



PSICOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIO-SANITARIAS
GRADO EN PSICOLOGÍA

Trabajo de fin de Grado - Curso 2021/2022

Modalidad: TFG emprendimiento

Título: Creación de un *Assessment Center*, para evaluar competencias en perfiles de liderazgo organizacional

Autor: Eduardo José Francés Álvarez

Tutor: Ángel Solanes Puchol

Elche, a 20 de mayo de 2022

Resumen

El presente trabajo consiste en la propuesta de creación de la empresa *EFRAL Assessment Center S.L.U.* Un centro para asesorar y evaluar las competencias transversales/genéricas, en candidatos/as que optan a puestos de liderazgo directivo, ubicado en la ciudad de Elche (Alicante). En esta empresa, se realizará un análisis del puesto de trabajo, para concretar los requerimientos del mismo, y posteriormente llevar a cabo pruebas situacionales, que permitirán seleccionar a la persona más adecuada para cubrir el puesto demandado por las empresas-cliente.

Para llevar a cabo la creación de la empresa desde el inicio, se explicará la metodología, con todos los pasos y costes necesarios (incluyendo la justificación, los presupuestos detallados, el plan de *marketing* y el listado de servicios ofertados). Finalmente, se desarrollará la propuesta de evaluación “capacidad de expresión escrita y dotes lingüísticas”, que correspondería a un hipotético proceso de selección.

Palabras clave: competencias, liderazgo, rasgos, habilidades, *assessment*, *center*, centros, evaluación, selección, pruebas, situacionales, empresa, puesto, cargo.

Abstract

The present work consists of the proposal for the creation of the company *EFRAL Assessment Center S.L.U.* A company for advising and assessing transversal/generic skills in candidates who apply for management leadership positions, located in the city of Elche (Alicante). In this company, an analysis of the job will be carried out, to specify its requirements, and later to carry out situational tests, which will allow selecting the most suitable person to fill the position demanded by the client companies.

To carry out the creation of the company from the beginning, the methodology will be explained, with all the necessary steps and costs (including justification, detailed budgets, the marketing plan and the list of services offered). Finally, the evaluation proposal "written expression capacity and linguistic skills" will be developed, which would correspond to a hypothetical selection process.

Keywords: leadership, management, traits, skills, assessment, center, selection, tests, situational.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| 1. Introducción | 1 |
| 2. Marco teórico | 1 |
| 3. Justificación | 5 |
| 4. Metodología | 8 |
| 4.1 Pasos para la creación de la empresa | 8 |
| 4.2 Figura jurídica | 10 |
| 4.2.1 Características | 10 |
| 4.2.2 Ventajas | 11 |
| 4.2.3 Inconvenientes | 11 |
| 4.2.4 Valoración | 11 |
| 4.3 Plan de <i>marketing</i> | 12 |
| 4.4 Capital inicial y costes | 15 |
| 4.4.1 Gastos de gestión | 15 |
| 4.4.2 Local comercial | 15 |
| 4.4.3 Mobiliario, material y productos de informática | 16 |
| 4.4.4 Suministro eléctrico, de agua y teléfono | 16 |
| 4.4.5 Salarios | 17 |
| 4.4.6 Costes y beneficios totales | 19 |
| 4.5 Evaluación de competencias | 20 |
| 5. Conclusiones | 27 |
| 6. Prospectivas de negocio | 29 |
| 7. Bibliografía | 32 |
| 8. Anexos | 34 |

1. Introducción

En este trabajo se va a plantear un plan de empresa para la constitución de la compañía *EFRAL Assessment Center S.L.U.*, que se especializará en medir las competencias requeridas en perfiles de liderazgo directivo. Para ello, se justificará su creación y se detallarán, paso por paso, todas aquellas acciones que deberán ser llevadas a cabo para conseguir la constitución de la misma, desde el inicio, hasta la realización de las primeras pruebas a candidatos/as que opten a puestos de nivel intermedio o de dirección. En este proceso, se tendrán en cuenta aspectos tales como: la viabilidad del proyecto, los presupuestos, la ubicación, el listado de servicios ofertados, así como el mercado hacia el que irán dirigidos, y también el plan de *marketing*.

Actualmente, las competencias en este tipo de ofertas de trabajo, son muy solicitadas, y aumentan año tras año en número y complejidad, llegando a un nivel en el que es fácil encontrar algunas de ellas, en las que se requieren entre diez y quince competencias. A este efecto, existen herramientas online para recoger dicha información, pero son muy limitadas en España. Así pues, ante la poca oferta de este tipo de centros especializados, nos planteamos un proyecto de emprendimiento, considerando que sería factible a futuro.

La empresa *EFRAL Assessment Center S.L.U.* ofertará servicios de asesoramiento, mediante el análisis del puesto de trabajo, para determinar aquellas competencias que sean necesarias para los trabajadores y trabajadoras que quieren desempeñar tareas asociadas a un puesto de dirección, de la forma más eficaz posible (teniendo en cuenta las más demandadas en la actualidad y las que se relacionan con cargos directivos eficaces). Una vez realizada esta tarea, el procedimiento consistirá en evaluar a los/as candidatos/as de cada empresa, mediante pruebas situacionales individuales y/o grupales, con el fin de redactar informes detallados que reflejen las puntuaciones obtenidas en cada área. Con toda esta información, las empresas-cliente dispondrán de un mayor criterio para tomar la decisión de contratar o no a los/as candidatos/as que han ido superando las diferentes fases del proceso de selección.

2. Marco teórico

Antes de abordar el proceso de creación de la empresa, es preciso concretar y aclarar todos aquellos términos a los que se va a hacer referencia, así como la fundamentación teórica que los sustenta.

En primer lugar, definir “liderazgo” a nivel general, es sumamente complejo, por lo que se va a orientar en todo momento al contexto organizacional y los puestos de dirección. Es difícil ponerse de acuerdo en si las características de líder y directivo/a pueden coexistir en una misma persona, por considerarse, en ocasiones, mutuamente excluyentes (si tenemos en cuenta la imagen de un/a líder ajeno/a al contexto empresarial, al que todo el mundo sigue casi incondicionalmente, y la de un/a alto/a directivo/a, orientado/a a lograr sus objetivos, sin ser aclamado/a por el personal subordinado), pero lo que sí es cierto es que se han estudiado los perfiles de líderes eficaces dentro de las organizaciones, comprobándose que determinados aspectos de su personalidad y forma de trabajar pueden solaparse.

Yuki (2008) afirma que, teniendo en cuenta las definiciones aportadas por numerosos autores, se podría crear una que aunara todas ellas: “aquella persona capaz de motivar, hacer comprensibles las tareas y dirigir a sus subordinados/as de la manera más eficiente posible, de forma que se obtengan los objetivos planteados por la empresa, al tiempo que las personas que han intervenido en la consecución de dichos objetivos están percibiendo su situación de manera favorable”. Además, la mayoría de ellos, coincide en que el perfil de liderazgo efectivo debe cumplir lo siguiente: tener una conducta orientada a las tareas (planificar, organizar, coordinar actividades y poner a disposición del personal los materiales, las herramientas y el apoyo técnico necesario), guiando, mediante la definición de objetivos de alto rendimiento, pero realistas; tener una conducta orientada a las relaciones (proporcionar ayuda, comprensión, consideración y apoyar el progreso profesional, comunicando la información necesaria, apreciando las ideas, reconociendo aportaciones y logros); y poniendo en práctica el llamado “liderazgo participativo” (supervisar al grupo, realizando reuniones para conseguir una toma de decisiones conjunta, fomentando la cooperación, la libertad creativa y la resolución de conflictos, en un ambiente constructivo).

Una vez definido el liderazgo y las características que debe cumplir una persona para ser considerada un/a líder eficaz, es necesario determinar los tipos de liderazgo existentes. Martínez (2015) define cuatro:

a) el “liderazgo transformacional”, que se basa en lograr que los/as seguidores/as trasciendan su propio interés, en favor del bien de la organización, mediante la motivación, para que hagan más de lo que se espera de ellos, pero siempre sintiendo confianza y lealtad, asumiendo responsabilidades y nuevos retos.

b) el “liderazgo transaccional”, en el que se busca que los/as subordinados/as cumplan con los requerimientos de su líder y organización, como forma de alcanzar su propio interés, sin fomentar la motivación (este tipo de liderazgo está en desuso, por considerarse obsoleto y no demasiado eficaz).

c) el “liderazgo carismático”, percibido por el personal subordinado, que considera que el/la líder tiene carisma, al defender visiones maleables, ser innovadores/as y asumir riesgos personales, para alcanzar la visión que defienden.

d) el “liderazgo auténtico”, en el que son profundamente conscientes de cómo piensan, actúan y son percibidos/as por los demás, de su perspectiva moral, valores, conocimiento y puntos fuertes, por lo que muestran confianza, optimismo, esperanza, resiliencia y alta conciencia moral.

De todos modos, pese a la definición general de liderazgo, ajustado al contexto organizacional, a los cargos directivos, a los tipos de liderazgo y a las características que todo/a líder debe reunir, lo cierto es que los/as líderes ejercen un tipo u otro en función de sus subordinados/as, del contexto organizacional y de los objetivos que se les planteen, de manera que es común apreciar cierto solapamiento entre estos tipos de estilos. Lo más adecuado, por tanto, es realizar un correcto y exhaustivo análisis del puesto de trabajo a ocupar, para determinar el tipo de competencias que debería requerir la persona en cuestión, pues presuponer que se deben de cumplir un tipo de requisitos, únicamente porque están más asociados a una determinada forma de liderar, supondría incurrir en un grave error.

Por otro lado, una buena definición de competencia es la de McClelland (1973) que indica que “son indicadores de conducta o conductas observables, que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo”. Por otra parte, Spencer y Spencer (1993), afirman que las competencias son: “una característica subyacente en un individuo, que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”. Si unificamos las dos definiciones, podríamos resumirlas de manera que se trata de las características personales claramente relacionadas con el correcto desempeño del puesto de trabajo que se va a ocupar. Atendiendo a su clasificación, en Solanes (2007), encontramos que existen tres tipos de competencias transversales o genéricas: a) las sistémicas, que hacen referencia a las cualidades del individuo, así como a la motivación a la hora de trabajar; b) las instrumentales, que son capacidades cognitivas, metodológicas, técnicas y lingüísticas; y c) las interpersonales, tales como las habilidades sociales, la capacidad de desarrollar

trabajos en equipos específicos y multidisciplinarios. En la tabla inferior (Tabla 1) se muestran algunos ejemplos de los diferentes tipos de competencias.

