

ORGANIZACIÓN: ROLES, RESPONSABILIDADES y CARRERA PROFESIONAL



Métodos y Tecnología de Sistemas
y Procesos S. L. (MTP)

Versión 1.7
19/05/2021

Realizado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Elena Barbellido	Gobierno y Calidad MTP	Mamdouh El Cuera

© Métodos y Tecnología, S.L 2021

Este documento es propiedad de Métodos y Tecnología S. L. y su contenido es confidencial. Este documento no puede ser reproducido, en su totalidad o parcialmente, ni mostrado a otros, ni utilizado para otros propósitos que los que han originado su entrega, sin el previo permiso escrito de Métodos y Tecnología S. L. En el caso de ser entregado en virtud de algún contrato, su utilización estará limitada a lo expresamente autorizado en dicho contrato. Métodos y Tecnología S. L. no podrá ser responsable de eventuales errores u omisiones en la edición del documento.

**Únicamente es válida la documentación existente en
repositorio de documentación del SGC de MTP**

**Prohibida su reproducción
Confidencial
Solo para uso interno**

SGMTP	
© Métodos y Tecnología S. L.	Página 1/25

REVISIÓN	FECHA	ALCANCE DE LAS MODIFICACIONES
Versión 1	05/05/2016	Versión inicial resultado de la compilación de información de roles y responsabilidades y procedimientos asociados de RRHH ya existentes en el SGMTP.
Versión 1.1	27/01/2017	Actualización perfil auditor interno y responsable de Gobierno y calidad. Inclusión del rol de miembro de Gobierno y Calidad.
Versión 1.2	21/09/2017	Especificadas tareas de comunicación y gestión ambiental en los roles de RRHH, marketing, recepción, y gobierno y calidad.
Versión 1.3	11/10/2017	Eliminación del rol de auditor interno puesto que están especificados sus requerimientos en el Manual SGMTP.
Versión 1.4	08/05/2019	Adaptación completa al nuevo plan de carrera profesional. Inclusión de mejoras identificadas en las últimas auditorías y de los valores corporativos definidos en la cultura de MTP.
Versión 1.5	16/10/2019	Inclusión de las responsabilidades ambientales de manera genérica a todos los roles. Inclusión de responsabilidades de coordinación con comercial en roles Manager y jefes de proyecto.
Versión 1.6	05/03/2020	Revisión de los requisitos del responsable de Seguridad y de los Manager, jefes de proyecto y analistas.
Versión 1.7	19/05/2021	Actualización funciones y obligaciones relacionadas con la privacidad y el cumplimiento del RGPD en los roles de Administración, G&Q, Sistemas, Director y Comercial.

ÍNDICE

0. INTRODUCCIÓN	4
1. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL MTP	4
2. PLAN DE CARRERA	4
3. ROLES Y RESPONSABILIDADES	6
4. CATEGORÍAS, ESPECIALIDADES Y RESPONSABILIDADES MTP	6
CEO	6
DIRECCIÓN DE OPERACIONES	7
RESPONSABLE FINANCIERO Y DE ADMINISTRACIÓN	7
RESPONSABLE COMERCIAL	8
RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS	8
RESPONSABLE DE SISTEMAS Y SEGURIDAD	9
RESPONSABLE DE GOBIERNO Y CALIDAD	10
RESPONSABLE DE CONTROL DE PRODUCCIÓN	11
RESPONSABLE DE MARKETING	11
A. CARRERA OPERACIONES	12
DIRECTOR	12
SENIOR MANAGER	13
MANAGER	13
JEFE DE PROYECTO	14
ANALISTA SENIOR	14
ANALISTA	15
INGENIERO	15
TÉCNICO	16
ESPECIALIZACIÓN CARRERA DE OPERACIONES	16
B. CARRERA CONSULTORIA	18
CONSULTOR	18
CONSULTOR SENIOR	18
C. CARRERA COMERCIAL	19
TECNICO COMERCIAL	19
COMERCIAL	19
GERENTE COMERCIAL	19
D. CARRERA AREAS STAFF	20
ADMINISTRATIVO/JUNIOR:	20
TÉCNICO	20
TECNICO SENIOR	21
RESPONSABLE DE UNIDAD	21
ESPECIALIZACIONES CARRERA STAFF	21
5. FORMACIÓN Y MAPA DE CARRERA	23
6. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL	23
7. CANALES DE COMUNICACIÓN	24
8. MANUAL DEL EMPLEADO	25

0. Introducción

El presente documento recoge la información, de manera compilada, referente a todos los aspectos relacionados con los Roles y Responsabilidades en MTP, tras la definición e implantación del Plan de carrera, nos referimos:

- Actividades inherentes a cada rol
- Fichas de requisitos de puestos de trabajo
- Categorías profesionales
- Plan de carrera
- Plan de desarrollo y formación
- Evaluación del desempeño
- Manual del empleado
- Canales de comunicación

1. Organización funcional MTP

La organización funcional de MTP, el organigrama, se expone en el Manual del SGMTP,

