MANUAL DE USUARIO/A DE LA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

MANUAL DE USUARIO/A

PONEMOS EL VALOR EN LOS/AS PROFESIONALES DE HOY, PARA LAS EMPRESAS DEL MAÑANA

Diseño del manual de usuario:

laseme
aer ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIBERA
aezmna asociación de empresas de la zona media
[16d] Consulting selección y formación

Proyecto subvencionado:

Nafarroako Gobernua Gobierno de Navarra

ÍNDICE

I.- INTRODUCCIÓN 5
1.1.- CONTEXTO 5
1.2.- OBJETIVOS 5
1.3.- ALCANCE 5
II.-DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO 5
III.- CARACTERÍSTICAS DE LA HERRAMIENTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO 6
3.1.- MÉTODO DE EVALUACIÓN 6
3.2.- CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LA EVALUACIÓN 6
3.3.- CATEGORIZACIÓN DE LOS PUESTOS EVALUADOS 7
3.4.- SISTEMA DE MEDICIÓN 8
3.5.- INFORME DE RESULTADOS 9
3.6.- PROCEDIMIENTO 10
IV- ANEXOS 12

I.- INTRODUCCIÓN

1.1.- CONTEXTO

Uno de los mayores retos a los que se enfrentan las empresas hoy en día es contar con personal cualificado que pueda ayudar de manera activa a su competitividad y desarrollo. Resulta evidente que la ventaja competitiva en el mundo actual no reside solo en su inversión I+D, sino que debe ser creada combinando factores técnicos y organizacionales, elevando a un rol cada vez más protagónico la gestión del Capital Humano. La Evaluación del Desempeño constituye uno de los procesos más importantes en el desarrollo empresarial y mediante su aplicación permite conocer las habilidades, actitudes y conocimientos de las personas a la par que se les motiva y desarrolla.

El "MANUAL DE USUARIO/A DE LA HERRAMIENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO", orientará al usuario, paso a paso, en la cumplimentación de todas las herramientas que constituyen este trabajo; estructurado en dos partes, la *Guía descripción de puestos de trabajo* y la *Herramienta Evaluación del desempeño para PYMEs.*

1.2.- OBJETIVOS

Este manual tiene como finalidad orientar al usuario a la hora de llevar a cabo la evaluación del desempeño de las personas. Para ello, se ha diseñado una metodología desarrollada por personal técnico experto en RRHH que ayuda a las PYMEs en la integración de su propia gestión.

1.3.- ALCANCE

Este manual está diseñado para ser aplicado en PYMEs, preferiblemente con una plantilla trabajadora máxima de 100 personas.

II.-DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Para poder medir el desempeño de las personas, previamente la empresa tiene que tener diseñado y definida la estructura organizativa, teniendo claras las funciones que cada persona debe de llevar a cabo en su puesto de trabajo.

Es una constante que las empresas de menor tamaño no tienen definido un procedimiento que sea la hoja de ruta para la descripción de los puestos de trabajo. Es por ello, que este manual integra un procedimiento que va a ayudar a las PYMEs a la hora de describirlos. Para su cumplimentación, se adjunta al presente manual la guía de procedimiento de descripción de puestos de trabajo.

III.- CARACTERÍSTICAS DE LA HERRAMIENTA DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1.- MÉTODO DE EVALUACIÓN

La evaluación del desempeño está basada en la metodología de 270º. Esta metodología trabaja sobre la valoración de las personas para recibir un reporte que ayude a identificar áreas de mejora y hacer una planificación enfocada a la mejora de las personas, donde participan todas las personas de la empresa.

La evaluación de las competencias y de las conductas se realizará diferenciadamente por niveles ocupacionales, según las siguientes categorías:

- ✓ **Auto-evaluación**
- ✓ **Valoración del superior**
- ✓ **Valoración de los/as compañeros/as de trabajo de la misma categoría**
- ✓ **Valoración a la dirección de la empresa**

3.2.- CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS QUE PARTICIPAN EN LA EVALUACIÓN

En la evaluación del desempeño hay dos roles marcados, la persona que evalúa y la persona evaluada. Es importante que todas las partes tengan en cuenta la forma de proceder a lo largo de la evaluación del desempeño.

Evaluador/a:

- ✓ Ser objetivo e imparcial
- ✓ No tener en cuenta factores personales

- ✓ Plantear el proceso como elemento de apoyo y retroalimentación para que el evaluado conozca qué debe mejorar, de qué forma y con qué ayudas puede contar

Evaluado/a:

- ✓ Mantener una actitud positiva ya que se trata, fundamentalmente, de orientarle en la mejora
- ✓ Expresar razonadamente los puntos en que tenga alguna discrepancia con el evaluador
- ✓ Sacar conclusiones sobre la mejora en el desempeño de su puesto
- ✓ Qué debe hacer, cómo, y con qué ayudas de la empresa puede contar

3.3.- CATEGORIZACIÓN DE LOS PUESTOS EVALUADOS

La evaluación del desempeño se realiza de manera diferenciada según los niveles ocupacionales, en base a las siguientes categorías:

- ✓ **Dirección:** En esta categoría se incluye la Dirección General de la empresa y los puestos directivos de los diferentes departamentos o áreas de la empresa
- ✓ **Puestos genéricos:** En esta categoría son puestos técnicos y auxiliares. Ejemplo: administrativos/as, comerciales, logística
- ✓ **Operarios/as:** En esta categoría se encuadran las personas que realizan trabajos básicos en la fase productiva de la empresa

La herramienta está diseñada para que una vez que se cumplimentan los datos iniciales de la persona evaluada, el evaluador seleccione en la lista desplegable la categoría correspondiente. Ello dará lugar automáticamente a tener acceso al formulario específico de esa categoría. Para realizar la evaluación solo se podrá marcar con una X por cada factor. Una vez finalizada la evaluación se recoge en un informe los resultados globales obtenidos.