Tabla 1. Clasificación de las competencias transversales/genéricas.

| Competencias sistémicas | Competencias instrumentales | Competencias interpersonales |
|--|--|---|
| - Capacidad de aplicar los conocimientos. | - Conocimientos básicos y generales de la profesión. | - Trabajo en equipo. |
| - Capacidad de aprender. | - Capacidad de análisis y síntesis. | - Habilidades interpersonales. |
| -Capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. | - Capacidad para organizar y planificar. | - Capacidad para adquirir un compromiso ético. |
| - Capacidad de generar nuevas ideas (creatividad). | - Capacidad para tomar decisiones. | - Capacidad de crítica y autocrítica. |
| - Capacidad de trabajar de forma autónoma. | - Comunicación oral y escrita. | - Capacidad para comunicarse con expertos de otras áreas. |
| | - Habilidades de manejo de PC. | |

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Para evaluar dichas competencias, se realizan las llamadas “pruebas situacionales”, que consisten en situaciones simplificadas, que emulan en la ficción lo que se pretende medir en la realidad, asemejándose lo máximo posible a los escenarios en los que se van a manifestar, y las decisiones que van a tener que tomar las personas que optan a un determinado puesto de trabajo. Entre los diferentes tipos, se encuentran las siguientes: cuestionarios de personalidad, ejercicios libres de gestión, *role-playing*, dinámicas de grupo, *business game*, entrevistas personales, etc. No obstante, con el avance de las nuevas tecnologías, se van integrando este tipo de actividades en programas informáticos, mientras que otras van desapareciendo. Es el caso de los grupos de discusión y las simulaciones de interacción mediante el *role-playing*, que plantean una dificultad añadida a la medición de las competencias, al existir grupos muy diferenciados, que no permiten una correcta evaluación individualizada, además de no servir para cargos que no están demasiado estandarizados (Lievens y Thornton, 2005).

Todas las pruebas situacionales mencionadas anteriormente, se cuantifican y miden en un mismo *Assessment Center* (Centro de Evaluación), definido como: “un sistema de evaluación múltiple, compuesto por múltiples observadores (consultores, expertos y observadores internos de la compañía, entrenados en la misma). La duración de las pruebas puede oscilar entre uno y tres días, siendo lo más habitual un día y medio” (Solanes, 2007). Consta de las siguientes fases: plan de comunicación interna; matriz de competencias/pruebas; curso de formación de observadores/as; realización *Assessment* y

sesión de integración; y elaboración de informes y *feedback* a los/as participantes. Sus múltiples ventajas incluyen una aplicación sencilla, la no-limitación cultural, así como la alta fiabilidad y validez (debido a que se miden conductas de forma objetiva y claramente observable, que no pueden abarcar los modelos clásicos). El coste de este tipo de técnicas puede incrementarse al incorporar observadores/as expertos/as, formados/as y entrenados/as, siempre dependiendo del área de formación, del tiempo que se les vaya a emplear y de la tarea que se requiera. De todos modos, los beneficios que aportan a la hora de contratar personal para un puesto de liderazgo, son siempre mayores que los costes que puedan ocasionar, pues determinan con un alto nivel de eficacia que la persona que va a ocupar el cargo es la más adecuada para ello (esto evita los gastos asociados a una mala dirección, además de tener que volver a realizar el proceso de selección o elegir a candidatos/as que estaban en lugares de preferencia inferiores).

Por tanto, pese a la desventaja del coste que este tipo de centros puede suponer a las empresas-cliente, las ventajas siempre serán muy superiores, de manera que la creación de un *Assessment Center* en la ciudad de Elche, sería una idea de negocio factible.

3. Justificación

En los últimos años, es cada vez más común que en los principales portales de empleo, se demanden determinadas competencias a la hora de seleccionar perfiles medio-altos, en puestos directivos. A día de hoy, en este tipo de ofertas, los requisitos tales como: experiencia profesional de un número determinado de años; conocimiento de otros idiomas, además del inglés; disponibilidad horaria y geográfica; y estar en posesión del carnet de conducir (con vehículo propio), han quedado relegados a un segundo lugar (casi dándose por hecho que se poseen al optar al puesto).

Maydel (2015), expone que “los perfiles de competencias de puestos, superan a los tradicionales perfiles de cargo o profesiogramas, que comprenden funciones descritas en un plano puramente cognitivo”. Teniendo en cuenta la creciente competitividad entre las empresas, un factor indispensable para lograr este objetivo son las competencias, que determinarán si los/as candidatos/as reunirán las características esenciales para el correcto desempeño de las tareas requeridas por cada puesto, de forma que se reduzcan costes, aumente la productividad y se obtenga un clima laboral estable y eficiente. Para ello, es primordial que, en una parte del proceso de selección, se evalúen las competencias, como queda de manifiesto en la afirmación siguiente: “...es de suma importancia conocer las

competencias demandadas por el puesto a ocupar, así como también los procedimientos utilizados para identificar dichas competencias en el individuo” (Solanes, 2007), por lo que previamente hay que determinar cuáles son las competencias clave para el cargo, mediante un correcto análisis del puesto de trabajo.

Teniendo todo esto en consideración, y quedando de manifiesto la importancia que adquiere hoy en día la existencia de empresas que se dediquen a evaluar este tipo de competencias, se ha optado por enumerar los principales resultados del informe del “Estudio de Posiciones y Competencias más demandadas por Empresas”, EPyCE-2020 (AEDRH, 2020). Dichos resultados pueden verse en la tabla inferior (Tabla 2), que establece la tendencia reciente en cuanto a las competencias más demandadas y difíciles de cubrir, unificando todas aquellas que son requeridas para perfiles de trabajadores y trabajadoras junior y senior.

Tabla 2. Las 18 competencias más demandadas y difíciles de cubrir, según el informe EPyCE 2020.

COMPETENCIAS ANALIZADAS

1. Capacidad de aprendizaje
 2. Compromiso
 3. Empatía
 4. Flexibilidad / Adaptación al cambio
 5. Gestión de la diversidad
 6. Gestión de equipos
 7. Gestión de proyectos
 8. Habilidades comerciales
 9. Impacto e influencia
 10. Innovación
 11. Negociación
 12. Orientación a resultados
 13. Orientación al cliente
 14. Pensamiento analítico
 15. Proactividad / Iniciativa
 16. Resolución sostenible de conflictos
 17. Trabajo en equipo
 18. Visión estratégica.
-

Fuente: EPyCE (2020).

También, se ha realizado una búsqueda en la plataforma de empleo *LinkedIn*, por ser una de las más utilizadas en estos tiempos. Introduciendo la palabra “director”, se pueden ver ejemplos de dos de los resultados (ver Anexo 1). En las primeras 100 ofertas

aparecidas de forma aleatoria, se ha revisado la información, para seleccionar las 10 competencias que han aparecido con mayor frecuencia, quedando recogidas en la Tabla 3. De este modo, se pueden visualizar rápidamente por su orden de aparición y el número de veces que se han repetido.

Tabla 3. N° de competencias más demandadas en 100 ofertas de empleo al azar en *LinkedIn* (mayo 2022)

| Competencias | N° de apariciones |
|---|--------------------------|
| - Experiencia en manejo de herramientas ofimáticas | 47 |
| - Experiencia en manejo de herramientas informáticas específicas del puesto | 45 |
| - Capacidad de expresión escrita y dotes comunicativas | 31 |
| - Habilidades de negociación y resolución de conflictos | 31 |
| - Capacidad de iniciativa | 30 |
| - Capacidad para utilizar nuevas tecnologías | 30 |
| - Capacidad de planificación, organización y gestión del tiempo | 30 |
| - Capacidad para gestionar equipos | 28 |
| - Trabajo en equipo | 26 |
| - Capacidad de adaptación al cambio / resiliencia | 26 |

Fuente: Tabla de elaboración propia.

Para finalizar, contrastando cada una de las competencias que son similares en ambas tablas, además de lo explicado anteriormente en el marco teórico, se observa que existe coincidencia entre muchas de las capacidades que debe cumplir una persona para llevar a cabo un liderazgo eficaz (pese a que estén nombradas de forma diferente) y las que se han recogido en las distintas ofertas de empleo. Entre ellas, se localizan competencias sistémicas, instrumentales e interpersonales, por lo que se ha considerado que serían las 10 más adecuadas para evaluar de forma inicial en *EFRAL Assessment Center S.L.U.*, pese a que se deberán ir añadiendo otras, en función de lo que determine cada análisis del puesto de trabajo de las empresas-cliente, y también de las demandas del mercado en un futuro.

De manera que las que se incluirían en las pruebas situacionales de la empresa, serían las siguientes:

- a) competencias relacionadas con las nuevas tecnologías aplicadas a las demandas actuales y a los requisitos específicos del puesto (“experiencia en manejo de herramientas ofimáticas”, “experiencia de herramientas informáticas específicas del puesto” y “capacidad para utilizar nuevas tecnologías”);

- b) competencias relacionadas con la dirección de equipos, la planificación, organización y gestión del tiempo (“capacidad de planificación, organización y gestión del tiempo”, “capacidad para gestionar equipos”); y
- c) con la comunicación horizontal y vertical, en cuanto a la ayuda, cooperación, fomentar la creatividad, asertividad y resolución de conflictos (“trabajo en equipo”, “capacidad de expresión escrita y dotes comunicativas”, “capacidad de iniciativa”, “habilidades de negociación y resolución de conflictos”, y “capacidad de adaptación al cambio/resiliencia”).

Por tanto, por todo lo anteriormente descrito, el objetivo del presente trabajo de emprendimiento es la creación de una empresa para asesorar y evaluar las competencias transversales/genéricas, en candidatos/as, que optan a puestos de liderazgo directivo. Para conseguir el objetivo anteriormente propuesto, en los próximos apartados se presentarán los diferentes pasos que habrá que llevar a cabo.

4. Metodología

En este apartado se describirán todos los pasos necesarios para lograr el objetivo de creación de la empresa *EFRAL Assessment Center S.L.U.* Se hará referencia, por tanto: al procedimiento burocrático; a la elección de la figura jurídica que más se adecúe al tipo de actividad comercial que se va a desarrollar; al mercado al que irán dirigidos los servicios ofertados, mediante la creación de un plan de marketing; al cálculo de los costes y beneficios; y a la descripción de los servicios ofertados, de manera desarrollada.

4.1 Pasos para la creación de la empresa

1. *Obtención del nombre de la empresa:* Habría que solicitar en el Registro Mercantil Central la incorporación del nombre “*EFRAL Assessment Center*”. Esto se puede hacer de forma telemática, en la página web www.rmc.es. Pasadas 48h se tiene la denominación. Coste aproximado, 14€, más gastos de envío. Validez de 2 meses (nombre reservado por 15 meses).
2. *Apertura de cuenta bancaria para crear el Capital Social:* Con el certificado de denominación, se acudirá a una entidad bancaria, para abrir una cuenta a nombre de la “sociedad en constitución”, ingresando el capital mínimo inicial (fijado en 3000€

al tratarse de una Sociedad Limitada Unipersonal). La entidad entrega un certificado para presentar en la notaría. El dinero ingresado queda congelado.

3. *Escritura de constitución:* En la notaría, se firma la escritura pública de constitución de la sociedad. Se debe aportar lo siguiente: carnet de identidad; identidad del órgano de administración y su composición; certificado negativo de denominación social, certificado de aportación de capital (en este caso de un único socio, con el porcentaje total de participación); estatutos de la sociedad (denominación, objeto social, fecha de cierre del ejercicio, domicilio social, capital social, sistema de administración, etc.). Todo esto tendría un coste de unos 300€, aproximadamente.
4. *Pago del impuesto sobre operaciones societarias:* Se tiene que liquidar el Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en la modalidad de Operaciones Societarias, rellenando el modelo correspondiente. Se abonará el 1% del capital social de la empresa (30€-31€). Se acompañará junto con la copia autorizada de la escritura, una copia simple de la misma.
5. *Solicitud de CIF provisional:* Se debe cumplimentar el modelo 036 en la administración tributaria, y junto con el original y copia de la escritura, se obtendrá el CIF provisional (el número no cambiará al pasar a definitivo).
6. *Inscripción en el Registro Mercantil:* Al liquidar el impuesto, se llevará la escritura al Registro Mercantil de Alicante, para que procedan a la inscripción del mismo (a partir de aquí ya se adquiere la personalidad jurídica). Se deposita la escritura, junto con la carta de pago del Impuesto de Operaciones Societarias, y se espera a que avisen para recogerla. Previamente habrá que adelantar una cantidad en concepto de depósito a cuenta de la liquidación definitiva. El coste de la inscripción de la sociedad y su publicación en el Boletín Oficial del Registro Mercantil, sería de unos 200€.
7. *Alta en obligaciones censales:* Rellenar y entregar el modelo 036 en la administración tributaria, para comunicar las obligaciones para con Hacienda. En un único modelo se puede solicitar: CIF definitivo, modelo 036 de alta en IAE (Impuesto sobre Actividades Económicas) y régimen de IVA.
8. *Alta en Seguridad Social:* Régimen especial de la Seguridad Social, obligatorio para trabajadores/as por cuenta propia y socios trabajadores de sociedades civiles y mercantiles.