2. Plan de Carrera

En MTP se han definido 4 trayectorias profesionales o **carreras** diferenciadas para dar cabida a la diversidad de funciones y perfiles de la compañía, teniendo en cuenta sus diferentes responsabilidades:

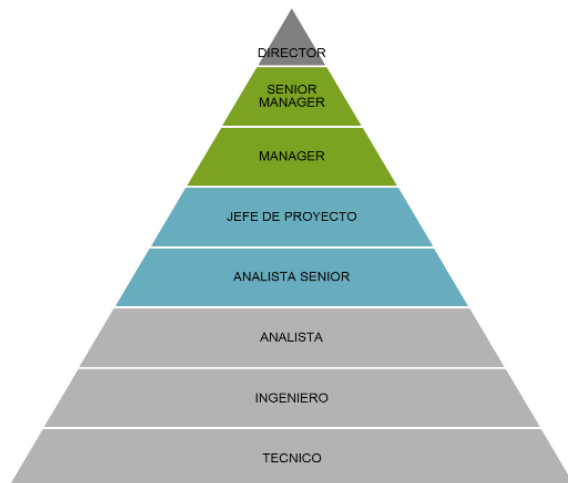
- Operaciones
- Consultoría
- Comercial
- Staff

Cada una de estas trayectorias tiene definidas unas **categorías profesionales** que están asociadas al incremento de responsabilidades de forma gradual y a la adquisición de conocimientos y experiencia.

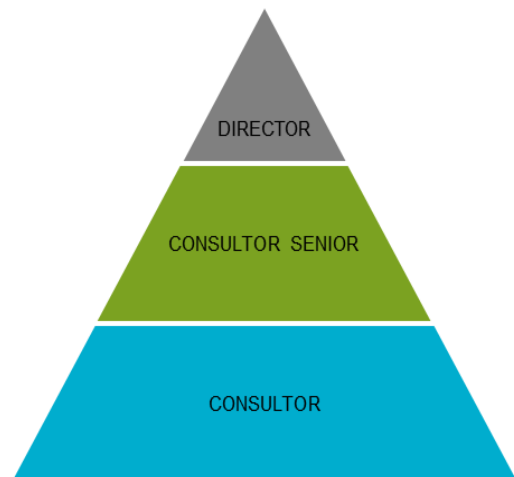
Es posible cambiar de una carrera a otra, si las funciones o el perfil personal de competencias lo permiten.

Transversalmente a todas las carreras profesionales y a todos los perfiles se han identificado seis valores corporativos que son comunes a todo MTP y a los que todos debemos tratar de adecuarnos. Estos valores son:

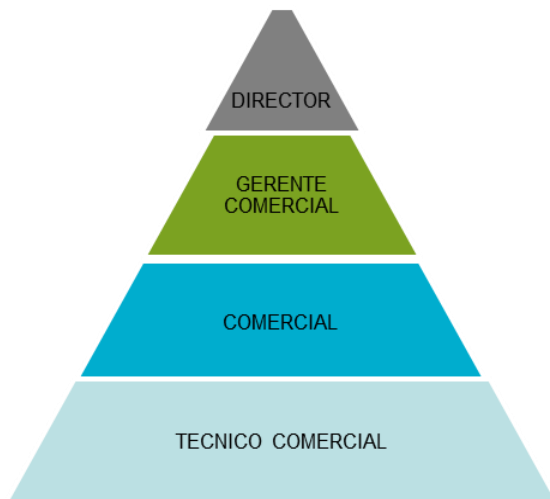
- Responsabilidad
- Comunicación
- Compromiso
- Positivismo
- Innovación
- Pasión



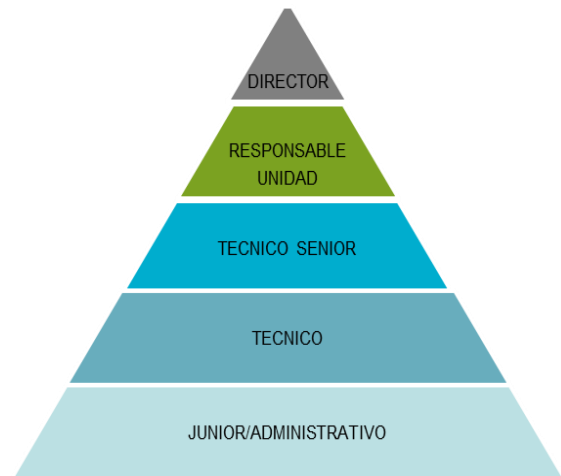
OPERACIONES



CONSULTORÍA



COMERCIAL



STAFF

Adicionalmente para poder adaptarnos a las particularidades de nuestro negocio, se han definido para las carreras de Operaciones y Staff especialidades.

Los conocimientos específicos en alguna de estas áreas dan una **especialización** en la trayectoria profesional y la especialización orientan las asignaciones a proyecto y la formación específica.