COMPETENCIAS EVALUADAS	COMPORTAMIENTO IDENTIFICADO					PORCENTAJE
	N/A	INSUFICIENTE	NECESITA MEJORAR	BUENO	EXCEPCIONAL	%

Marcar con una X lo que proceda

PONDERACIÓN	COMPETENCIAS CLAVE						51,25%
	PLANIFICACIÓN&ORGANIZACIÓN						%
10%	Planifica con perspectiva estratégica considerando las dimensiones temporales de corto, medio y largo plazo.				X		7,50%
	Define los planes de actuación para el cumplimiento de los objetivos establecidos, con criterios de eficacia y eficiencia.				X		
	Realiza el control periódico de los planes y anticipa riesgos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos.				X		
	LIDERAZGO						%
10%	Realiza su trabajo con eficacia y un alto estándar de calidad, asegurando la aportación de valor al cliente interno o externo.				X		7,50%
	Establece prioridades en el trabajo para emplear su tiempo en los temas más importantes y cumplir con las plazos establecidos.				X		
	Alcanza los objetivos marcados con criterios de eficiencia, optimizando los recursos humanos, económicos y materiales.				X		
	ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS						%
10%	Busca y analiza información útil para la solución de problemas en su área.					X	10,00%
	Estudia diferetes opciones y aplica la más eficiente.					X	
	Muestra predisposición para analizar de forma crítica las acciones llevadas a cabo y darles sentido					X	
	COMUNICACIÓN						%
10%	Comunica la información de manera clara y objetiva a todas las personas, sin que de lugar a dudas o interpretaciones.				X		9,17%
	Escucha la opinión de los demás, sin prejuzgar a las personas, mostrando respeto hacia ellas y hacia su persona.					X	
	Muestra empatía con las personas con las que interactúa la empresa.					X	
	CAPACIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO						%
5%	Establece tareas que suponen un reto y que posibilitan el desarrollo personal de los empleados, y proporciona los recursos y el apoyo					X	5,00%
	Fomenta un ambiente de trabajo en el que los empleados puedan dar lo mejor de si mismos.					X	
	Adapta su estilo de dirección a las distintas situaciones y personas					X	
	GESTIÓN DEL ESTRÉS						%
5%	Mantiene una alta productividad en situaciones límites de presión, cumpliendo sus objetivos pese a los cambios producidos.				X		3,75%
	Mantiene el control de sus emociones y se muestra racional, ante situaciones tensas o desfavorables.				X		
	Conserva la calma, puede pensar y decidir desde ella ante situaciones de apremio y presión.				X		

3.4.- SISTEMA DE MEDICIÓN

El diseño que se ha realizado para llevar a cabo la evaluación del desempeño contempla tanto las competencias como las conductas de las personas.

Los criterios que se han tenido en cuenta son los siguientes:

Valoración de los factores de medición:

CALIDAD DEL COMPORTAMIENTO	DESCRIPCIÓN	ESCALA
EXCEPCIONAL	Su comportamiento supera ampliamente las expectativas razonables para el indicador del desempeño correspondiente, en comparación con las personas que tengan los mismos cometidos y años de experiencia.	100 ≥ % ≥ 85
BUENO	Su comportamiento se ajusta a las expectativas razonables para el indicador del desempeño correspondiente, en comparación con las personas que tengan los mismos cometidos y años de experiencia.	85 > % ≥ 65

NECESITA MEJORAR	Su comportamiento se encuentra por debajo de las expectativas razonables para el indicador del desempeño correspondiente, en comparación con las personas que tengan los mismos cometidos y años de experiencia.	65 > % ≥ 40
INSUFICIENTE	Su comportamiento se encuentra muy por debajo de las expectativas razonables para el indicador del desempeño correspondiente, en comparación con las personas que tengan los mismos cometidos y años de experiencia.	< 40

Ponderación de los factores de medición: La ponderación está pensada para poder medir los factores en relación a la relevancia que tienen, atendiendo a la categoría del puesto. En todo caso, los factores de las competencias tienen mayor peso que las conductas.

FACTORES EVALUADOS	PONDERACIÓN
COMPETENCIAS CLAVE	**60%**
CONDUCTAS	**40%**

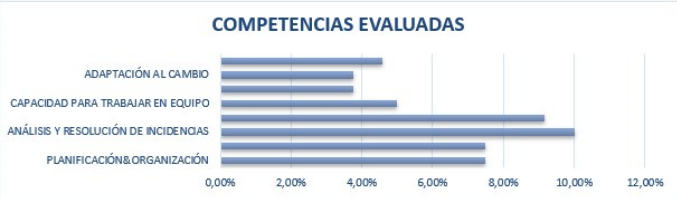
Es importante señalar que la ponderación de cada una de los factores de las competencias clave será fijada por el grupo evaluador que atenderá a aquellos aspectos que quiera valorar más o menos, asignando mayor o menor ponderación.

3.5.- INFORME DE RESULTADOS

Una vez que se puntúa cada uno de los factores, se podrán recoger los comentarios tanto por parte del evaluador como por parte del evaluado para poder estudiar las áreas de mejora que se identifiquen y establecer un plan de acción.

IMPRIMIR

COMPETENCIAS EVALUADAS	51,25%
PLANIFICACIÓN&ORGANIZACIÓN	7,50%
LIDERAZGO	7,50%
ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS	10,00%
COMUNICACIÓN	9,17%
CAPACIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO	5,00%
GESTIÓN DEL ESTRÉS	3,75%
ADAPTACIÓN AL CAMBIO	3,75%
ORIENTACIÓN AL LOGRO	4,58%
CONDUCTAS EVALUADAS	4,58%



EVALUACIÓN DESEMPEÑO GLOBAL			
NO CUMPLE EXPECTATIVAS	CUMPLE PARCIALMENTE EXPECTATIVAS	CUMPLE EXPECTATIVAS	EXCEDE EXPECTATIVAS

Indicar con una "**X**"

Comentarios Evaluador

Comentarios Evaluado

3.6.- PROCEDIMIENTO

La evaluación del desempeño contempla varias fases:

REUNIÓN CON EL EQUIPO → EVALUACIÓN → PLAN DE ACCIÓN

FASE 1: REUNIÓN EN LA QUE SE LE EXPLICA EL PROCESO A CADA UNA DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS DE LA EMPRESA.

En la primera reunión se explica en qué consiste la evaluación del desempeño, y en concreto sobre la evaluación del desempeño según la metodología 270º, los objetivos que se persiguen con la evaluación del desempeño y cómo se va a llevar a cabo.