9. *Al contratar a trabajadores/as:* Se debe hacer una solicitud del número de patronal, de esta forma se inscribe la empresa en la seguridad social, que asigna al empresario un código de cuenta de cotización principal. Dicha inscripción será única y válida para toda la vida de la persona física o jurídica titular de la empresa.
10. *Legalización de libros:* En el libro de actas, se reflejarán todos los acuerdos que se adopten en las Juntas que se celebren, ya sean ordinarias o extraordinarias. En el libro de socios, se detallará la identidad de los mismos, las participaciones que posee cada uno y el porcentaje sobre el capital, además de ir anotando las compras y ventas que se produzcan (también se realiza en el Registro Mercantil de Alicante, con un coste de 25€, sin contar el del libro). Los libros contables, los legalizaremos cuando hayamos cerrado nuestra contabilidad, pudiendo entonces listarlos y encuadernarlos para presentarlos en el Registro Mercantil en el plazo de los cuatro meses siguientes a la finalización del ejercicio social.
11. *Alquiler de local comercial en la ciudad de Elche:* Una vez hecho esto, se procedería a alquilar un local comercial en Elche, abonando una cuota mensual, por adelantado, y tres cuotas más a modo de fianza. En total tiene un coste de 1960€.
12. *Comunicación de apertura del centro de trabajo y solicitud de licencia de apertura:* Tras tener el contrato del local, sería necesario dirigirse al Ayuntamiento de Elche, para solicitar una licencia de apertura y actividad, que suele tardar entre 3-11 meses, de media. Una vez obtenida dicha licencia, ya se podría iniciar la actividad en el negocio.
13. *Solicitud del libro de visita:* Es obligatorio para todas las empresas y autónomos/as. Debe solicitarse y presentarse ante una posible inspección de trabajo.

4.2 Figura jurídica

4.2.1. Características

Una S.L.U. es una sociedad de capital con carácter mercantil y personalidad jurídica propia. El capital social viene determinado por la aportación del socio fundador, y debe ser un mínimo de 3.000€ o la compra de material con valor igual o mayor a ese importe, con la consiguiente justificación de dicha compra, BOE (2003).

4.2.2. Ventajas

Se ha optado por escoger una S.L.U. (Sociedad Limitada Unipersonal) para crear la empresa, por las múltiples ventajas que ofrece a nivel de desembolso inicial (Capital Social), protección del patrimonio del socio fundador y la actividad burocrática necesaria para su constitución. Este tipo de sociedad, frente a otras opciones más atractivas (darse de alta como autónomo o crear una S.A.), tiene como particularidad la protección del socio fundador, con respecto a sus bienes, puesto que únicamente deberá aportar la inversión inicial, en caso de responder ante acreedores. Además, para el tipo de actividad comercial que se pretende desarrollar, demandada por las empresas a la hora de contratar a personal directivo, pero que tendría un bien intangible, de nueva creación y escasa presencia en la provincia, es preciso asegurar al máximo posible su permanencia durante los primeros meses. Por todo lo expuesto, un único socio fundador puede tomar las decisiones pertinentes con mayor celeridad que si tuviera que intervenir más de una persona. También, el proceso burocrático inicial es más ágil, al aportar datos de un único individuo y no requerir la solicitud de un crédito bancario.

4.2.3. Inconvenientes

Las principales desventajas son las siguientes: un menor crecimiento, un ámbito geográfico de actuación más limitado (al menos, al principio) y una peor previsión de éxito, al no poder incluir socios inversores, y no contar con la confianza de las entidades bancarias a la hora de conceder un crédito. Por otra parte, las tareas administrativas y de gestión, serían las mismas que en cualquier otro tipo de empresa, siendo resueltas por una única persona.

4.2.4. Valoración

Analizando los pros y contras de este tipo de sociedad, es cierto que cuenta con algunos aspectos negativos de cara al futuro, pero es la opción más favorable para una empresa de nueva creación, con la actividad profesional que se va a desarrollar, y que deberá ir adquiriendo clientes/as sin disponer de una referencia previa basada en cierto renombre (como es el caso de otras compañías). De este modo, teniendo en cuenta que la persona emprendedora va a participar en la mayoría de procesos de la misma, puesto que los costes económicos y los riesgos asociados a sus bienes, son mínimos, se ha

considerado que una S.L.U. es lo más acertado para desarrollar EFRAL *Assessment Center* S.L.U.

4.3 Plan de *marketing*

Para establecer las estrategias de mercado, que guiarán los procedimientos de la nueva empresa, se han tenido en cuenta dos teorías relacionadas con el *marketing* y con el estudio de la posible competencia futura. En primer lugar, para definir el producto que se va a ofrecer y delimitar su valor, además de concretar su forma de promoción y de distribución, se ha partido de la teoría de las 4 “P” del *marketing mix*, McCarthy (1960). El autor postuló que existen cuatro conceptos que comienzan por la letra “p” en inglés: *Product* (producto), *Price* (*precio o valor*), *Promotion* (promoción), y *Place* (distribución o venta), que es preciso abordar, para llegar al éxito, en cuanto a los objetivos empresariales.

El *producto* de EFRAL *Assessment Center* S.L.U., se ofrecerá a empresas del sector público y privado, tanto las que estén directamente relacionadas con la selección de personal, como aquellas grandes empresas que dispongan de departamento de RR.HH. y quieran externalizar una parte del proceso, contratando los servicios de evaluación de competencias, ubicadas en las provincias de Alicante y Valencia (por acotar las zonas, al tratarse de un servicio ofertado de forma presencial y de nueva creación). Este producto, es un servicio intangible, por lo que habría que conseguir reducir la incertidumbre que pudiera provocar en los/as consumidores/as y generar interés en el mismo, mediante una correcta imagen corporativa, compuesta por profesionales expertos en la medición de las competencias ofertadas.

Por otro lado, es preciso establecer el *precio* de los servicios incluidos en la empresa. Cabe recalcar que, aunque se midan las mismas competencias, la estructura y contenido de las tareas cambiará en base al ámbito de trabajo que se vaya a ocupar, por tanto, en función de la complejidad que requieran las pruebas situacionales y las características de la empresa, se establecerán precios personalizados, manteniendo siempre el mínimo en base a los honorarios profesionales, para el ámbito de la psicología organizacional, COP-CV (2010). En la Tabla 4 se puede ver un listado orientativo, asumiendo que los/as candidatos/as, optarían al cargo de director/a, de una empresa perteneciente al área de los RR.HH., especializada en la externalización de funciones y la contratación temporal:

Tabla 4. Listado de precios orientativo, para los servicios ofertados en EFRAL Assessment Center S.L.U.

| Servicio | Descripción | Importe |
|--|------------------------|----------------|
| Análisis y descripción del puesto de trabajo | Precio unitario | 80€ |
| Asesoría general en competencias | Precio por hora | 50€ |
| Evaluación completa (10 competencias) | Precio por candidato/a | 800€ |
| Evaluación por paquetes (3 competencias) | Precio por candidato/a | 400€ |
| Evaluación de experiencia en manejo de herramientas ofimáticas | Precio por candidato/a | 180€ |
| Evaluación de la experiencia en manejo de herramientas informáticas específicas del puesto | Precio por candidato/a | 180€ |
| Evaluación de capacidad de expresión escrita y dotes lingüísticas | Precio por candidato/a | 200€ |
| Evaluación habilidad de negociación y resolución de conflictos | Precio por candidato/a | 200€ |
| Evaluación de la capacidad de iniciativa | Precio por candidato/a | 200€ |
| Evaluación de la capacidad de utilizar nuevas tecnologías | Precio por candidato/a | 180€ |
| Evaluación de la capacidad de planificación, organización y gestión del tiempo | Precio por candidato/a | 200€ |
| Evaluación de la capacidad para gestionar equipos | Precio por candidato/a | 200€ |
| Evaluación del trabajo en equipo | Precio por candidato/a | 200€ |
| Evaluación de la capacidad de adaptación al cambio y resiliencia | Precio por candidato/a | 200€ |

Fuente: Tabla de elaboración propia (basada en tarifas del COP-CV, 2010).

Como se puede observar en la Tabla 4, se incluyen algunos packs de competencias, con un precio muy inferior al que supone realizar la evaluación de cada una de ellas de manera individual. Esto incrementa las probabilidades de que las empresas-cliente escojan el pack de 10, que además generará un perfil más completo y adecuado de la persona a evaluar. También, se puede apreciar una ligera diferencia entre el precio de las competencias relacionadas con programas informáticos, por ser más breves y requerir de menor personal y recursos.

En lo referente a la *promoción* y la *distribución*, irían de la mano, teniendo en cuenta que el presupuesto inicial es limitado y que el producto ofertado está dirigido a un sector muy concreto, pues no se optaría por técnicas masivas de publicidad (radio, televisión, “buzoneo”, etc.), sino por desarrollar una página web corporativa (por parte del personal de informática que realizará también las pruebas situacionales), que incluiría toda la información de contacto, los servicios ofertados explicados de forma detallada y la justificación del valor que supone una empresa como esta a día de hoy. También, se crearían cuentas de *Instagram*, *LinkedIn* y *Twitter*, para publicar periódicamente los servicios de EFRAL Assessment Center S.L.U., y publicitarlos en cualquier posible empresa-objetivo (principalmente en la plataforma *LinkedIn*, al contactar directamente

con empresas que suban ofertas para personal directivo), poniéndose en contacto a través de estas redes sociales. Además, se realizarían llamadas por parte del personal administrativo, para captar posibles clientes/as y se participaría en eventos de promoción de empresas y fomento del empleo, así como visitas a empresas, para publicitar los servicios, planes y ofertas. Este plan, tendría un lento crecimiento, pero iría dirigido a toda aquella compañía que pudiera ser cliente potencial, sin desperdiciar recursos y tiempo en generar contenido que pueda llegar a más población, pero con menos eficiencia. Estos costes no se incluirían en los presupuestos generales, porque se asumirían por parte del personal ya establecido en un inicio.

Con respecto a la competencia, se realizaría un plan en base al “*modelo de las cinco fuerzas de Porter*”, Porter (1979). Este modelo postula que existen cinco fuerzas que determinarán el éxito de la empresa, siempre que puedan mantenerse en niveles bajos. Estas fuerzas son: el poder de negociación de los/as clientes/as, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los propios competidores (competencia intrasectorial).