A continuación se detallaran las responsabilidades de cada una de estas categorías internas de MTP.

3. Roles y responsabilidades

Los roles principales a nivel organizativo corresponden con los siguientes:

- CEO
- Dirección de Operaciones
- Responsable Financiero y de Administración
- Responsable Comercial y Desarrollo de Negocio
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Sistemas y Seguridad
- Responsable de Gobierno y Calidad
- Responsable de control de producción
- Responsable de Marketing

A continuación se detallaran las funciones y responsabilidades de cada una de estas categorías internas de MTP y de todas asociadas a cada carrera profesional.

La responsabilidad de manera global afecta a todos los roles de la organización de tal forma que deben cumplir las políticas de MTP en su conjunto.

En especial las buenas prácticas ambientales y la seguridad son responsabilidad de todos. Y es de obligado cumplimiento lo correspondiente en nuestro Código Ético.

Los requisitos de formación de cada uno de los roles no son un factor bloqueante para asumir las responsabilidades de cada rol si así lo decide la Dirección y los responsables de RRHH.

4. Categorías, especialidades y responsabilidades MTP

A parte de los roles descritos a continuación, existen figuras especiales tales como el Responsable de Innovación que realmente son especializaciones de la Carrera de Operaciones con una focalización concreta en sus actividades.

CEO

Representa la figura más importante, desde el punto de vista operativo y del desarrollo de Negocio de MTP. Pero también desde el punto de vista organizacional.

A modo de resumen sus actividades y responsabilidades son las siguientes:

- Dirección general de la compañía
- Definición y aprobación de las políticas.
- Planificación, dirección y coordinación del funcionamiento general de la empresa con la asistencia de los demás responsables
- Evaluación de las operaciones y resultados obtenidos
- Representación principal de la empresa ante terceros.

- Garante y responsables de la observancia de los requisitos legales aplicables

Formación	Titulación Superior
Experiencia	Experiencia de 10 o más años en gestión y coordinación de proyectos y departamentos empresariales
Otros requisitos	Experiencia como director

Dirección de Operaciones

Véase la figura de director incluida en el apartado de carrera de operaciones.

Responsable Financiero y de Administración

- Coordinación de la elaboración de los Estados Contables y Financieros,
- Supervisión del Control de Gestión: definición de procedimientos, diseño de los procesos presupuestarios.
- Optimización de la política fiscal de la empresa.
- Estudios de informes de viabilidad de inversiones / proyectos, reorientaciones estratégicas.
- Apoyo a áreas de empresas
- Divulgación de las Políticas entre los principales proveedores
- Análisis y establecimiento de criterios en materia jurídico - laboral sobre la aplicación de la legislación en el área de trabajo.
- Coordinación con los despachos externos la defensa de los intereses de la empresa ante los juzgados y tribunales del orden de lo social.
- Realización del reporting del cierre según las normas contables determinadas.
- Elaboración y Control de la información financiera y contable que resulta de la actividad empresarial
- Supervisión de la relación con terceros: Auditores externos, Administraciones
- Responsable del Departamento de Contabilidad, y área laboral
- Colaboración en la elaboración del presupuesto
- Colaboración con Gobierno y Calidad en el control operacional para la gestión de los residuos y el control de consumos y en la vigilancia del cumplimiento de las cláusulas de carácter ambiental por parte de los proveedores.
- Control económico de los proyectos.
- Mantenimiento de la BBDD de proyectos.
- Asignación de códigos de imputación de proyectos en contabilidad financiera y BBDD.
- Revisión de horas realizadas, producidas y facturadas por proyectos.
- Revisión e imputación de tarifas de compras y ventas en la BBDD.
- Seguimiento y reclamación de jornadas no imputadas en BBDD.
- Análisis y revisión de costes de personal interno, por proyectos.
- Revisión de costes de personal externo (tarifas y facturas)
- Importación y revisión e imputación de costes directos a proyectos.
- Análisis e imputación de gastos generales, por proyectos, clientes y empresa.
- Revisión de los ingresos de proyectos, (prestación de servicios, factoría, proyectos cerrados)
- Informe de producción por proyectos mensuales y empresa (resultados)

- Reportes económicos de producción a la Dirección General y diferentes niveles directivos.
- Control y supervisión de facturas de proveedores.
- Supervisión de jornadas y/o actividades extraordinarias del personal de proyectos.
- Realiza la evaluación de proveedores de MTP que no sean de sistemas, RRHH y marketing.
- Administración de contratos de encargo de tratamiento acordes a la normativa de protección de datos personales.