En esta reunión se explican los factores que se van a evaluar, atendiendo a las competencias y a las conductas. Para ello se les hará entrega de un documento donde se detallan las principales competencias clave y transversales. **Anexo VII. Listado de competencias.**

Se explica el rol que debe de desempeñar cada persona y cómo se va a realizar la evaluación: Evaluación realizada en primer lugar por la misma persona (autoevaluación), la que realiza el superior, el inferior y el de la misma categoría. Se dan las pautas de cómo debe de cumplimentarse la evaluación del desempeño en el archivo Excel.

Se explica cómo debe de puntuarse en relación a la escala fijada para el comportamiento evaluado: Excepcional, bueno, necesita mejorar e insuficiente.

Se explica el manejo de la herramienta y se hace entrega de la misma. **Anexo VI. Herramienta evaluación del desempeño para PYMEs.**

FASE 2: EVALUACIÓN.

Al trabajar la evaluación desde una perspectiva integral, según la metodología 270º, contempla la realización de diferentes evaluaciones para luego poderlas contratar con el superior que evalúa.

1º.- AUTOEVALUACIÓN: En esta fase la persona tiene que evaluarse a sí misma, según cómo se percibe en el desempeño de cada competencia. El tiempo estimado para la realización de esta autoevaluación es de 1 hora.

2º.- EVALUACIÓN DE UN MANDO INFERIOR: Una vez que la persona ha realizado su autoevaluación, al día siguiente debe de reunirse con una de las personas del equipo que sea de una categoría inferior a la suya. El objetivo es evaluar competencias, especialmente las relacionadas con trabajo en equipo y comunicación, para tener un contraste más amplio. La duración de la entrevista oscilará entre 1 a 2 horas.

3º.- EVALUACIÓN REALIZADA POR SU COMPAÑERO/A DEL MISMO NIVEL O CATEGORÍA: Al día siguiente, después de haber sido evaluada la persona por un mando inferior, debe de reunirse con un/a compañero/a del mismo nivel. La duración de la entrevista oscilará entre 1 a 2 horas.

FASE 3: FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y PLAN DE ACCIÓN

Paso al menos 1 semana tras haber mantenido la entrevista con el/a compañero/a de su misma categoría, la persona evaluada mantendrá una reunión con su jefe o dirección para hacer una valoración conjunta.

En la reunión se hace repaso de los resultados de cada una de las evaluaciones. En concreto:

- Evidencias de las competencias
- Evidencias de comportamiento
- Dificultades que la persona evaluada tiene para desempeñar determinadas competencias
- Propuestas de la persona evaluada
- Se marcarán 3-4 objetivos o retos a alcanzar

OBJETIVOS	MEDIAS		
1:			
2:			
3:			
4:			

La evaluación se revisará a los 12 meses para valorar si se han alcanzado los objetivos marcados o no.

IV- ANEXOS

Anexo I. Guía procedimiento descripción puestos de trabajo

Anexo II. Ejemplo ficha puestos de trabajo

Anexo III. Listado de competencias

Anexo IV. Herramienta para evaluación del desempeño para PYMEs

ANEXO I:

GUÍA DESCRIPCIÓN PUESTOS DE TRABAJO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PYMES

ANEXO I
GUÍA - DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Guía Descripción de Puestos de Trabajo

ÍNDICE

1. OBJETO 4

2. ALCANCE 4

3. COMO REALIZAR LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO 4

3.1. FASE 1: COMUNICACIÓN Y SENSIBLIZACIÓN PLANTILLA TRABAJADORA 4

3.2. FASE 2: ORGANIZACIÓN EQUIPO DE TRABAJO 4

3.3. FASE 3: IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 5

3.3.1. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO 5

- OBSERVACIÓN DIRECTA 5
- ENTREVISTA PERSONAL 6

3.4. FASE 4: DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO 6

4.4.1 QUE SE HACE Y QUE ES LO QUE REALMENTE SE TIENE QUE HACER EN EL PUESTO DE TRABAJO 6

4.4.2. REQUISITOS FORMATIVOS QUE SE NECESITAN PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE LAS FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO 6

4.4.3. COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO 7

3.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO 7

3.6. FICHA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO 7

3.7. FLUJOGRAMA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO 11

4. INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DE TRABAJO 12

5. REGISTROS 12

1. OBJETO

Este documento tiene como objeto apoyar a la empresa en la realización de la descripción de puestos de trabajo, con objeto de aclarar los cometidos de las personas, controlar la carga laboral y habilidades y condiciones necesarias para desempeñar un trabajo, la formación y conocimientos que se requieren, así como una descripción de las actividades y tareas que se desarrollan en él, es decir, conocer las habilidades necesarias.

También permite establecer todos los criterios necesarios para la selección del profesional adecuado o la realización de planes de carrera y poder desarrollar un organigrama completo.

2. ALCANCE

Aplicable a toda la organización de la EMPRESA, desde la fecha de emisión del mismo.

3. COMO REALIZAR LA DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

3.1. FASE 1: COMUNICACIÓN Y SENSIBLIZACIÓN PLANTILLA TRABAJADORA

Para la obtención de información es preciso el apoyo, cooperación y confianza de la plantilla trabajadora cuyos puestos van a documentarse.

Es necesaria una buena comunicación, explicando a las personas el objetivo del análisis, las razones por las que se hace y lo que se espera conseguir con el proyecto.

3.2. FASE 2: ORGANIZACIÓN EQUIPO DE TRABAJO

Se deberá nombrar el equipo de trabajo, que podrá ser una o varias personas de la empresa, que se encargarán de realizar las siguientes actividades:

- ✓ Inventariar los puestos de trabajo.
- ✓ Decidir qué puestos de trabajo se van a analizar y el grado de concreción de los análisis.
- ✓ Establecer los diagramas organizativos y proponer cambios, si procede.
- ✓ Diseñar los protocolos de análisis y descripciones y las actualizaciones de los puestos.
- ✓ Ejecución de los análisis.
- ✓ Redacción de las descripciones y de las especificaciones.
- ✓ Proponer si procede cambios en la organización de la empresa.
- ✓ Crear, modificar, reconvertir, redefinir, etc. puestos de trabajo.
- ✓ Confeccionar y mantener actualizado el Manual de organización, el Manual de funciones y descripciones y el Manual de procedimientos.
- ✓ Proponer y realizar las valoraciones de los puestos, si procede.
- ✓ Diseñar y colaborar en la comunicación del proyecto y de los resultados.