En este caso en concreto, el poder de negociación de los/as clientes/as no es preocupante, debido a que los precios están preestablecidos y se ofrecen descuentos por packs de servicios, haciéndolos muy competitivos. En cuanto al poder de negociación de proveedores, al tratarse de un producto intangible, no existiría problema alguno, ya que no se depende de personas que aporten productos materiales a la empresa. Por otra parte, la amenaza de productos sustitutos y productos entrantes, sí que podría suponer un inconveniente, por lo que se ha comentado previamente, acerca de las aplicaciones para evaluar y medir competencias, pero en este caso habría que incidir especialmente en el hecho de que el servicio personalizado es muy superior al que puedan proporcionar dichas aplicaciones, de este modo se podrían minimizar estas “fuerzas” y reducir el riesgo de la competencia. Para finalizar, la competencia intrasectorial sería un aspecto poco relevante a tener en cuenta, al no existir demasiadas empresas que se dediquen exclusivamente a este tipo de actividad, de forma presencial. Suele ser más un complemento a otros muchos servicios que ofertan, pero no se llevan a cabo con un procedimiento tan exhaustivo.

Recopilando todo lo expuesto en este apartado, y habiendo desarrollado las dos teorías que sustentan el plan de *marketing* en relación a EFRAL Assessment Center S.L.U., se podría concluir diciendo que la promoción será una tarea laboriosa y compleja, asumiendo gran parte del proceso la persona que crea la empresa y sus subordinados/as, con un

crecimiento pausado y algunas trabas (en cuanto al auge de las aplicaciones informáticas para medir competencias), pero es la opción adecuada, teniendo en cuenta las circunstancias y el tipo de servicio que se pretende ofrecer.

4.4 Capital inicial y costes

En este apartado, se desglosarán todos los gastos que supondrá la creación de la empresa: los gastos de gestión; el local comercial en el que se alojará el negocio; el mobiliario, material de oficina y productos de informática necesarios para desarrollar el trabajo día a día; el suministro eléctrico, de agua y teléfono; y los salarios de empleados/as.

4.4.1. Gastos de gestión

Como se ha mencionado en el punto 4.1., los procesos burocráticos iniciales, unidos al alquiler del local comercial y a la contratación de un seguro multirriesgo de comercio, supondrían ciertos costes económicos que ascenderían a 7.361€ totales (el presupuesto aparece desglosado en el Anexo 4 y figura en la Tabla 6).

4.4.2. Local comercial

El lugar escogido para llevar a cabo la actividad comercial de *EFRAL Assessment Center S.L.U.*, es un local comercial ubicado en la zona del Sector V-El Canal, en la ciudad de Elche (Imagen 1). Este local cuenta con 200m² y tiene un precio de 490€ mensuales, con un pago de 3 fianzas el primer mes. Anteriormente, fue utilizado para albergar una oficina y se encuentra en buen estado, por lo que no sería necesario realizar obras de ningún tipo (lo que reduce considerablemente los costes). La localización es ideal, pues se encuentra en una calle muy transitada y es visible para el público. En cuanto al mobiliario, se alquila con parte del que dejaron los anteriores inquilinos, por lo que se pueden reutilizar 4 mesas de despacho, una mesa grande de reuniones y 7 sillas.

Imagen 1. Ubicación del local comercial (marcador amarillo).



Fuente: <https://www.idealista.com/inmueble/97486886/>

La distribución del local quedaría de la siguiente manera: la recepción a la entrada, con las sillas para los/as clientes/as que tuvieran que esperar; la sala de trabajo; la sala de reuniones y pruebas situacionales, con ordenadores portátiles (para realizar pruebas relacionadas con ofimática o herramientas informáticas propias de cada puesto de trabajo), y con una mesa de reuniones de tamaño considerable, con 8 asientos (para realizar pruebas grupales); y el despacho del director. Finalmente, la oficina también dispondría de un baño y un pequeño almacén para productos de limpieza, así como repuestos de oficina. El coste total del alquiler del local comercial, pese a que ya se ha incluido en los gastos de gestión (punto 4.4.1) supondría 1.960€ el primer mes, y 490€ mensuales a partir del segundo (figura en la Tabla 6).

4.4.3. Mobiliario, material y productos de informática

Como se ha mencionado en el apartado anterior, la mayoría del mobiliario de oficina podría reutilizarse, pero sería necesaria la compra de ciertos elementos, además del material de oficina y productos de informática, para el correcto funcionamiento diario. El coste total asciende a 5.467,553€ (puede observarse el presupuesto desglosado, en los anexos 2 y 3).

4.4.4. Suministro eléctrico, de agua y teléfono

Asumiendo un consumo de agua mínimo (únicamente hay un lavabo y un váter) con “Aigües d’Elx”, de 30€ mensuales, y un consumo eléctrico estándar con “Iberdrola”, (teniendo en cuenta la utilización de ordenadores portátiles, carga de teléfonos móviles y

uso de las luces de la oficina, más aire acondicionado) de 150€ cada dos meses, quedaría una media de 105€ al mes, en cuanto a agua + luz.

Para la tarifa de Internet y teléfono, se contrataría *Pepephone*, que incluye ADSL de 600MB, más 4 tarifas de móviles con 99GB de datos y llamadas ilimitadas, por una cantidad fija de 80,90€ mensuales, con IVA incluido. El coste total supondría 185,90€ mensuales (Anexo 5).

4.4.5. Salarios

Se tendría a dos personas empleadas con contrato indefinido ordinario común sin bonificaciones, SEPE (2022), a jornada completa (40h a la semana, en un turno de L-V, de 9 a 17h) y a dos personas con contrato fijo discontinuo, que acudirían a la oficina en función de las pruebas situacionales que hubiera que realizar. Los salarios se calcularían en un importe bruto aproximado, en base a la categoría profesional, el tipo de contrato, la cantidad de horas semanales trabajadas y la aportación a la seguridad social, INE (2021).

Una de las personas con contrato indefinido, ocuparía el puesto de recepción/administración, para realizar llamadas, tareas de gestión/administración y atención a clientes/as. En base a la categoría profesional y al convenio colectivo, asumiendo el Salario Mínimo Interprofesional (SMI) actual y la aportación a la seguridad social de un 25%, supondría un coste bruto mensual de, aproximadamente, 1375€. La segunda persona con el mismo tipo de contrato indefinido, sería el/al técnico/a auxiliar en informática (para llevar las redes sociales, la web corporativa y realizar las pruebas situacionales relacionadas con herramientas ofimáticas, programas informáticos y capacidad para adaptarse a las nuevas tecnologías), que se situaría en una categoría profesional superior, con un coste bruto mensual de, aproximadamente, 1712,5€. Las otras dos personas, con contrato fijo discontinuo, también pertenecerían a la categoría profesional de técnico auxiliar, pero el salario sería algo inferior, al no tener que acudir a trabajar todos los días de la semana (desempeñarían el rol de observadores/as y evaluadores/as en las pruebas situacionales). El coste bruto aproximado, sería de 3000€ al mes, por los/as dos trabajadores/as. Por último, el coste aproximado bruto mensual, del creador de la empresa, que realizaría labores de dirección, con categoría de mando, y que tendría también contrato indefinido, sería de 2125€.

También, para la limpieza de la oficina, se contratarían los servicios de una empresa externa, 2 días a la semana, durante 2h cada día (precio aproximado de 20€/h), que

supondría un coste mensual de 480€. Si realizamos el cómputo general de los salarios, el coste bruto mensual aproximado, sería de 8.212,50€ de la plantilla, más 480€ del personal externo de limpieza, lo que supondría un coste fijo anual de 114.975€, más 5.760€, asumiendo 14 pagas.

La distribución de salarios quedaría de la siguiente manera, según refleja la Tabla 5:

Tabla 5. Distribución y desglose de salarios estimados de la empresa.

| Categoría | Salario bruto | Seguridad social | Coste (mensual) |
|--|--------------------------|-------------------------|----------------------------|
| Auxiliar administrativo/a | 1.100,00€ | 275,00€ (25%) | 1.375,00€ |
| Técnico/a auxiliar informático/a cont. indefinido | 1.370,00€ | 342,50€ (25%) | 1.712,50€ |
| Técnico/a auxiliar cont. fijo discontinuo x2 | 1.200,00€ | 300,00€ (25%) | 3.000,00€ |
| Director/Mando | 1.700,00€ | 425,00€ (25%) | 2.125,00€ |
| Total mensual | | | 8.212,50€ |

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizados todos los gastos de forma individual, en la Tabla 6, se incluyen los presupuestos generales de apertura y primer mes de actividad. Al presupuesto total hay que restar el Capital Social, puesto que quedaría descongelado y libre para su uso. A partir del segundo mes, habría que eliminar los gastos de material y mobiliario de oficina (salvo pequeñas compras, que se fijan en 100€/mes), los de productos de informática y los gastos de gestión.

Tabla 6. Presupuestos generales de apertura del local y primer mes de actividad.

| Gastos | Cantidad | Precio sin IVA | Precio con IVA |
|--|-----------------|-----------------------|--------------------------|
| -Material y mobiliario de oficina | 133u | 2.614,796€ | 3.163,903€ |
| -Informática | 16u | 1.819,884€ | 2.303,65€ |
| -Gastos de gestión y alquiler local | | | 7.361€ |
| -Salarios trabajadores/as | | | 8.212,50€ |
| -Costes de limpieza | | | 480€ |
| -Suministro eléctrico, agua y teléfono | | | 185,90€ |
| | | | 21.706,953€ |
| | | | -3.000€ (Capital Social) |
| | | | 18.706,953€ |

Fuente: Tabla de elaboración propia.

4.4.6. Costes totales y beneficios

Ante la previsión de un gasto mensual inicial de 18.706,953€ y un gasto fijo a partir del segundo mes, de 8.978,4€, aproximadamente, se puede plantear el primer año de actividad laboral, teniendo en cuenta un escenario optimista (gran número de servicios, de forma constante) y otro pesimista (cantidad mucho menor de servicios), descontando gastos y sumando beneficios de la empresa. De esta forma, en las tablas 7 y 8 se podrá apreciar la viabilidad del negocio a simple vista, con unos valores aproximados.

En primer lugar, en el escenario optimista, tendríamos 8 asesorías de 1h de duración al mes, además de 2 pruebas grupales (6 personas) para evaluar el paquete completo de competencias, cada semana. Todo ello, durante 10 meses al año (para descontar periodo vacacional y festivos). Los resultados se muestran en la Tabla 7.

Tabla 7. Escenario anual optimista de costes/beneficios.

| Gastos y beneficios | Primer mes | Meses restantes | Importe |
|---------------------------------|-------------------|------------------------|----------------------|
| Materiales y gastos de apertura | 5.467,553€ | 1.200€ | -6.667,553€ |
| Salarios | 8.212,50€ | 73.912,50€ | -82.125,00€ |
| Servicio limpieza oficina | 480€ | 5.280€ | -5.760€ |
| Suministro agua, luz e internet | 185,90€ | 2.044,9€ | -2.230,80€ |
| Alquiler | 1.960€ | 5.390€ | -7.350,00€ |
| Beneficios | 3.8400€ | 34.5600€ | +384.000€ |
| | | | +279.866,647€ |

Fuente: Elaboración propia.

En el escenario pesimista, tendríamos 4 asesorías de 1h de duración al mes, además de una prueba situacional grupal cada dos semanas, para evaluar todo el paquete de competencias. Todo ello, durante 10 meses al año. Los resultados se muestran en la Tabla 8.