Formación	Titulación Superior o Diplomatura
Experiencia	Deseable Experiencia en Facturación y Contabilidad Deseable Experiencia en puesto similar Conocimiento medio en relaciones laborales, economía y derecho
Otros requisitos	

Responsable Comercial y Desarrollo de Negocio

- Análisis del mercado y la situación de los competidores
- Conocimiento de la organización y la actividad de los clientes para poder anticipar sus necesidades con soluciones técnicas y respuestas eficientes
- Participación en la definición de la estrategia comercial de la empresa en colaboración con la Dirección General y realiza un seguimiento de su aplicación.
- Definición los planes de marketing dirigidas al aumento de las ventas.
- Establecimiento de los objetivos de venta y supervisión de su consecución, controlando los márgenes establecidos.
- Participación en las negociaciones a alto nivel
- Control directo de los grandes clientes de la empresa y de aquellos con los que se mantiene una relación de más tiempo.
- Establecimiento de los objetivos cuantitativos y cualitativos a conseguir por parte del grupo de responsables comerciales.
- Divulgar la Política MTP a clientes y partes interesadas en general.
- Supervisión del cumplimiento de los requisitos legales y normativos, en las áreas de su competencia.

Formación	Titulación Superior en áreas relacionadas con Comercial o con Ingeniería.
Experiencia	Experiencia de estructuración de equipos comerciales y una experiencia real en negociación en el sector IT Experiencia en el área de marketing
Otros requisitos	Medio/alto nivel de inglés

Responsable de Recursos Humanos

- Establecimiento de los criterios de RR.HH. según las opciones estratégicas de la compañía.
- Gestión del proceso de selección de personal

- Establecimiento de la política de formación interna y diagnóstico de necesidades formativas.
- Elaboración y seguimiento del Plan de Formación interno
- Mantenimiento de los expedientes y registros de la competencia del personal y experiencia laboral
- Control del “banquillo” de no asignados
- Esponsor del desarrollo de la carrera profesional del personal
- Supervisor del clima laboral
- Representante de la dirección ante el comité de empresa y comités asociados
- Responsable de PRL y de la prevención ante emergencias
- Coordinar el buen funcionamiento del departamento para velar por la calidad del servicio
- Comunicaciones de bienvenida a los empleados incluyendo temas ambientales, de seguridad, y calidad.
- Realiza la evaluación de proveedores de RRHH

Formación	Titulación Universitaria en Psicología, Relaciones Laborables
Experiencia	Experiencia en Selección de Recursos Humanos
Otros requisitos	

Responsable de Sistemas y Seguridad

- Instalación, configuración y prueba de los sistemas operativos, aplicaciones de software y mejoras del software.
- Responsable del mantenimiento y mejora de los sistemas informáticos
- Analista de problemas en la red y el sistema y responsable de su resolución
- Interlocutor con los proveedores para evaluar productos tecnológicos y resolver problemas técnicos.
- Gestión de la compra de servicios y materiales de sistemas y equipamientos eléctricos, informáticos y de comunicaciones.
- Responsable de la resolución de problemas de usuarios
- Responsable del funcionamiento del sistema informático y redes
- Colaboración con Gobierno y Calidad en el control operacional para la gestión de los residuos y el control de consumos en su área de responsabilidad
- Responsable de Seguridad del SGSI y entre esta última responsabilidad cobran especial importancia:
- Establecer los criterios para la definición de los derechos de acceso de los usuarios.
- Actualizar la documentación del SGSI.
- Mantener una relación actualizada de los usuarios del sistema, indicando sus derechos de acceso.
- Adoptar las medidas necesarias para que el personal conozca las normas en materia de seguridad que afectan al desarrollo de sus funciones y de las consecuencias en que pudieran incurrir en caso de incumplimiento.
- Asegurarse que se establezcan las medidas de seguridad que se hayan documentado en el SGSI.
- Velar por el cumplimiento en materia de protección de datos de carácter personal, asociado a las infraestructuras y sistemas.
- Gestión de violaciones de seguridad de los datos, incluida la evaluación del riesgo para los derechos y libertades de los afectados y los procedimientos de notificación a las autoridades de supervisión y a los afectados.

- Guardar secreto de los datos de carácter personal que pueda conocer, así como sobre controles y posibles debilidades, incluso después de haber causado baja en la entidad.
- Coordinar y controlar las medidas definidas en la documentación de Gestión del SGSI.
- Analizar los informes de auditoría.
- Controlar y gestionar los mecanismos de seguridad
- Velar por el cumplimiento de las cláusulas de contratos con terceros y de que se cumpla la legislación tal y como se haya documentado en el SGSI.
- Favorecer la implicación de la Dirección con la implementación del SGSI
- Coordinación con las empresas proveedores acerca de la revisión del aire acondicionado del CPD y extintores propiedad de MTP.
- Realiza la evaluación de proveedores de sistemas

Formación	Titulación Universitaria en Informática o Telecomunicaciones. Titular MTP ante, al menos, dos auditorías en Seguridad de la Información bajo ISO27001
Experiencia	Experiencia de 5 años en Administración de Sistemas Informáticos en empresas de nuestro tamaño y sector.
Otros requisitos	