Se recomienda la realización de un cronograma con el calendario de trabajo.

3.3. FASE 3: IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

Se deben identificar todos los puestos de trabajo existentes en la organización centrándose en las tareas del puesto de trabajo, no en las personas, opiniones o en referencias a funciones históricas o aspiraciones futuras.

3.3.1. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

- **OBSERVACIÓN DIRECTA**

Consiste en observar al ocupante desempeñando sus funciones en su puesto de trabajo de manera directa y dinámica y registrar las actividades y conductas que realiza el ocupante del puesto en el mismo lugar y momento en que se desarrollan.

- ✓ *Anexo VIII. Modelo Cuestionario Observación Directa*

- **ENTREVISTA PERSONAL**

  A. Consiste en mantener una conversación con la persona que ocupa el puesto que se desea analizar, generalmente se suele realizar en el mismo lugar de trabajo y se realizan de manera estructurada.

  B. La estructura de la entrevista parte de un esquema previamente establecido tras la identificación del puesto de trabajo y la observación directa; tareas, obligaciones, estudios, experiencia, responsabilidades, competencias, etc.

  C. Una vez realizada la entrevista se coteja, compara, corrobora la información obtenida y en caso de haber dudas se consulta con el mando inmediato.

- ✓ *Anexo IX. Modelo Ficha de recogida datos de entrevista personal*

3.4. FASE 4: DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Una vez, identificados los puestos de trabajo, es fundamental establecer qué aspectos del mismo se deben analizar:

4.4.1 QUE SE HACE Y QUE ES LO QUE REALMENTE SE TIENE QUE HACER EN EL PUESTO DE TRABAJO

Requisitos que se necesitan para desarrollar correctamente las funciones y/o responsabilidades del puesto de trabajo, importancia de las tareas, tiempo, dificultad de realización, orden de ejecución, etc. Es importante establecer la finalidad y los objetivos del puesto de trabajo con el fin de asegurarse de la necesidad y utilidad de los mismos.

4.4.2. REQUISITOS FORMATIVOS QUE SE NECESITAN PARA DESARROLLAR CORRECTAMENTE LAS FUNCIONES DEL PUESTO DE TRABAJO

Para poder desarrollar profesionalmente las funciones del puesto de trabajo, es necesario contar con una formación específica en diferentes áreas, formación reglada,

complementaria necesaria para desarrollar el puesto de trabajo y conocimientos específicos del puesto de trabajo.

4.4.3. COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL PUESTO DE TRABAJO

Son todas aquellas competencias y actitudes demandas por el puesto de trabajo, por todo el equipo y la organización que permita desarrollar el trabajo de forma exitosa, responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en la organización, trabajo en equipo etc.

4.4.4. HERRAMIENTAS QUE SE UTILIZAN PARA DESARROLLAR LA TAREA DEL PUESTO DE TRABAJO

Herramientas, equipos, programas informáticos, etc. que se necesitan para desarrollar correctamente las tareas del puesto de trabajo.

3.5. CLASIFICACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Con todos los datos obtenidos en los métodos anteriores se clasificarán los puestos de trabajo agrupando todos aquellos que reúnan las mismas condiciones ordenándolos de manera sistemática determinando el nivel de los mismos dentro de la organización con el objetivo de realizar un organigrama que presente de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa, así como poder realizar una descripción detallada de los puestos de trabajo.

3.6. FICHA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Elaborar una ficha de descripción para cada puesto de trabajo, donde se estructure toda la información recabada anteriormente, en la cual se describe el perfil, las responsabilidades, funciones y conductas correspondientes a cada puesto de trabajo existente en la organización.

- ✓ *Anexo IV. Modelo Ficha Puesto de Trabajo*

- ✓ *Anexo V. Ejemplo fichas de puesto de trabajo*
- ✓ *Anexo VII. Listado de Competencias*

- **Nombre del puesto**

  Denominación del puesto, cargo o nombre con el que se conoce al puesto en la organización de forma más o menos formalizada.

  Ejemplo: Técnico/a de Mantenimiento Turno.

- **Departamento/Sección**

  Según el organigrama definido, denominación del área organizativa en la que se sitúa el puesto.

  Ejemplo: Departamento Producción – Sección Mantenimiento.

- **Horario de trabajo/N.º de horas/Horario/Turno**

  Se indicará el horario de entrada y salida, así como si es pertinente turnos de trabajo.

  Ejemplo: Horario de 8:00 – 13:00 y de 14:00 a 17:00, tuno partido

- **Ocupantes puesto**

  Número de ocupantes del puesto de trabajo descrito.

  Ejemplo: 3

- **Banda salarial**

  Según convenio, banda salarial en la que se encuentra catalogado el puesto de trabajo.

  Ejemplo: 27.000 – 33.000 € Brutos

- **Misión**

  Responsabilidad del puesto de trabajo dentro del área en la que se encuentra ubicado. En definitiva, la razón de ser del puesto, la aportación básica de éste a los objetivos globales de la organización y definir los límites y guías de actuación.

Ejemplo: Mantenimiento preventivo y correctivo de maquinaria, así como las propias del puesto. Funciones a realizar: Revisar diariamente la instalación asignada en su turno. Reparar las averías.

- **Formación Reglada**

  Grado académico requerido y/o la titulación específica para poder desempeñar el correctamente la tarea del puesto de trabajo.

  Ejemplo: técnico en Mantenimiento Electromecánico, Técnico en Mecanizado, Técnico superior de programación de la producción en fabricación mecánica, Técnico Superior en mecatrónica industrial.

- **Formación Complementaria y/o Específica**

  Enseñanzas no regladas y/o obligatorias al puesto de trabajo que capacitan a las personas para desarrollar un puesto de trabajo determinado. (Ejs. Máster Superior de Prevención de Riesgos Laborales, Carnet de Carretillero, CAP, etc.)

  Ejemplo: 60 horas prevención de riesgos laborales.

- **Conocimientos**

  Formación alcanzada con anterioridad, ya sea a través de la educación o la experiencia, necesaria para el desempeño del puesto de trabajo.

  Ejemplo: hidráulica, electricidad, mecánica industrial, neumática

- **Experiencia**

  Tipo de experiencia que precisa el puesto, ya sea en actividades, funciones y roles de naturaleza similar, que deben haber sido desempeñados con anterioridad, así como el número de años requeridos en la experiencia.