Tabla 8. Escenario anual pesimista de costes/beneficios.

| Gastos y beneficios | Primer mes | Meses restantes | Importe |
|---------------------------------|-------------------|------------------------|--------------------|
| Materiales y gastos de apertura | 5.467,553€ | 1.200,00€ | -6.867,553€ |
| Salarios | 8.212,50€ | 73.912,50€ | -82.125,00€ |
| Servicio limpieza oficina | 480€ | 5.280€ | -5.760€ |
| Suministro agua, luz e internet | 185,90€ | 2.044,90€ | -2.230,80€ |
| Alquiler | 1.960,00€ | 5.390,00€ | -7.350,00€ |
| Beneficios | 9.800,00€ | 88.200,00€ | +98.000,00€ |
| | | | -6.333,353€ |

Fuente: Elaboración propia.

A la vista de los resultados, obviamente, es más probable que durante el primer año se dé una menor cantidad de servicios y no se pueda recuperar el capital invertido para la creación de la empresa, por lo que la realidad se acercaría más a un escenario pesimista. No obstante, en el segundo año se recuperaría la inversión, puesto que, si eliminamos de la tabla del escenario pesimista la cantidad correspondiente a los materiales y gastos de apertura, más las fianzas del primer mes de alquiler, se quedaría en un valor positivo de 804,2€. Por tanto, como ambas situaciones ficticias están ubicadas en los extremos, la utilidad de este cálculo es lograr determinar la cantidad de servicios que habría que realizar al cabo del año para poder tener beneficios, y se ha establecido en la mitad de la diferencia de ambos escenarios, de manera que deberían realizarse 6 tareas de asesoría mensuales, durante 10 meses, además de una prueba grupal (6 candidatos/as) cada semana, en ese mismo periodo (como mínimo).

Este cálculo es aproximado, pues no contempla el consumo de cualquier otro servicio ofertado (por ejemplo, varias evaluaciones individuales o packs de 3 competencias, entre otros), los gastos imprevistos que puedan surgir, las subidas de precio en alguno de los gastos fijos mensuales, las promociones concretas para cada una de las posibles empresas-cliente, etc. No obstante, es de gran utilidad para tener una pequeña idea de la viabilidad del negocio, siempre que se cumpla con unos mínimos servicios para poder mantenerlo en pie.

4.5 Evaluación de competencias

Como se ha comentado anteriormente, los servicios ofertados estarían compuestos tanto por tareas de definición del puesto de trabajo y asesoría, como por pruebas situacionales para medir competencias profesionales. El listado, por tanto, sería el siguiente:

- Asesoría general en competencias.
- Análisis y descripción del puesto de trabajo.
- Experiencia en manejo de herramientas ofimáticas.
- Experiencia en manejo de herramientas informáticas específicas del puesto.
- Capacidad para utilizar nuevas tecnologías.
- Capacidad de adaptación al cambio / resiliencia.

- Habilidades de negociación y resolución de conflictos.
- Capacidad de iniciativa.
- Capacidad de planificación, organización y gestión del tiempo.
- Capacidad para gestionar equipos.
- Trabajo en equipo.
- Capacidad de expresión escrita y dotes comunicativas.

A continuación, se va a exponer cada uno de los servicios ofertados, atendiendo al personal necesario para llevarlos a cabo, al tipo de proceso y a las tareas que se realizarían en la empresa EFRAL *Assessment Center* S.L.U.

El último de los servicios descritos, que corresponde a la medición de la capacidad de expresión escrita y dotes comunicativas, se detallará de una forma más exhaustiva, incorporando un ejemplo de las actividades propuestas y la hoja de registro (anexos 6 y 7). Este ejemplo, irá dirigido a evaluar a candidatos/as que opten al cargo de director/a de una oficina especializada en la externalización de funciones y la contratación temporal, que forme parte de una cadena de sucursales de una gran empresa de RR.HH.

1. Asesoría general

Personal: Este servicio se llevaría a cabo por parte del director de la empresa, contactando directamente con él.

Definición: Aspectos relacionados con cualquier duda que pueda surgir, con respecto a las competencias requeridas para puestos de trabajo de personal directivo.

Procedimiento: Consistiría en asesorar a la persona que demandara este tipo de asistencia, en relación a cualquier duda que pudiera surgir con respecto a las competencias, a la fase previa de contratación de alguna de las pruebas situacionales que se llevarían a cabo, además de la resolución de cuestiones relacionadas con cuáles son los requerimientos actuales de algunas de las competencias mencionadas, por parte de las empresas. El objetivo sería acercar el producto a las empresas-cliente interesadas, hacerlo más atractivo para ellas, y eliminar la incertidumbre asociada a los servicios ofertados, para facilitar la contratación de los mismos.

2. Análisis y descripción del puesto de trabajo

Personal: Técnicos auxiliares de RRHH, previamente formados.

Definición: Aspectos relacionados con el puesto de trabajo a ocupar (elementos objetivos y subjetivos necesarios), para determinar cuáles serían las competencias requeridas para un correcto desempeño del mismo.

Procedimiento: Para el análisis y descripción de los puestos de trabajo de directivos/as, se utilizaría un documento en el que se rellenaría la siguiente información: el nombre del puesto; el objetivo por el que fue creado; qué se espera conseguir; las funciones principales que deberá llevar a cabo; los conocimientos que se consideran necesarios para el puesto; el personal a cargo; el personal con el que deberá relacionarse a nivel horizontal y vertical; las funciones principales que se llevarán a cabo; qué puestos dependen del suyo para seguir funcionando con normalidad; con qué otros departamentos se tendrá comunicación; con quién tendrá relación fuera de la empresa, y para qué. La persona encargada de llevar a cabo este proceso podría contactar con el personal requerido, para cumplimentar los apartados mencionados. De esta manera se podría evaluar y valorar qué tipo de competencias serían las más adecuadas.

3. Experiencia en manejo de herramientas ofimáticas

Personal: Técnico/a auxiliar en informática, con experiencia en docencia de herramientas ofimáticas.

Definición: Conocimientos relacionados con las herramientas ofimáticas más conocidas.

Procedimiento: En la sala de reuniones, se dispondrían los ordenadores, para proponer a cada candidato/a 8 actividades. Dichas actividades tendrán relación con los programas *Word*, *Access*, *Excel* y *PowerPoint*. Se realizarán dos tareas por cada programa, una difícil y otra más sencilla. Las tareas sencillas tendrán un valor de 1 y las difíciles de 1,5. Al finalizar, se haría un sumatorio y se valoraría sobre 10. Las puntuaciones más cercanas a 10 serían las más altas.

4. Experiencia en manejo de herramientas de informática específicas del puesto

Personal: Técnico/a auxiliar en informática, con formación específica en las herramientas de informática a evaluar.

Definición: Conocimientos específicos, relacionados con programas de uso profesional, para cada una de las empresas.

Procedimiento: Mediante licencias temporales de los programas originales, la persona a evaluar debería realizar en la sala de reuniones, con los ordenadores dispuestos a tal efecto, 10 tareas relacionadas con el programa que más se vaya a utilizar en su organización. Cada una de las tareas sería valorada con 1 punto. Las puntuaciones más cercanas a 10 serían las más altas.

5. Capacidad para utilizar nuevas tecnologías

Personal: Técnico/a auxiliar en informática, con formación en docencia.

Definición: Capacidades de uso y adaptación a las nuevas tecnologías (especialmente ordenadores), para ser capaces de teletrabajar y adaptarse a los requerimientos de la empresa, en cuanto a comunicación digital.

Procedimiento: Se llevarían a cabo 4 tareas sencillas, relacionadas con el uso de los ordenadores. Un ejemplo sería realizar todo el proceso desde el encendido del PC, hasta la correcta conexión por webcam a una reunión por *Teams*, *Meet*, etc., previo enlace recibido en el correo electrónico. Cada una de las 4 tareas tendría un valor de 2,5 puntos, en base a su correcta resolución y a los problemas que hubieran podido surgir durante el proceso. La puntuación más cercana a 10 sería la más alta.

6. Capacidad de adaptación al cambio/resiliencia

Personal: Técnico auxiliar en RRHH, con formación en psicología y selección de personal.

Definición: Capacidad de adaptación a cambios inesperados y de reaccionar, de forma resolutive.

Procedimiento: Se plantearía una actividad grupal, en la que se darían previamente unas pautas a seguir, con respecto a la planificación de una plantilla de trabajadores/as, para lograr un objetivo concreto. Se dejaría un tiempo de 15 minutos, para desarrollar el ejercicio. Una vez pasado el tiempo, se introduciría un cambio que precisaría de una modificación de lo que ya hubieran planteado (por ejemplo, un menor presupuesto, menor número de empleados/as, un plazo de entrega más ajustado), y se exigiría una respuesta lo antes posible. Se valoraría con la puntuación más alta a la persona más rápida en contestar, atendiendo a factores tales como la efectividad de la modificación en el procedimiento, si es factible o no, si empeora la situación, etc. Las mayores puntuaciones (sobre 10), las obtendría toda aquella persona que

hubiera sido capaz de adaptarse al cambio, de forma eficiente, rápida y consiguiendo un buen resultado, acorde a la tarea planteada.

7. Habilidades de negociación y resolución de conflictos

Personal: Técnico auxiliar en RRHH, con formación en psicología y selección de personal.

Definición: Capacidad de resolver situaciones conflictivas de forma asertiva y de negociar para conseguir que se cumplan los objetivos de la empresa.

Procedimiento: Mediante una actividad de *role-playing*, se adoptaría el papel de directivo/a, por parte de la persona que opta al puesto de trabajo, y el de subordinado/a, por parte de los/as observadores/as (previamente entrenados/as). Se plantearían dos situaciones: en la primera, el alto cargo debería conseguir que se cumpla alguna orden en concreto, por parte de su subordinado/a, mientras esta persona se niega rotundamente, argumentando que no es su trabajo; en la segunda, el mando directivo debería lidiar con un/a subordinado/a rebelde, que se niega a realizar sus tareas en el plazo acordado, que cuestiona su autoridad y que reacciona de forma muy negativa ante sus órdenes. La valoración total de cada tarea, sería de 5 puntos. Siendo 0 una ausencia total de técnicas de asertividad y negociación, y 5 la resolución completa, utilizando alguna de las técnicas existentes. La puntuación máxima sería de 10.

8. Capacidad de iniciativa

Personal: Técnico auxiliar en RRHH, con formación en psicología y selección de personal.

Definición: Capacidad de actuación de forma autónoma, en cuanto a la detección de problemas y resolución de los mismos, sin tener que esperar a recibir órdenes para actuar, o verificar constantemente los procedimientos a seguir.

Procedimiento: Se realizaría una actividad grupal (6 personas), en la que se solicitaría una tarea concreta, con reglas muy claras, que tendría algunos fallos apreciables y posibles inconvenientes. Se observaría si alguna de las personas presentes en la actividad se saldría de lo establecido, y de las órdenes otorgadas por parte del personal evaluador, para lograr el objetivo y mejorar el procedimiento. Las personas que fueran capaces de “romper” con las reglas encorsetadas que se dictarían al

principio (siempre que resolvieran la situación), tendrían una puntuación cercana a 10, según cada caso particular.

9. Capacidad de planificación, organización y gestión del tiempo

Personal: Técnico auxiliar en RRHH, con formación en psicología y selección de personal.