Responsable de Gobierno y Calidad

- Supervisor del desarrollo del Sistema de Gestión y la mejora continua de su eficacia y eficiencia
- Aseguramiento de los procesos y documentación necesarios para el Sistema de Gestión.
- Tratamiento con la Dirección Ejecutiva del desempeño del Sistema de Gestión y de cualquier necesidad de mejora
- Representación de MTP ante Clientes y otras partes interesadas (p.ej.: entidades de certificación) sobre asuntos relacionados con el Sistema de Gestión.
- Representar la delegación del director ejecutivo en los Comités del Sistema de Gestión
- Responsable de las auditorías de certificación
- Coordinación de las actividades de formación y divulgación, y promotor de la toma de conciencia y de los requisitos del cliente, en toda la organización de todos los aspectos del SGMTP
- Coordinación de los trabajos para la identificación y evaluación de los aspectos y riesgos asociados a las actividades, productos o servicios realizados por la empresa
- Identificación y verificación de las normativas que afectan al SGMTP
- Gestor de las comunicaciones con las partes interesadas
- Asegurador de la alineación e integración de todos los subsistemas de gestión integrados en el SGMTP
- Coordinador de la investigación sobre los accidentes o situaciones de emergencia ambiental que se produzcan
- Prestar apoyo a la Dirección para llevar a cabo la Revisión del Sistema de Gestión y para establecer los objetivos, metas y programas (de calidad, seguridad, ambientales, de servicios, etc)
- Comprobar la eficacia de las acciones de gestión del riesgo (correctivas, preventivas, de mejora, etc) tomadas en el seno de los comités de supervisión del SGMTP.

- Responsable de la identificación y evaluación de aspectos ambientales
- Responsable de la coordinación de la identificación y evaluación de riesgos de cualquier ámbito del SGMTP.
- Promover y desarrollar la innovación en el seno de los servicios y la transformación interna de MTP.
- Formación y Concienciación del personal de MTP en materia de protección de datos.

La Dirección designa como su representante al Responsable de Gobierno y Calidad como responsable del SGMTP.

Formación	Licenciatura universitaria o Ingeniería. Recomendable una formación especializada de calidad, ambiente, seguridad y gestión de servicios.
Experiencia	Participación activa en desarrollo e implantación de un Sistema de Gestión preferentemente según las normas 9001, 14001, 27001, 20000 y 15504. Asistencia a una auditoría externa en dicha norma.
Otros requisitos	Habilidades de autoridad, negociación, empatía y organización

Responsable de control de producción

- Control económico de los proyectos.
- Recoger y confirmar las informaciones financieras que intervienen en el cálculo de los costes.
- Formalizar los procedimientos y controlar su correcta aplicación.
- Gestionar y supervisar la importación de datos desde las diferentes aplicaciones.
- Elaborar los reportes económicos de producción para la Dirección General y los diferentes niveles directivos.
- Elaboración de los presupuestos y su seguimiento.

Formación	Conocimientos medios Economía y Derecho
Experiencia	Experiencia en administración de empresas
Otros requisitos	Experiencia en Contabilidad y Facturación

Responsable de Marketing

- Apoya el análisis del mercado y la competencia.
- Define los servicios asociados, el posicionamiento de los distintos productos o servicios.
- Pone en marcha las herramientas de ayuda a la venta
- Coordinar y realizar los planes de comunicación interna y externa
- Gestionar la participación de la empresa en Conferencias y Ferias del sector.
- Actualización contenidos web.
- Colaboración junto con la Dirección General en la creación, definición e implementación del plan de marketing asegurando la sinergia con la estrategia comercial nacional e internacional de la compañía.
- Responsabilidad sobre la imagen corporativa de la compañía.
- Gestión la participación de la compañía en Congresos y Foros del sector.

- Interlocución con la agencia de comunicación y generación de apariciones en medios.
- Actualización y mantenimiento página web
- Lanzamiento de Comunicaciones a todos los empleados y otras partes interesadas, incluyendo temas ambientales, de seguridad, y calidad.
- Realiza la evaluación de proveedores de marketing
- Coordinador de la realización de la encuesta de satisfacción de clientes, y generador del informe final, en colaboración con Gobierno y Calidad.

Formación	Formación en Administración Empresas, Comercial, Marketing
Experiencia	Deseable Experiencia en puestos similares Conocimientos del Sector IT
Otros requisitos	

a. CARRERA OPERACIONES

DIRECTOR

- Dirigir y gestionar proyectos técnicos
- Participar en el desarrollo de negocio de la compañía, y en la definición del portfolio, junto con el área comercial.
- Analizar las necesidades de los clientes, plazos y medios disponibles para ofrecer la solución técnica que más beneficie al cliente en coordinación con el área comercial.
- Elaboración y seguimiento del presupuesto de los proyectos asignados
- Gestión, seguimiento y evaluación del desempeño de los recursos humanos asignados a los proyectos.
- Gestión del Acuerdo con Partners tecnológicos
- Gestión de la producción
- Aplicación del SGMTP en todos sus aspectos de calidad, seguridad, ambientales, de madurez de los servicios, etc.
- Elaboración de planes de sucesión e identificación de las personas claves para la compañía para su desarrollo.
- Comunica las directrices de la empresa a los equipos, asegurándose de que los mensajes llegan correctamente a todos los profesionales y escala la información adecuada a sus superiores.
- Resolución de los conflictos que no hayan podido ser resueltos por el equipo a su cargo.
- Colaboración con Gobierno y Calidad en el control operacional para la gestión de los residuos, consumos y en la vigilancia del cumplimiento de los compromisos de carácter ambiental por parte de los proveedores
- Promover y desarrollar la innovación en el seno de los servicios.
- Velar por el cumplimiento de las normas de protección de datos en el seno de MTP y especialmente en la operación de proyectos y servicios.