  Ejemplo: 2 años de experiencia previa en empresas del sector industrial realizando tareas en mantenimiento hidráulico preferentemente

- **Aptitudes y competencias**

Conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para lograr llevar a cabo de la actividad laboral.

Ejemplo: metódico, observador, habilidad para resolver problemas, capaz de trabajar bajo presión, habilidades comunicativas, autonomía, trabajo en equipo.

- **Herramientas**

  Conjunto de instrumentos que se utilizan para desempeñar un oficio o un trabajo determinado (Ejs. Programa Contabilidad, Office, Manejo Prensa Hidráulica, etc.).

  Ejemplo: manejo Excel.

- **Observaciones**

  Cualquier requisito obligatorio para el adecuado desempeño del puesto.

  Ejemplo: estar en buena forma física.

- **Responsabilidades y funciones**

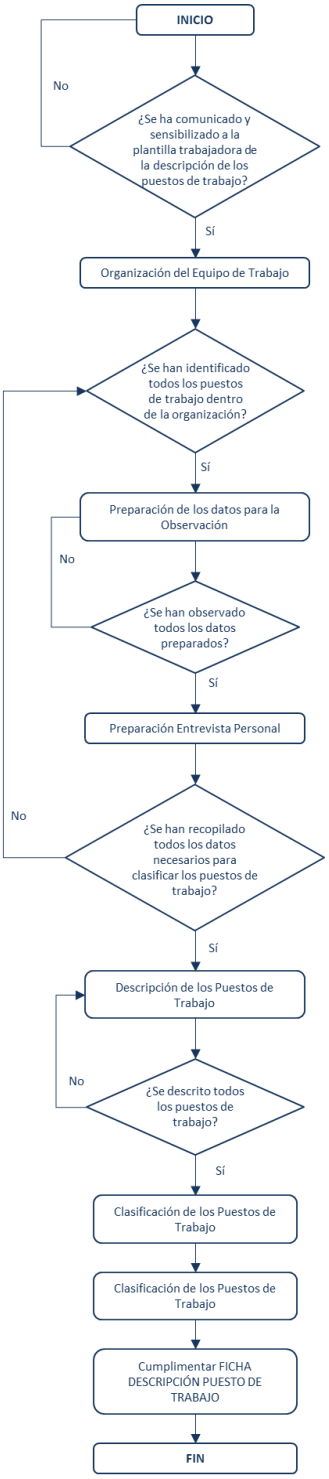
  Se trata de describir las áreas básicas de responsabilidad del puesto de trabajo que contribuyen de forma conjunta a alcanzar la misión propia del puesto. Normalmente un puesto de trabajo se suele desarrollar entre cinco y diez responsabilidades básicas o finalidades.

  Es el responsable, en dependencia del jefe de producción, de la realización de los servicios de mantenimiento (preventivo y correctivo) y reparación de las diferentes áreas del proceso productivo.

  Diseña los programas de mantenimiento preventivo que hay que seguir para asegurar el correcto funcionamiento de los equipos de trabajo, teniendo en cuenta la programación de las paradas técnicas.

  Mantiene el inventario de los recambios y las relaciones con los proveedores de los mismos.

3.7. FLUJOGRAMA DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO



4. INCORPORAR LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LOS PUESTOS DE TRABAJO

A la hora de describir los puestos de trabajo se recomienda a las empresas que integren la herramienta diseñada por el Ministerio de la Presidencia, Relaciones con las Cortes e Igualdad de Gobierno de España, al objeto de tener la perspectiva de género y evitar posibles brechas salariales. En concreto, se trata de una herramienta de autodiagnóstico de brecha salarial y Sistema de Valoración de Puestos de Trabajo (SVPT):

http://www.igualdadenlaempresa.es/HerramientaSVPT/home.htm

5. REGISTROS

- ✓ Ejemplo Fichas de Puesto de Trabajo
- ✓ Listado de Competencias

ANEXO II:
EJEMPLO FICHAS DE PUESTOS DE TRABAJO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PYMES METODOLOGÍA DESARROLLADA POR ESPECIALISTAS DE RRHH	FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO **FICHA DE EJEMPLO**	Rev. V1 Fecha

1.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto	Operario/a			
Departamento	Producción	**Sección**	Mantenimiento	
Horario de trabajo	**Horario**		**Turno**	M-T-N
Ocupantes puestos	15			
Banda salarial				
Misión	Participar directamente en el proceso de producción, manejando maquinaria y herramientas para lograr la transformación de producto, siguiendo las especificaciones de producción, respetando en todo momento las normas de calidad, de medio ambiente, seguridad.			
2.- REQUISITOS DEL PUESTO				
Formación Reglada	• Enseñanza Secundaria Obligatoria			
Formación Complementaria y/o Específica	• Carné de carretillero			
Conocimientos	• Conocimientos en el uso seguro de prensas, uso de equipos de medición (pie de rey, flexómetro, calibres pasa no pasa y otros equipos similares), lectura y aplicación de pautas de verificación (autocontrol e inspección), y uso de transpalets.			
Experiencia	• De 2 a 3 años de experiencia en empresa industrial.			
Aptitudes y competencias	• Análisis y resolución de incidencias • Comunicación • Capacidad para trabajar en equipo • Gestión del estrés • Orientación al logro			
Herramientas	• EPIS • Carretilla elevadora			
Observaciones	• Horario de mañana: 06:00-14:00 • Horario de tarde: 14:00-22:00 • Horario de Noche: 22:00-06:00			
3.- FUNCIONES DEL PUESTO				
Responsabilidades y funciones	• Efectuar los controles de calidad por autocontrol definidos en el Plan de Control específico de cada proyecto. Controles que se definen en las instrucciones de autocontrol disponibles en el puesto de trabajo. • Identificar los productos No Conformes siguiendo la pauta del proyecto. • Realizar el producto de acuerdo con las indicaciones del Responsable de Producción. Consultar la documentación disponible y verificar que se está haciendo lo que se ha planificado. • Llevar a cabo actividades de mantenimiento preventivo y limpieza previstas en el Plan de Mantenimiento. • Mantener el almacén bajo el criterio: "un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio".			