Definición: Capacidad para planificar, organizar y gestionar el tiempo, en base a las tareas y objetivos delimitados por la empresa.

Procedimiento: Se proporcionaría un caso ficticio, en el que el cargo directivo debería llevar a cabo un número determinado de tareas, con un plazo establecido. Se incluirían subtareas de menor importancia, aspectos menos relevantes y tareas secundarias que no sería preciso realizar hasta más adelante. Se tendría en cuenta una correcta planificación y gestión del tiempo dado (fraccionarlo en secciones, para otorgar tareas a cada una de ellas, controlando la duración, para cumplir con los plazos), y que no se prestara atención a tareas irrelevantes (saber priorizar cada una de ellas). La máxima puntuación la obtendría aquella persona que lograra gestionar el tiempo de la forma más eficiente posible. El valor más alto serían 10 puntos.

10. Capacidad para gestionar equipos

Personal: Técnico auxiliar en RRHH, con formación en psicología y selección de personal.

Definición: Capacidad para gestionar equipos de trabajo, de forma que se aproveche el potencial de cada uno de ellos, al tiempo que se logran los objetivos en un plazo dado.

Procedimiento: Se plantearía una situación ficticia, con una plantilla, en la que a cada persona se le proporcionarían varios equipos de trabajo, con características propias de cada uno de ellos. El objetivo consistiría en ser capaz de gestionarlos, para que sus capacidades fueran en la dirección correcta y se adjudicaran las tareas de forma acertada. Se valoraría sobre 10 puntos, de manera que las personas que hubieran conseguido ubicar a cada grupo de trabajo de forma correcta, serían las que obtendrían la mayor puntuación.

11. Trabajo en equipo

Personal: Técnico auxiliar en RRHH, con formación en psicología y selección de personal.

Definición: Capacidad de relacionarse de forma positiva con el equipo de trabajo, atendiendo a las posibles ideas, cooperando, llegando a acuerdos, negociando y obteniendo resultados de mayor calidad que los que pudieran obtenerse de forma individual.

Procedimiento: Se realizaría una prueba grupal, con 6 personas, simulando que un avión ha conseguido realizar un aterrizaje de emergencia en el desierto. Se enumerarían los objetos de que disponen y el plazo de tiempo en el que deberían hacer alguna cosa para conseguir salvar sus vidas. Se permitiría interacción total entre todas las personas de la sala de reuniones. El objetivo de la tarea no tendría nada que ver con el tipo de elementos que pudieran recoger, sino con la dinámica que adoptaran. Es posible que alguna de las personas pensara que la actividad iría orientada a buscar un/a líder en el grupo, pero en realidad se puntuaría más alto el trabajo en equipo, la cooperación, que nadie impusiera sus ideas o infravalorara las de los/as demás, que se llegara a acuerdos, y que se expusieran todos los argumentos, para conseguir un resultado mucho mayor que el que hubieran podido alcanzar de forma individual (sinergia). Se valoraría con una puntuación máxima de 10 a las personas que cumplieran con estos aspectos, y con puntos negativos a todas aquellas que fueran en el rumbo opuesto.

12. Capacidad de expresión escrita y dotes comunicativas (*Actividad desarrollada*)

Personal: Técnico auxiliar en RRHH, con formación en psicología y selección de personal.

Definición: Capacidad de comunicarse en cualquier medio (tanto a nivel horizontal, como vertical), sin cometer errores, atendiendo al formato y registro preciso en cada contexto, proporcionando un mensaje claro, breve, conciso y sin ambigüedades.

Procedimiento: Estaría establecida en dos partes. Primero, se proporcionarían dos documentos en formato papel (Anexo 6). En uno de ellos, habría dos textos, que se corresponderían con: una orden, de forma coloquial, dirigida a un/a subordinado/a del cargo directivo ficticio, y un pequeño informe de resultados, dirigido al puesto inmediatamente superior a dicho cargo. La persona evaluada, debería “traducir” toda esta información, convirtiéndola en un formato apto, para ser redactada en un correo electrónico corporativo, y enviada a cada una de estas dos personas.

En el segundo documento, se propondría una actividad de *role-playing*, en la que la persona evaluada adoptaría el papel de un cargo directivo, y tendría que comunicar a

un/a subordinado/a ciertos problemas con su rendimiento (observador/a entrenado/a), y a continuación, mostrar su desacuerdo y sugerencias, a un cargo ubicado inmediatamente por encima, en la jerarquía de la empresa (observador/a entrenado). Las dos actividades escritas tendrían una puntuación máxima de 5, y las dos actividades orales también. En cuanto a las actividades escritas, se atendería a aspectos tales como: errores ortográficos y gramaticales, erratas (falta de alguna letra, palabras muy separadas o juntas, etc.), formato, registro utilizado, claridad del mensaje, y brevedad del mismo. En las orales, serían los siguientes: lenguaje adecuado, registro utilizado, tono, asertividad, no ambigüedad, y brevedad. Cada uno de estos factores, tendría una puntuación mínima de 0 puntos y máxima de 1, que se anotarían en una hoja de registro (Anexo 7). Se obtendrían 12 puntos máximos por cada tipo de actividad (escrita y oral), que se ponderarían para obtener una puntuación sobre 10 (la máxima posible).

5. Conclusiones

Uno de los motivos por los que las empresas tienen gastos considerables y fracasan en su procedimiento de trabajo, es la mala adaptación de las personas a los puestos de trabajo que ocupan, producto de un proceso de selección y reclutamiento deficiente en algún sentido. Por tanto, a lo largo de este trabajo, se han ido analizando y justificando las tareas que deberían ser llevadas a cabo, para garantizar que las personas aspirantes a ocupar cargos de dirección puedan cumplir con las competencias requeridas para cada puesto en concreto. De este modo, se adaptarán perfectamente a las funciones que deberán ejecutar y esto tendrá repercusiones positivas en el funcionamiento y la economía de las empresas-cliente. Es cierto que todo esto supone un gasto considerable, pero la fiabilidad del proceso de selección llevado a cabo en los *assessment centers*, supone un gran ahorro a largo plazo.

En lo referente a la creación de EFRAL *Assessment Center* S.L.U., la cantidad inicial a desembolsar no es excesivamente elevada, en comparación con otro tipo de empresas, que precisan de un capital abrumador. No obstante, los comienzos de cualquier negocio serán siempre duros y requerirán de grandes sacrificios, tiempo, dedicación y esfuerzo, por lo que el caso que nos ocupa no es una excepción. El mercado laboral es cada vez más cambiante, con la implementación de nuevas tecnologías, prácticamente en cualquier ámbito imaginable, pero es cierto que este tipo de competencias se demandan cada vez más. Como se ha expuesto en apartados anteriores, el auge de las aplicaciones y

herramientas informáticas para la medición de competencias, nunca podrá equipararse a la evaluación *in situ*, llevada a cabo por personal especializado y experto, pues aportará información extra a cualquier proceso informático (por mucho que contemple numerosas variables), del mismo modo que un diagnóstico en psicología clínica nunca se basará única y exclusivamente en los datos aportados por los tests psicométricos, pese a que tengan altos índices de validez y fiabilidad.

En este caso, la creación de un *assessment center* en Elche, podría suponer cierta novedad, pese a que existan centros similares en multitud de ciudades del mundo, pero es evidente que, de cara a los/as empresarios/as, habría que lograr esa confianza en el producto intangible que se ofrece, para que apuesten por él desde un principio. De manera que, si mediante el plan de *marketing* preestablecido, se consigue llegar al mercado objetivo, realizando el número mínimo de pruebas situacionales que se ha determinado en la valoración de los escenarios optimista y pesimista, es muy posible que se consiga una buena cartera de clientes y cierto crecimiento en un plazo de tiempo de, aproximadamente tres años, que no será equivalente al de una S.A. o sociedades con más inversores, pero que tiene una gran posibilidad de resultar rentable.

Además, EFRAL *Assessment Center* S.L.U. deberá ser una empresa cambiante, moldeable a los designios del mercado laboral y las nuevas tecnologías, actualizando constantemente las competencias a medir, cambiando los procedimientos e incluyendo nuevas tareas, porque las 10 competencias iniciales no serán las únicas del paquete ofertado, ni se medirán siempre del mismo modo. Esto se tiene especialmente en cuenta, porque en los últimos años han existido multitud de escenarios impredecibles, como las crisis financieras o la pandemia, que han supuesto la quiebra de miles de negocios que estaban dando buen resultado (incluso las sucursales bancarias, que hace una década era impensable que pudieran desaparecer, han ido cerrando oficinas, para reducir gastos y porque ya ofertan todas sus operaciones por medio de aplicaciones móviles). De todos modos, siempre se requerirán personas para la dirección en las empresas, que deberán ser competentes y comunicarse de forma correcta a nivel vertical y horizontal, para que exista un buen funcionamiento.

No cabe duda de que la creación de una nueva empresa va a requerir una enorme carga de trabajo inicial, asumiendo todo tipo de tareas con las que no se está familiarizado, para minimizar gastos al máximo, además del aprendizaje de todos aquellos aspectos burocráticos que hay que tener al día para el correcto funcionamiento de la misma. No obstante, se ha observado que podría ser un proyecto viable, con una buena perspectiva

de futuro, dadas las demandas del mercado actual y la competencia existente en este momento.

Para finalizar este apartado, es preciso comentar algunas de las limitaciones de la creación de la empresa. Estas han sido las referentes a la gestión, en cuanto a los procesos burocráticos obligatorios y la constitución de los presupuestos, por no tener relación directa con la formación académica del grado en psicología, pero de todos modos, las pruebas situacionales que se llevarán a cabo en el interior de la oficina sí tienen una relación directa con gran parte de la teoría estudiada en las asignaturas del ámbito de las organizaciones, los RR.HH., el trabajo, la comunicación y, en algunos aspectos, la evaluación psicológica y la psicología social, por lo que resulta de gran interés y supone un reto personal, que se abordará con una alta motivación.

6. Prospectivas de negocio

Por último, es preciso establecer una prospectiva empresarial, es decir, analizar las distintas posibilidades en lo que a sociedad y mercados se refiere, a fin de estar en la mejor posición posible para afrontar los cambios a medio y largo plazo, como ya se ha comentado brevemente en el apartado anterior.

Inicialmente, se adoptará un enfoque adaptativo, posición más conservadora de afrontar la prospectiva empresarial, que se centrará en la organización y consistirá en prever las diferentes posibilidades de desarrollo futuro de la empresa y en la preparación para adaptarse y afrontar cada una de ellas.

En este sentido, evidentemente el primer objetivo es la creación y puesta en marcha de la empresa. Una vez creada y conseguidos los primeros clientes, es necesario centrarse en un periodo temporal para pagar deudas, recuperar la inversión inicial y estabilizar los ingresos y gastos. Tras alcanzar este primer objetivo, nos plantearíamos los siguientes objetivos a medio-largo plazo, que llevaríamos trabajando y desarrollando desde el inicio de la actividad empresarial:

- *Consolidación y fidelización de los clientes conseguidos.* Se plantearían, como se ha comentado anteriormente, precios más competitivos en base a la antigüedad, al número total de pruebas situacionales demandadas y a que las nuevas empresas vengan derivadas por clientes ya establecidos. También se estudiarían las promociones que se han planteado, para realizar mejoras y/o adaptaciones.