Formación	Titulación Superior
Experiencia	Experiencia de 10 ó más años en gestión y coordinación de proyectos Sólida experiencia en proyectos y servicios que le hayan permitido desarrollar un fuerte conocimiento de su área
Otros requisitos	

SENIOR MANAGER

Mantiene funciones muy similares con el rol de Manager pero aporta mayor experiencia y/o gestiona proyectos de mayor entidad, dificultad o bien diferentes servicios simultáneamente.

Formación	Titulación Media o Superior
Experiencia	Experiencia de 7 ó más años en gestión y coordinación de servicios al cliente
Otros requisitos	Se valorará la experiencia en servicios relacionados con calidad y pruebas y su participación en varias áreas/torres de la compañía.

MANAGER

- Responsable de diseñar y evaluar la estrategia a largo plazo del servicio, establecimiento de objetivos de calidad de servicio y de interlocución a alto nivel con el cliente.
- Es el responsable directo de los jefes de proyecto y los apoya en las tareas de planificación del servicio.
- Es responsable de velar por el cumplimiento de la metodología, identificar propuestas de mejora de los servicios prestados y revisar las propuestas de mejora recibidas de los Jefes de Proyecto y la puesta en marcha de dichas mejoras.
- Resuelve los conflictos que puedan surgir a nivel operativo, o escalado de aquellos, cuya decisión requiera la intervención del nivel superior y siempre en coordinación con el área comercial.
- Participa y colabora en las actividades de desarrollo de negocio en coordinación con comercial y preventa.
- Aprovecha y gestiona las sinergias que se puedan establecer entre los diferentes servicios prestados por MTP.
- Gestiona la transferencia de recursos entre servicios.
- Aplicación del SGMTP en todos sus aspectos de calidad, seguridad, ambientales, de madurez de los servicios, etc.
- Es responsable de informar a la dirección sobre el comportamiento y oportunidades de mejora de los servicios.
- Lleva el control económico de los proyectos.
- Revisa y gestiona los planes de formación de los recursos junto con los Jefes de Proyecto.
- Se responsabiliza del desarrollo profesional de las personas de su equipo, planificando asignaciones retadoras para los profesionales.
- Supervisar las evaluaciones de desempeño y de motivar y mantener una actitud adecuada en los profesionales junto con los Jefes de Proyecto.
- Comunica las directrices de la empresa a los equipos a su cargo, asegurándose de que los mensajes llegan correctamente a todos los profesionales y escala la información pertinente a sus superiores.
- Promover y desarrollar la innovación en el seno de los servicios.

Formación	Titulación Media o superior
Experiencia	5 años de experiencia mínima en gestión y coordinación de proyectos. Sólida experiencia en operación de servicios.

Otros requisitos	<p>Conocimiento de una o varias metodologías de gestión de proyectos y servicios: ITIL, PMP, ISO20000, ISO15504...</p> <p>Se valorará experiencia en proyecto y servicios de calidad de diversas áreas/torres de la compañía</p>
------------------	--

JEFE DE PROYECTO

- Analiza, diseña y planifica correctamente la demanda involucrada en el servicio o en el proyecto, utilizando las herramientas disponibles.
- Gestiona correctamente la capacidad del equipo y la distribución de trabajos acorde a la prioridad de los mismos cumpliendo fechas y plazos.
- Diseña técnica y tecnológicamente la realización del servicio en condiciones estándar y especiales descubriendo y supliendo las carencias existentes
- Diseña la mejora de los procedimientos operativos y se responsabiliza de la formación de los mismos a su equipo incluidas nuevas incorporaciones
- Realiza la monitorización de todos los aspectos del servicio y analiza como experto los datos obtenidos para su interpretación en la gestión de su equipo y del servicio en global.
- Participa si se le demanda su colaboración en las actividades de desarrollo de negocio en coordinación con comercial y preventa.
- Gestiona los riesgos del proyecto y los planes de acción de mejora necesarios.
- Reporta y realiza el seguimiento del estado global del proyecto
- Aplicación del SGMTP en todos sus aspectos de calidad, seguridad, ambientales, de madurez de los servicios, etc
- Propone y desarrolla las iniciativas y acciones formativas para el desarrollo profesional de las personas de su equipo y para asegurar el éxito del proyecto
- Evalúa las capacidades y actividades de los miembros del equipo, asignándoles las tareas acordes con su nivel y conocimientos y velando por el desarrollo profesional y la motivación de todas las personas del equipo.
- Transmite y comunica la información corporativa y del proyecto a los profesionales de sus equipos, asegurándose de que llega de la forma adecuada.