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PYMES METODOLOGÍA DESARROLLADA POR ESPECIALISTAS DE RRHH	FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO **FICHA DE EJEMPLO**	Rev. V1 Fecha

Firma:

1.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del puesto	Administrativo/a				
Departamento	Contable		**Sección**		
Horario de trabajo	**Horario**	09:00-14:00 / 15:00-18:00		**Turno**	Partido
Ocupantes puestos	3				
Banda salarial					
Misión	Ejecutar los procesos administrativos del área, aplicando las normas y procedimientos definidos, elaborando documentación necesaria, revisando y realizando cálculos, a fin de dar cumplimiento a cada uno de esos procesos, lograr resultados oportunos y garantizar la prestación efectiva del servicio.				
2.- REQUISITOS DEL PUESTO					
Formación Reglada	• Grado medio formación profesional o grado superior formación profesional				
Formación Complementaria y/o Específica	• Gestión contable. • Gestión de RR.HH. • Idiomas (Inglés B2).				
Conocimientos	• Conocimientos básicos de cálculo, también es necesario tener conocimientos de avanzados de ofimática (procesador de texto, hoja de cálculo, bases de datos). Es necesario conocer el funcionamiento de los equipos de trabajo básicos en una oficina (fotocopiadora, escáner, impresora, ordenador), dominio de idiomas (mínimo B2 de ingles).				
Experiencia	• Se precisan tres años de experiencia en puestos administrativos.				
Aptitudes y competencias	• Planificación & organización • Liderazgo • Análisis y resolución de incidencias • Comunicación • Trabajo en equipo • Gestión del estrés • Adaptación al cambio • Orientación al logro • Adaptación al cambio • Iniciativa • Idiomas • Trabajo con rigor				
Herramientas	• Ordenador portátil • Teléfono • Programas de ofimática • Equipo multifunción				
Observaciones	• Desde el 15 de junio hasta el 15 de setiembre el horario será de 08:00 a 15:00.				

3.- FUNCIONES DEL PUESTO	
Responsabilidades y funciones	• Apoyo administrativo (envío de correos, atención telefónica y registro de mensajes). • Gestión de archivado (asegurarse que la documentación es debidamente registrada y almacenada). • Gestión de la documentación relacionada con los trabajadores (registro de hora de trabajo, control del absentismo laboral, vacaciones, nóminas). • Tratamiento de textos (preparación de documentos e informes). • Gestión documental de la contabilidad y de procesos (preparación de facturas a proveedores y clientes y su respectivo cobro). • Tramitación de expedientes.

Firma:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PYMES METODOLOGÍA DESARROLLADA POR ESPECIALISTAS DE RRHH	FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO **FICHA DE EJEMPLO**	Rev. V1 Fecha

1.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Nombre del puesto	Mando Intermedio			
Departamento	Dirección	**Sección**		
Horario de trabajo	**Horario**	09:00-14:00 / 15:00-18:00	**Turno**	Partido
Ocupantes puestos	2			
Banda salarial	**Entre los 30.000 € a los 45.000 €**			
Misión	Velar por el funcionamiento de su área y ser nexo/unión entre la plantilla trabajadora y la dirección de la empresa. Implementar día a día la estrategia y los cambios organizativos de la empresa.			
2.- REQUISITOS DEL PUESTO				
Formación Reglada	• Grado superior Formación Profesional o Estudios superiores.			
Formación Complementaria y/o Específica	• Curso básico en PRL.			
Conocimientos	• Amplios conocimientos de su área de actividad, proceso operativo o sector. • Formación, como mínimo básica, en prevención de riesgos laborales.			
Experiencia	• De 2 a 3 años de experiencia en empresa.			
Aptitudes y competencias	• Planificación & organización • Liderazgo • Análisis y resolución de incidencias • Comunicación • Trabajo en equipo • Gestión del estrés • Adaptación al cambio • Orientación al logro • Capacidad de asumir retos. • Compromiso			
Herramientas	• Programas de gestión. • Normas de calidad. • Evaluación de riesgos y planificación preventiva. Plan estratégico empresarial.			
Observaciones				
3.- FUNCIONES DEL PUESTO				
Responsabilidades y funciones	• Planificar y organizar los trabajos de su ámbito de responsabilidad y asignarlos a las personas adecuadas. • Garantizar que las acciones, tareas y conductas se alineen con la visión de la empresa.			

	• Elaborar y transmitir los procedimientos e instrucciones referentes a los trabajos que se realicen en su área de competencia. • Velar por el cumplimiento de los procedimientos e instrucciones del personal a su cargo, asegurándose que se llevan a cabo en las debidas condiciones de seguridad y salud en el trabajo. • Informar al personal afectado de los riesgos existentes en los lugares de trabajo y las medidas preventivas y de protección a adoptar. • Movilizar a la plantilla trabajadora a impulsar la calidad e involucrarlos en el perfeccionamiento de los procesos. • Transmitir a sus colaboradores interés por sus condiciones de trabajo y reconocer sus actuaciones y sus logros. • Establecer un procedimiento de supervisión y seguimiento. • Detectar y establecer medidas de seguimiento con respecto a posibles No conformidades detectadas, así como proponer medidas correctoras. • Garantizar el flujo correcto de información a todos los niveles • Desarrollar y mantener una comunicación bidireccional a favor tanto de la Dirección como de las personas a su cargo. Realizar el producto de acuerdo con las indicaciones del Responsable de Producción. Consultar la documentación disponible y verificar que se está haciendo lo que se ha planificado. • Llevar a cabo actividades de mantenimiento preventivo y limpieza previstas en el Plan de Mantenimiento. • Mantener el almacén bajo el criterio: “un sitio para cada cosa y cada cosa en su sitio”.