- *Búsqueda constante de nuevos clientes.* Nunca se dejaría de buscar posibles clientes, ampliando el rango de actuación progresivamente, para poder llegar a empresas de todo tipo. Si se diera un aumento considerable de los servicios, se plantearía el aumento del personal en plantilla, para poder cumplir con la demanda, ampliando los horarios de apertura. Y, en caso de que la demanda fuera más alta de lo que se puede abarcar dadas las dimensiones del local y los horarios establecidos, se plantearía la expansión, alquilando otro tipo de locales, previa consulta con una asesoría para valorar los costes y pasos necesarios.
- *Desarrollo de herramientas y soportes informáticos.* Al margen de la página web corporativa que se desarrollaría al inicio de la actividad profesional, se podría complementar con una aplicación que permitiera mostrar todo el contenido de la empresa (creación, servicios ofertados, profesionales, duración, solicitud de presupuesto, ejemplo de pruebas situacionales, etc.). Además, se podría crear alguna aplicación para utilizar en *tablets* y teléfonos móviles, en lugar de los ordenadores de sobremesa, para leer las actividades que deberían realizar, de una manera más ágil y cómoda, permitiendo llevar a cabo un registro de sus resultados más veloz. Incluso, si se estudiara su rentabilidad, cabría la posibilidad de implementar la realización de alguna prueba concreta, mediante gafas de realidad virtual y/o simuladores, que ya se han podido ver en otros ámbitos, como la formación en prevención de riesgos laborales.
- *Acceso a nuevos mercados.* Mediante la utilización de herramientas informáticas como las comentadas en el punto anterior, se lograría acceder a nuevos mercados y clientes, siempre en el área de la selección de personal o en altos cargos de empresas que solicitaran los servicios de EFRAL *Assessment Center* S.L.U. para la evaluación de competencias en una parte del proceso de selección de personal directivo. Esto se llevaría a cabo, por ejemplo, realizando estudios previos para analizar el mercado potencial, creando una red de contactos y expandiéndose a otras plataformas de búsqueda de empleo (de nueva creación o desconocidas hasta el momento).
- *Búsqueda de colaboradores/as o socios/as que sirvan de ayuda, total o parcialmente, con clientes ubicados en otras zonas geográficas lejanas.* Ante un posible aumento de los ingresos de la empresa, siempre existiría la posibilidad de contratar a personas ubicadas en otras comunidades autónomas, para plantearse la expansión, por medio de sucursales, en un futuro a medio y largo plazo. De

este modo, si hubiera mercado potencial en algún otro lugar más alejado geográficamente, se procedería a realizar un estudio de mercado, de gastos de alquiler, gestión, etc. y se valoraría la apertura de un nuevo establecimiento, tomando como ejemplo la rentabilidad a corto plazo de la empresa actual y los gastos fijos anuales. Otra opción atractiva, sería expandir la búsqueda de patrocinadores/as, para realizar colaboraciones en eventos relacionados con el ámbito empresarial, para darse a conocer a todo tipo de público que pueda acudir a dichos eventos.

- *Ofertar nuevos servicios.* Al margen de la adaptación de las pruebas situacionales ofertadas y de su ampliación (que será un requisito indispensable, si se pretende mantener el negocio en términos de viabilidad), se plantearía la oferta de nuevos servicios, como podría ser la formación. A la vista de la creciente demanda de un gran número de competencias, sería de gran utilidad dar la oportunidad de formar al personal directivo de las empresas, para conseguir que fueran más competentes. Este campo podría ser bastante rentable, puesto que (dependiendo del contenido de la formación) podría llevarse a cabo con un gran número de personas al mismo tiempo, sin suponer un gasto de tiempo excesivo.

Por todo lo expuesto anteriormente, con una previsión de futuro optimista, la empresa EFRAL *Assessment Center* S.L.U. tendría un plan de acción para expandirse, que contemplaría las exigencias cambiantes del mercado. Es cierto que los factores externos, completamente impredecibles, podrían dificultar cualquiera de las ideas mencionadas, pero conviene estar preparado por si se diera un crecimiento exponencial, teniendo establecidas y bien definidas las pautas a seguir.

Por el contrario, si el escenario fuera desfavorable e hiciera inviable que se pudieran seguir ofertando los servicios, las pérdidas ocasionadas serían las reflejadas en los presupuestos generales, más el capital social invertido al inicio. Es cierto que supondría un gran perjuicio en más de un sentido, pero (como se ha mencionado en varias ocasiones) sería relativamente asumible y tendría un menor coste (especialmente en lo que se refiere al patrimonio del socio fundador) que si hubiéramos adoptado otro tipo de modelo de sociedad.

7. Bibliografía

- AEDRH (2020). *Posiciones y competencias más demandadas. Informe EpyCE 2020, Especial COVID-19*. EAE, CEOE y FHAI. Madrid: EAE. http://aedrh.org/wp-content/uploads/2021/03/EPyCE_20.pdf
- BOE (2003). Ley 7/2003, de 1 de abril, de la sociedad limitada Nueva Empresa, por la que se modifica la Ley 2/1995, de 23 de marzo, de Sociedades de Responsabilidad Limitada (2003). *Boletín Oficial del Estado*, 79, de 2 de abril de 2003, 12679 a 12689. <https://www.boe.es/eli/es/l/2003/04/01/7>
- BOE (2010). Orden TIN/1071/2010, de 27 de abril, sobre los requisitos y datos que deben reunir las comunicaciones de apertura o de reanudación de actividades en los centros de trabajo (2010). *Boletín Oficial del Estado*, 106, de 1 de mayo de 2010, 38787 a 38793. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2010-6871>
- BOE (2022). Real Decreto 152/2022, de 22 de febrero, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2022. *Boletín Oficial del Estado*, 2851, de 22 de febrero de 2022. <https://www.boe.es/boe/dias/2022/02/23/pdfs/BOE-A-2022-2851.pdf>
- COP-CV (2010). Colegio Oficial de Psicología de la Comunidad Valenciana. *Honorarios profesionales orientativos*. <https://www.psicologo-valencia.es/app/download/27858051/Honorarios+oficiales+psic%C3%B3logos.pdf>
- INE (2021). Instituto Nacional de Estadística. *Salarios y costes laborales*. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735976596
- Kubicki, M. (2016). *El marketing mix. Las 4 Ps para aumentar sus ventas*. Ed. Titivillus.
- López Gumucio, J. R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, núm. 26 (julio-diciembre), 129-152. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Martínez Tur, V., Ramos López, J. y Moliner Cantos, C. (2015). *Psicología de las organizaciones*. Madrid. Ed. Síntesis.
- Maydel Fernández, A. et al. (2015). Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico en gestión de recursos humanos. *Wimblu*, 2(10), 19-37. <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/20676/21578>

- Michaux, S. (2018). *Las 5 fuerzas de Porter. Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Ed. Titivillus.
- Olaz, Á. (2012). Desarrollo metodológico de un *Assessment Center* basado en un Sistema de Gestión por Competencias. *Lan Harremanak - Revista De Relaciones Laborales*, 24.
https://ojs.ehu.es/index.php/Lan_Harremanak/article/view/4693#:~:text=Resumen, anticipa%20su%20probable%20desarrollo%20profesional.
- Santacruz Bernabeu, F. et al. (2007). Selección e Integración de Recursos Humanos por Competencias. En Solanes Puchol, A. (Ed.). *Herramientas para la gestión de recursos humanos* (pp. 73-85). Alicante: Fundación para la Creación de Empleo Juan Huarte de San Juan.
- SEPE (2022). Servicio Público de Empleo Estatal. Guía de contratos, contrato indefinido.
<https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-empleo/guia-contratos/guia-contratos-introduccion/contrato-indefinido.html>
- Torres, P.G. (2014). Los *Assessment Center*: Una metodología para evaluar directivos. *REAL (Revista de Estudios Avanzados de Liderazgo)*, 3(1).
<https://www.regent.edu/journal/real-revista-de-estudios-avanzados-de-liderazgo/los-assessment-center-una-metodologia-para-evaluar-directivos/>
- Yuki, G. A. (2008). *Liderazgo en las organizaciones*. Madrid: Pearson (6ª Ed.)

8. Anexos

Anexo 1. Ejemplos de ofertas de empleo de LinkedIn, para el puesto de director.

The image shows two screenshots of LinkedIn job listings. The top screenshot displays a search for 'Director en España' with 13,935 results. The job listing for 'Director/a ocio y tiempo libre (lleure)' at 'Del Blau al Groc' is highlighted. The job description includes requirements for experience, English proficiency, and organizational skills. The bottom screenshot shows a search for 'International payroll Director' with 13,935 results. The job listing for 'International payroll Director' at 'idealista' is highlighted. The job description includes requirements for experience in HR and international payroll, and a list of responsibilities.

Director en España
13.935 resultados

Director/a ocio y tiempo libre (lleure)
Del Blau al Groc
Barcelona, Cataluña, España (Presencial)
En busca de personal
Promocionado · 8 solicitudes · Solicitud sencilla

Director/a de centro
Kids&Us Sant Cugat
Sant Cugat del Vallès, Cataluña, España (Presencial)
Tu perfil se ajusta a este empleo
Promocionado · Solicitud sencilla

Director de programas y cursos en el extranjero
Aston Herencia
Madrid y alrededores (Híbrido)
Tu perfil se ajusta a este empleo
Promocionado · Solicitud sencilla

Director/a RRHH corporativo
Empresa Confidencial
El Prat de Llobregat, Cataluña, España (Presencial)
En busca de personal
Promocionado · Solicitud sencilla

Director General
Michael Page
Alicante/Alacant, Comunidad Valenciana / Comunitat Valenciana, España (Presencial)
1 antiguo empleado trabaja aquí
Hace 1 semana

Food&Beverage Manager
Robert Walters

Director/a ocio y tiempo libre (lleure)
Para la oficina principal de Aston Herencia en Madrid, estamos buscando un director o directora de programas y cursos en el extranjero.

El candidato debe contar con experiencia previa demostrable, es decir, haber desempeñado un puesto igual en el pasado, un alto nivel de inglés (C1 o superior), y un excelente nivel de interlocución con clientes y proveedores, así como capacidad de organización y de liderazgo de su equipo. La incorporación es inmediata.

Reportando a la dirección general, el candidato será responsable de:

- Configuración de su equipo
- Planificación completa del programa
- Estudio de mercado, revisión del material comercial, contratos, definición de precios
- Organización de vuelos
- Supervisión de todas las tareas administrativas como visados y gestión de expedientes
- Seguimiento de los estudiantes durante su programa en el extranjero
- Apoyo a la resolución de incidencias
- Información a las familias de los participantes
- Atención a la red comercial con el programa
- Seguimiento de sus propios leads, reuniones y cierre de sus propios estudiantes

Además, debe contar con un perfil transversal y las siguientes características:

- Dotes comunicativos tanto telefónicamente como escritas, tanto en inglés como en castellano.
- Alta capacidad de gestión de incidencias
- Ser resolutivo, automotivado y proactivo
- Atención al detalle y capacidad de análisis concreta de documentación
- Capacidad de trabajo bajo situaciones de presión y de estrés
- Flexibilidad horaria en determinados momentos del año

El puesto es clave dentro de nuestra empresa, por lo que el responsable gozará de autonomía en sus decisiones. Necesitamos una persona que busque participar de un gran proyecto muy consolidado, y formar parte de un equipo de profesionales altamente comprometido con sus clientes y compañeros. La remuneración será acorde a la experiencia del candidato o candidata. Actualmente combinamos el teletrabajo con el trabajo presencial.