Formación	Titulación Media o superior
Experiencia	<p>Más de 3 años de experiencia mínima en servicios/proyectos y en gestión de equipos.</p> <p>Más de 7 años de experiencia, dos de ellos de analista.</p>
Otros requisitos	<p>Manejo profundo de metodologías de gestión de proyectos.</p> <p>Se valorará experiencia en servicios SQA.</p> <p>Se valora Formación TMMi, ITIL, PMP, ISO20000</p>

ANALISTA SENIOR

- Mejora los procedimientos y estándares del proyecto para aumentar la eficiencia y rendimiento de su equipo.
- Genera el plan de trabajo del equipo que le es asignado y supervisa su resultado, identificando riesgos y mejoras en el mismo.
- Asigna tareas y responsabilidades atendiendo a capacidades, evolución y motivación del personal asignado a su cargo.
- Desarrolla iniciativas formativas para el desarrollo profesional de las personas de su equipo y para asegurar el éxito del proyecto

- Supervisa que el trabajo sea realizado cumpliendo los compromisos de fechas y alcance.
- Identifica factores de mejora del desempeño y los comunica a los Jefes de proyecto dentro de un concepto de mejora continua en un sentido global.
- Se preocupa por ser un referente en el proyecto para el resto del equipo, generando el ambiente motivador adecuado para promover el desarrollo profesional y la innovación.

Formación	Titulación Media o superior o que cumpla a criterio de los responsables de proyecto y de RRHH con los requisitos necesarios para el puesto
Experiencia	4 años de experiencia mínima en servicios/proyectos de tecnología
Otros requisitos	Conocimientos en metodología de desarrollo de software Formación TMMi

ANALISTA

- Resuelve los problemas en tiempo y forma, eficazmente y con el mínimo tiempo necesario
- Comprueba que la documentación del trabajo realizado es la correcta en forma, tiempo y contenidos
- Revisiones de diseños realizados por ingenieros y técnicos.
- Definición de plan y estrategia del proyecto.
- Implantación de metodología adaptadas a las necesidades de cliente.
- Análisis de calidad de producto e incidencias no detectadas para la identificación de mejoras en los procesos.
- Reportes de estado de la planificación.
- Mantenimiento de los modelos de estimación
- Identifica factores de mejora del desempeño y los comunica a los Jefes de proyecto dentro de un concepto de mejora continua en un sentido global
- Se preocupa por mantener un ambiente de colaboración y de trabajo en equipo.
- Se responsabiliza de buscar la información necesaria para el buen desempeño de su trabajo y el correcto conocimiento de su proyecto y de la empresa.

Formación	Titulación Media o superior o que cumpla a criterio de los responsables de proyecto y de RRHH con los requisitos necesarios para el puesto
Experiencia	2 años de experiencia mínima en servicios/proyectos de tecnología de software
Otros requisitos	Aplicación de la metodología necesaria para el proyecto. Conocimientos técnicos y funcionales específicos.

INGENIERO

- Diseño y programación utilizando las herramientas definidas.
- Utiliza los recursos tecnológicos a su disposición para el desempeño de sus tareas en condiciones estándar y especiales.
- Conoce las herramientas técnicas del mercado apropiadas para el desempeño de su trabajo

- Ejecución técnica de las tareas que se le asignan.
- Registro y documentación de ejecución en las herramientas correspondientes
- Reporte de defectos en la ejecución y seguimiento del estado de las mismas.
- Identificación de incidencias y resolución de problemas
- Realización de verificaciones de documentación, ya sea mediante métodos formales predefinidos o informales
- Realización de estimaciones de esfuerzo en base a métodos estándar predefinidos
- Colaboración en el mantenimiento de los entornos de trabajo.
- Se preocupa por mantener un ambiente de colaboración y de trabajo en equipo.
- Se responsabiliza de mantenerse correctamente informado y de solicitar lo necesario para su desarrollo profesional.

Formación	Titulación Media o superior o que cumpla a criterio de los responsables de proyecto y de RRHH con los requisitos necesarios para el puesto
Experiencia	1 año de experiencia mínima en servicios/proyectos de tecnología de software.
Otros requisitos	Conocimiento de técnicas básicas específicas del proyecto. Conocimientos técnicos y funcionales

TÉCNICO

- Conocimiento de las herramientas necesarias para el desempeño de su trabajo.
- Preparación de los datos y requisitos necesarios.
- Registro y documentación de ejecución en las herramientas correspondientes
- Reporte de defectos en la ejecución y registro en la herramienta correspondiente
- Reporte de actividad al responsable periódicamente.
- Se responsabiliza de su desarrollo profesional, manteniéndose informado y trabajando en equipo para facilitar el ambiente innovador y motivador.