Firma:

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PYMES METODOLOGÍA DESARROLLADA POR ESPECIALISTAS DE RRHH	FICHA DESCRIPCIÓN PUESTO DE TRABAJO **FICHA DE EJEMPLO**	Rev. V1 Fecha

1.- DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Nombre del puesto	Gerencia				
Departamento	Dirección		**Sección**		
Horario de trabajo	**Horario**	09:00-14:00 / 15:00-18:00		**Turno**	Partido
OCUPANTES PUESTO					
Banda salarial	**Entre 45.000€-60.000€**				
Misión	Administrar y velar de forma eficiente y eficaz las diferentes líneas estratégicas de la empresa. Incluyendo las áreas de Administración, RR.HH, PRL, MA; Ventas, Producción y calidad.				
2.- REQUISITOS DEL PUESTO					
Formación Reglada	• Licenciatura: ADE Y/O LADE				
Formación Complementaria y/o Específica	• Máster MBA				
Conocimientos	• Dominio del Inglés/Francés • Informática aplicada • Gestión de proyectos • Gestión capital humano • Gestión financiera • Gestión calidad • Gestión PRL y MA				
Experiencia	• Mínimo de 3 años de experiencia en puesto similar				
Aptitudes y competencias	• Planificación & organización • Liderazgo • Análisis y resolución de incidencias • Comunicación • Trabajo en equipo • Gestión del estrés • Adaptación al cambio • Orientación al logro • Rigurosidad en el trabajo • Confidencialidad • Capacidad de negociación • Capacidad analítica				
Herramientas					
Observaciones	• Disponibilidad para viajar				
3.- FUNCIONES DEL PUESTO					
Responsabilidades y funciones	• Negociación con alta dirección • Toma de decisiones • Coordinación cumplimiento objetivos de departamentales				

	• Supervisión y seguimiento del área financiera • Establecimiento de procedimientos y planes en el ámbito de la PRL, Planes de Igualdad, Calidad y Medio Ambiente • Relación directa con clientes y proveedores • Control de seguros industriales • Control de las Obligaciones tributarias • Negociación con entidades bancarias

Firma:

COMPETENCIAS CLAVE	
INNOVACIÓN	Es la capacidad para ofrecer creatividad y originalidad. Un estilo innovador permite pensar de qué manera se puede mejorar en el futuro. • Favorece una comunicación abierta y fluida para el intercambio de conocimientos, análisis de los errores y la proposición de nuevas ideas. Participación activa. • Vincula e inserta la innovación con la estrategia global de la empresa. • Ofrece originalidad y creatividad, mediante la puesta en marcha de nuevas ideas, materializando las mismas en un contexto específico, gestionando y controlando los riesgos a medio y largo plazo. • Colabora con los demás grupos de trabajo, mediante la observación y recogida de información externa e interna, aplicándola a nuevos objetivos de crecimiento e innovación en la empresa.
TRABAJAR CON RIGOR	Es la capacidad para trabajar con calidad y meticulosidad. Nos focalizamos en el aprendizaje para conseguir más profundidad en las especialidades y desarrollar conocimientos y habilidades específicas en áreas concretas. • Predisposición activa para el aprendizaje continuo, considerando el conocimiento como un activo decisivo para la competitiva y adquiriendo nuevas metas de aprendizaje. • Búsqueda y actualización de herramientas actuales y novedosas que permitan estar al día en conocimientos y habilidades específicas. • Capacidad de saber aprovechar las oportunidades de aprender de las propias experiencias o de las que se encuentran en el entorno más próximo o externo. • Cooperar en otras áreas cuando necesita conocimientos y prácticas en otros campos, ampliando y compartiendo sus conocimientos más allá de su área de trabajo inmediata.
ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE INCIDENCIAS	Es la capacidad de entender y analizar de forma profunda la información. Esto ayuda a evaluar problemas, argumentar un punto de vista basándose en hechos concretos y decidir la forma más adecuada de actuar. • Analizar y sintetizar la información. • Estudiar de forma metódica problemas complejos y descomponerlos en sus elementos básicos, valorando la importancia de cada uno, identificando los más significativos. • Priorización a la hora de ejecutar las diferentes tareas. • Interpretar los elementos significativos para poder presentarlos de forma clara y ordenada, facilitando la toma de decisiones y resolución de los problemas complejos.
LIDERAZGO	Es la capacidad de inspirar e integrar a otros para desarrollarse en un puesto de trabajo. Tenemos la habilidad para influir en los demás y generar autoridad, un factor imprescindible para liderar.

	• Capacidad para influir en un conjunto de personas, haciendo que este equipo trabaje conjuntamente para el logro de metas y objetivos. • Iniciativa en la toma de decisiones, gestionar, convocar, promover, incentivar y evaluar a un equipo. • Planificar, coordinar y comunicación oral. La dirección debe ser capaz de planificar y coordinar a su equipo, así como saber defender y transmitir las ideas de la forma más clara y motivadora posible. • Capacidad de resolución de conflictos, organizado y motivando a su equipo para afrontar los problemas de la forma más eficiente y eficaz.
COMUNICACIÓN	Es la capacidad para transmitir información eficazmente y comunicar opiniones con seguridad, confianza y convicción. Esto es una ventaja para que se tengan en cuenta opiniones y para convencer a los demás. • Su forma de comunicarse oralmente es clara y sencilla • Utiliza un lenguaje amplio, variado y adecuado al público que le escucha y a cada situación. • Escucha la opinión de los demás, sin prejuzgar a las personas, mostrando respeto hacia ellas y hacia su persona. • Es una persona empática con las personas con las que trabaja
TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad para empatizar y ofrecer colaboración. Una gran actitud de atención y apoyo hacia los compañeros que también hace que se prioricen las necesidades de las otras personas sobre las de uno mismo. • Concibe la empresa como un gran equipo en el que toda la plantilla trabajadora, de diferentes áreas y colectivos, trabajan de manera conjunta para el bien común. • Realiza aportaciones, que sirvan para solucionar problemas o dar soluciones, de manera positiva y escucha las aportaciones de los demás • Está disponible para aquellas personas que así lo necesiten, demostrando interés por ayudar y aceptando también su ayuda. • Contribuye a generar un buen ambiente de trabajo con su actitud positiva y de compromiso.
GESTIÓN DEL ESTRÉS	Es la capacidad para trabajar con alto nivel de presión y responsabilidad. Hay una tendencia a aguantar retos y demandas que impone el trabajo. Gracias a ella se ejerce un efecto tranquilizador sobre los demás. • Es capaz de llevar a cabo varias tareas sin sentir presión ni verse reducida su eficiencia. • Mantiene una alta productividad en situaciones límites de presión, cumpliendo sus objetivos pese a los cambios producidos. • Mantiene el control de sus emociones y se muestra racional, ante situaciones tensas o desfavorables. • Conserva la calma, puede pensar y decidir desde ella ante situaciones de apremio y presión.