International payroll Director
idealista · Madrid, Comunidad de Ma...
empleado en 3 países (proceso de contecion de nomina externalizao),

- Organización, supervisión y control del ciclo de vida completo del empleado: proceso de contratación, desvinculación, Its, gestiones e incidencias con la Administración, la mutua de accidentes etc.
- Colaboración y control en la gestión del presupuesto del área.
- Asegurar que los procesos y políticas de las compañías cumplan con la regulación vigente a nivel Nacional e Internacional.
- Organización y supervisión de un equipo de unas 6 personas ubicadas en España, Portugal e Italia de Administración de personal.

Requisitos:

- Al menos 8 años de experiencia en posiciones de responsabilidad en el ámbito de la Administración de Personal y Relaciones Laborales, valorándose la experiencia en compañías multinacionales de volumen similar.
- Experiencia contrastada en organización y gestión de equipos.
- Diplomado/a en Relaciones laborales, Ciencias del trabajo, Derecho o similar.
- Conocimiento práctico de normativa laboral y fiscal española, valorándose la experiencia en la normativa italiana y/o portuguesa.
- Imprescindible dominio de Excel a nivel profesional.
- Imprescindible dominio de SuccessFactors de SAP.
- Imprescindible alta capacidad de organización e implementación de oportunidades de mejora.
- Competencia profesional completa en inglés, valorándose otros idiomas como portugués y/o Italiano.

Porqué idealista?

Formarás parte de un equipo joven y brillante en una .com de referencia en Europa en su sector, obsesionados por hacer la vida más fácil a millones de personas en España, Italia y Portugal. En idealista estamos comprometidos las personas, la innovación, la excelencia y somos data driven.

- La diversidad y el trabajo en equipo forman parte de nuestro ADN.
- Proyecto retador, en el que tendrás espacio para la iniciativa y la autonomía.
- Salario en función de tu experiencia y proyección, y contrato indefinido.
- Formación continuada.
- Posibilidad de trabajo remoto-híbrido, una vez completada la fase de inducción.
- Plan de retribución flexible.

Anexo 2. Presupuesto desglosado del material de oficina tienda SPI (Alicante).

| Producto | Código | Unid. | Precio sin IVA | Precio con IVA |
|--------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|-----------------------|
| AGENDA 2022 | 70303357 | 2 | 7,980€ | 9,656€ |
| CALENDARIO PARED 2022 | 11637 | 2 | 4,176€ | 5,053€ |
| CALCULADORA | 25965 | 2 | 7,480€ | 9,051€ |
| CARPETA DE PROYECTOS | 114102-04 | 6 | 33,660€ | 40,729€ |
| NOTAS ADHESIVAS POST-IT (100H) | 653 | 5 | 2,450€ | 2,965€ |
| TIJERAS | 73231160 | 2 | 2,600€ | 3,146€ |
| GRAPADORA | HP-10 | 2 | 8,800€ | 10,648€ |
| LÁPIZ GOMA | 122-HB | 20 | 9,600€ | 11,616€ |
| BANDEJA PLÁSTICO | 907103 | 20 | 36,200€ | 43,802€ |
| CORRECTOR CINTA | 86028699 | 5 | 3,950€ | 4,780€ |
| SOBRES (250u) | 44219 | 1 | 11,650€ | 14,097€ |
| DESTRUCTOR PAPEL | 4692501 | 1 | 84,00€ | 101,640€ |
| BOLÍGRAFO NEGRO | 080936 | 1 | 3,500€ | 4,235€ |
| BOLÍGRAFO ROJO | 080934 | 1 | 3,500€ | 4,235€ |
| BOLÍGRAFO AZUL | 080935 | 1 | 3,500€ | 4,235€ |
| TELÉFONO MÓVIL | WIKO-LUBI4-W | 4 | 78,400€ | 94,864€ |
| CINTA ADHESIVA | 80215 | 3 | 1,050€ | 1,271€ |
| ROTULADOR FLUORESCENTE | 961125 | 5 | 1,500€ | 1,815€ |
| CUBILETE METAL | CUBMETAL | 4 | 6,00€ | 7,260€ |
| PAPEL A4 80GR. 500H | 141688 | 10 | 34,900€ | 42,229€ |
| PAPELERA PLÁSTICO | 305-A-AZUL | 5 | 11,050€ | 13,371€ |
| LIBRETA A4 48H 90G/M2 | 63828 | 5 | 8,250€ | 9,983€ |
| RELOJ PARED | 318758 | 2 | 19,800€ | 23,958€ |
| LÁMPARA LED | 400124483 | 2 | 56,960€ | 68,922€ |
| CAJONERA CERRADURA | 188-64 | 2 | 240,00€ | 290,400€ |
| SILLA NEGRA | 109002 | 10 | 360,00€ | 435,600€ |
| SILLÓN NEGRO BASCULANTE | 261SPNE | 3 | 357,00€ | 431,970€ |
| SILLA DIRECCIÓN | 47201 | 1 | 253,840€ | 307,147€ |
| MESA 180X80X75 | TQR18VV | 1 | 178,00€ | 215,380€ |
| MESA 140X80X75 | TQR14VV | 5 | 785,00€ | 949,850€ |
| | | 133 | 2614,796€ | 3163,903€ |

Anexo 3. Presupuesto desglosado de componentes informáticos, según Tienda PCBOX
Alicante, mayo 2022.

| Productos | Código | Cantidad | Precio sin IVA | Precio con IVA |
|----------------------|-------------|-----------|------------------|-----------------|
| PC PORTÁTIL 15,6" HP | 578A8EA/ABE | 5 | 1576,805€ | 1995,000€ |
| RATÓN ÓPTICO USB | | | | |
| LOGITECH | 910-003357 | 5 | 33,1405€ | 41,950€ |
| ALMOHADILLA GEL | | | | |
| RATÓN | 20426 | 5 | 56,643€ | 71,700€ |
| IMPRESORA BROTHER | | | | |
| MULTIFUNCIÓN | MFCJ4340DW | 1 | 154,05€ | 195€ |
| | | 16 | 1819,884€ | 2303,65€ |

Anexo 4. Presupuesto desglosado de los gastos de gestión de apertura de la empresa.

| Acciones | Importe |
|--|--------------|
| Registro nombre empresa en Registro Mercantil Central | 20€ |
| Apertura de cuenta bancaria con Capital Social | 3000€ |
| Escritura de constitución de empresa, en Notaría | 300€ |
| Impuesto sobre operaciones societarias | 31€ |
| Inscripción en Registro Mercantil de Alicante | 200€ |
| Legalización de libros de socios en Registro Mercantil de Alicante | 50€ |
| Alquiler local comercial (1 cuota + 3 fianzas) | 1960€ |
| Licencia de apertura de local comercial | 1500€ |
| Seguro multirriesgo de comercio | 300€ |
| Total IVA incluido | 7361€ |

Anexo 5. Presupuesto desglosado del suministro eléctrico, de agua y teléfono.

| Servicios contratados | Importe |
|--|---------------|
| Cuota mensual eléctrica IBERDROLA (prorrataada) | 75 |
| Cuota mensual agua AIGÜES D'ELX (prorrataada) | 30 |
| Tarifa mensual PEPEPHONE (4 líneas móviles y ADSL 600MB) | 80,90 |
| Total IVA incluido | 185,90 |

Anexo 6. Ejemplo de hojas de actividades para medir la competencia “capacidad de expresión escrita y dotes comunicativas”.

EFRAL Assessment Center S.L.U.

HOJA 1

Nombre: _____

TAREAS ESCRITAS

Actividad 1.

Eres el cargo directivo de una empresa de selección de personal. Debes escribir un correo electrónico corporativo, a un/a subordinado/a que está a tu cargo. En él, tienes que reflejar las siguientes órdenes para hoy:

- Realizar la criba curricular y entrevista telefónica de, al menos, 20 posibles candidatos/as para el puesto de operario/a de línea de producción, en una empresa de plásticos, en Ibi. Recibir, al menos, 3-4 currículums que cumplan con el perfil.
- Introducir la información personal de 5 candidatos/as en el sistema, para la realización de su contrato de trabajo. Digitalizar sus documentos personales.
- Solicitar referencias de dos trabajadoras, a las últimas empresas en las que trabajaron. Sus currículums figuran en otro correo electrónico que se enviará posteriormente.

Actividad 2.

Eres el cargo directivo de una empresa de selección de personal. Debes escribir un correo electrónico corporativo, a tu superior/a inmediato/a. En él, tienes que reflejar los siguientes resultados:

- En la jornada de hoy no ha sido posible encontrar candidatos/as, para el puesto de repartidor/a, que estaba pendiente de incorporación inmediata.
- Ha habido dos mozos de almacén que pactaron comenzar hoy, pero han referido que se encontraban enfermas y no han acudido a su puesto de trabajo. Es preciso contar con dos más.

Nombre: _____

TAREAS ORALES

Actividad 1.

Vas a adoptar el papel del cargo directivo de una empresa de selección de personal, que debe tener una reunión en su despacho, con un/a subordinado/a. En tu interacción, tienes que comentarle los siguientes aspectos:

- No está realizando suficientes llamadas diarias para captar candidatos/as.
- Suele hacer demasiadas preguntas a sus compañeros/as, sobre procedimientos que ya debería tener claros. Esto ralentiza el trabajo de los/as demás.
- Ha tenido fallos a la hora de introducir información personal de los/as trabajadores/as, por lo que no han recibido sus contratos o sus nóminas.

Actividad 2.

Vas a adoptar el papel del cargo directivo de una empresa de selección de personal, que debe reunirse con su superior/a inmediato/a, en su despacho. En tu interacción, tienes que explicarle los siguientes aspectos:

- No estás conforme con el plazo que las empresas-cliente otorgan, para la búsqueda de candidatos/as.
- El volumen de trabajo es elevado y dispones de muy poco personal a tu cargo. Solicitas la contratación de, al menos, 2 personas más.

Anexo 7. Hoja de registro, para evaluar la competencia “capacidad de expresión escrita y dotes comunicativas”.

EFRAL Assessment Center S.L.U.

Hoja de registro. Capacidad de expresión escrita y dotes comunicativas.

Candidato/a: _____

Tareas escritas

| Actividad 1 | Puntuaciones | Actividad 2 | Puntuaciones |
|-------------------------------------|---------------------|-------------------------------------|---------------------|
| Errores ortográficos y gramaticales | __ / 1 | Errores ortográficos y gramaticales | __ / 1 |
| Erratas | __ / 1 | Erratas | __ / 1 |
| Formato | __ / 1 | Formato | __ / 1 |
| Registro | __ / 1 | Registro | __ / 1 |
| Claridad | __ / 1 | Claridad | __ / 1 |
| Brevedad | __ / 1 | Brevedad | __ / 1 |

Tareas de role-playing

| Actividad 1 | Puntuaciones | Actividad 2 | Puntuaciones |
|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| Lenguaje | __ / 1 | Lenguaje | __ / 1 |
| Registro | __ / 1 | Registro | __ / 1 |
| Tono | __ / 1 | Tono | __ / 1 |
| Asertividad | __ / 1 | Asertividad | __ / 1 |
| No ambigüedad | __ / 1 | No ambigüedad | __ / 1 |
| Brevedad | __ / 1 | Brevedad | __ / 1 |