ADAPTACIÓN AL CAMBIO	Es la capacidad para aceptar cambios de forma positiva. Permite ver los beneficios del cambio y aceptar positivamente la variedad y las novedades en el trabajo. Hay una tendencia a encontrar nuevas actividades y a aceptar nuevas formas de hacer las cosas. • Mantiene una actitud receptiva y proactiva en la implantación de nuevos procesos, metodologías y tecnologías de la información. • Adquiere nuevos conocimientos y competencias con rapidez. • Se adapta con facilidad ante cambios en el puesto. • Muestra predisposición a realizar horas extras cuando la situación lo requiere.
PLANIFICACIÓN&ORGANIZACIÓN	Es la capacidad para coordinar y estructurar actividades, además de tener las cosas bien organizadas. Implica poner atención la estructura del trabajo, lo que conlleva que contribuyan de forma importante en el desarrollo de distintos proyectos. • Define los planes de actuación para el cumplimiento de los objetivos establecidos, con criterios de eficacia y eficiencia. • Establece objetivos ambiciosos, reales y alcanzables en un determinado tiempo (corto, medio y largo plazo). • Establece tareas según procedimientos y controla y supervisa su alcance y logro, anticipando los riegos que pudieran afectar a su cumplimiento. • Realiza el control periódico de los planes y anticipa riesgos que puedan afectar al cumplimiento de los objetivos.
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Es la capacidad de contribuir a la consecución de resultados y a conseguir objetivos. Es probable que trabajen más duro que muchos otros para desarrollar actividades y hacer que las cosas sucedan. Tienen un gran potencial a largo plazo dentro de la carrera profesional. • Cumple con los objetivos marcados en tiempo y forma, de manera eficiente. • Realiza el trabajo de manera eficaz, según los estándares de calidad. • Establece prioridades en el trabajo para emplear su tiempo en los temas más importantes y cumplir con los plazos establecidos. • No se da por satisfecho/a con realizar el trabajo con el mínimo esfuerzo, busca la excelencia.

COMPETENCIAS TRANSVERSALES	
INICIATIVA	• Capacidad de actuar autónomamente. • Tener iniciativa y ser resolutivo. • Tener iniciativa para aportar y/o evaluar soluciones alternativas o novedosas a los problemas, demostrando flexibilidad y profesionalidad a la hora de considerar distintos criterios de evaluación.
SOSTENIBILIDAD Y COMPROMISO SOCIAL	• Actuar en el desarrollo profesional con responsabilidad y ética profesional y de acuerdo con la legislación vigente. • Considerar el contexto económico y social en las soluciones de ingeniería, siendo consciente de la diversidad y la multiculturalidad, y garantizando la sostenibilidad y el respeto a los derechos humanos.
IDIOMAS	• Capacidad de comunicación efectiva en inglés • Comunicación eficaz oral y escrita • Capacidad de comunicación efectiva (en expresión y comprensión) oral y escrita, con especial énfasis en la redacción de documentación técnica. • Capacidad de comunicación efectiva con el usuario en un lenguaje no técnico y de comprender sus necesidades. • Capacidad para argumentar y justificar lógicamente las decisiones tomadas y las opiniones.
TRABAJO EN EQUIPO	• Capacidad de integrarse rápidamente y trabajar eficientemente en equipos unidisciplinares y de colaborar en un entorno multidisciplinar. • Capacidad de trabajar en un contexto internacional. • Capacidad de relación interpersonal.
TECNOLOGÍA	• Capacidad para encontrar, relacionar y estructurar información proveniente de diversas fuentes y de integrar ideas y conocimientos.
AUTONOMÍA	• Poseer las habilidades de aprendizaje necesarias para emprender estudios posteriores o mejorar su formación con un cierto grado de autonomía. • Capacidad de tomar decisiones basadas en criterios objetivos (datos experimentales, científicos o de simulación disponibles). • Capacidad de planificación y organización del trabajo personal.
ACTITUD FRENTE AL TRABAJO	• Tener motivación por el logro profesional y para afrontar nuevos retos, así como una visión amplia de las posibilidades de la carrera profesional en el ámbito de la Ingeniería en Informática. • Tener motivación por la calidad y la mejora continua y actuar con rigor en el desarrollo profesional. • Capacidad de adaptación a los cambios organizativos o tecnológicos. • Capacidad de trabajar en situaciones de falta de información y/o con restricciones temporales y/o de recursos.
HÁBITOS DE PENSAMIENTO	• Capacidad para el razonamiento crítico, lógico y matemático. • Capacidad para resolver problemas dentro de su área de estudio.

	• Capacidad de abstracción: capacidad de crear y utilizar modelos que reflejen situaciones reales. • Capacidad de diseñar y realizar experimentos sencillos y analizar e interpretar sus resultados. • Capacidad de análisis, síntesis y evaluación.
SER CAPAZ DE:	• Demostrar conocimiento y comprensión de hechos esenciales, conceptos, principios y teorías relativas a la informática y a sus disciplinas de referencia. • Usar de forma apropiada teorías, procedimientos y herramientas en el desarrollo profesional de la ingeniería informática en todos sus ámbitos (especificación, diseño, implementación, despliegue -implantación- y evaluación de productos) de forma que se demuestre la comprensión de los compromisos adoptados en las decisiones de diseño. • Identificar tecnologías actuales y emergentes y evaluar si son aplicables, y en qué medida, para satisfacer las necesidades de los usuarios. • Demostrar conocimiento y comprensión del contexto económico y organizativo en el que desarrolla su trabajo. • Usar apropiadamente los principios y las técnicas de interacción persona-ordenador en los proyectos de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). • Encontrar soluciones algorítmicas robustas y correctas a problemas, comprendiendo la idoneidad y complejidad de las soluciones propuestas y las restricciones de tiempo y coste. • Programar de forma robusta y correcta teniendo en cuenta restricciones de tiempo y coste. • Demostrar conocimiento y comprensión del funcionamiento interno de un computador i del funcionamiento de las comunicaciones entre ordenadores • Evaluar sistemas hardware/software en función de un criterio de calidad determinado. • Analizar, identificar y definir los requisitos que debe cumplir un sistema informático para resolver problemas o conseguir objetivos de organizaciones y personas. • Concebir, valorar, planificar y dirigir proyectos TIC utilizando los principios y metodologías propios de la ingeniería, de gestión de recursos humanos y de economía.