Formación	Formación técnica
Experiencia	Alguna experiencia en tecnología.
Otros requisitos	

ESPECIALIZACIÓN CARRERA DE OPERACIONES

La experiencia y conocimientos en alguno o varios de los siguientes campos, dirigen al profesional en una trayectoria de especialización adicional al Plan de carrera general definido anteriormente.

Estas áreas de especialización están asociadas a los objetivos de desarrollo de negocio de MTP y por tanto, pueden variar en el tiempo, cuantitativa y cualitativamente, adaptándose a las necesidades del negocio de forma dinámica.

RENDIMIENTO / AUTOMATIZACIÓN

- Preparación de datos, creación de los mismos, utilizando métodos de programación avanzados.

- Ejecución de los casos automatizados/de rendimiento utilizando las herramientas seleccionadas (QTP/UFT, Selenium, Robotium, JMeter, Loadrunner...)
- Conocimientos en programación con orientación a objetos.
- Conocimiento de la estructura y operativa de bases de datos.

INTEGRACIÓN CONTINUA / DEVOPS

- Conocimientos de los principios de continuos delivery.
- Experiencia en modelos de Integración Continua (git/subversión, jenkins, maven o gradle, nexus...)
- Implantación DevOps.
- Conocimiento de despliegue tanto manual como automático
- Conocimientos de sistemas, Linux y scripting

UX

- Evaluación de Experiencia de Usuario.
- Diseño de Experiencia de Usuario.
- Evaluación Accesibilidad.
- Diseño de Guías de Estilo.
- Formación UX.
- Tecnologías, Plataformas y Herramientas: Jama, Skech, Invision, Axure, JustinMind, Wordpress.

ANÁLISIS DE CÓDIGO / DESARROLLO

- Experiencia en distintos lenguajes de programación (C, C++, Java, Perl, Python, .NET...).
- Ejecución de análisis de código (Cast, Sonar)
- Auditoría profunda de calidad de código manual / automatizada
- Conocimiento de la estructura y operativa de bases de datos.
- Tecnologías web.

SEGURIDAD

- Especificación de requisitos de seguridad
- Diseño de arquitecturas SW seguras
- Análisis de Seguridad de Código Fuente (SAST)
- Pruebas de Seguridad para aplicaciones DAST / IAST
- Auditorías de seguridad: generación de informes técnicos y para la dirección
- Evaluación e implantación del Ciclo de Vida de Desarrollo SW Seguro
- Análisis de Riesgos
- UBA (User Behaviour Analytics)
- Autoprotección de aplicaciones en tiempo real - RASP
- Tecnologías, Plataformas y Herramientas: CxSAST (Checkmarx), Fortify, Kiuwan, BlackDuck, Whitesource, Appscan, Webinspect, Findbugs, Contrast security, Accunetix, KALI Linux, BurpSuite,
- Estándares: OWASP Top 10, OWASP ASVS, OWASP Testing Guide, PCI-DSS, PSD2

b. CARRERA CONSULTORIA
CONSULTOR

- Identificar problemas u oportunidades, proponer soluciones y hacer seguimiento de la consecución de los resultados.
- Especialización técnica y una fuerte habilidad de comunicación
- Alta orientación al cliente.
- Ofrecer un punto de vista imparcial, comprometido con los grandes objetivos de la organización, más allá de los intereses particulares de las diferentes áreas.
- Realización de propuestas y presentaciones al cliente a través de indicadores que aporten valor cuantitativo al proceso.
- Experiencia en metodología y conocimiento del ciclo de vida de proyectos de desarrollo y pruebas.
- Definición y presentación de nuevos servicios y/o de mejoras en servicios ya existentes.
- Soporte a la definición y elaboración de procedimientos de trabajo.
- Mejora Continua procesos, aplicando las mejores prácticas en la gestión y operación de los servicios, incluyendo metodologías y procedimientos.

Formación	Titulación Media o superior
Experiencia	4 años de experiencia mínima en servicios/proyectos de tecnología
Otros requisitos	Conocimientos en metodología de desarrollo de software Formación TMMi

CONSULTOR SENIOR

- Identificar problemas u oportunidades, proponer soluciones que puedan incluir alto nivel de complejidad y asegurarse de la consecución de los resultados.
- Especialización técnica y una fuerte habilidad de comunicación
- Alta orientación al cliente y capacidad para relacionarse con personas de alto nivel de responsabilidad en el cliente.
- Generar modelos de intervención que permitan crear y proponer nuevos caminos y soluciones de forma innovadora, que satisfagan las expectativas del cliente.
- Ofrecer un punto de vista imparcial, comprometido con los grandes objetivos de la organización, más allá de los intereses particulares de las diferentes áreas aportando una visión global de las situaciones y su implicación general.
- Realización de propuestas y presentaciones al cliente a través de indicadores que aporten valor cuantitativo al proceso con un nivel elevado de reporting.
- Profunda experiencia en metodología y conocimiento del ciclo de vida de proyectos de desarrollo y pruebas.
- Definición y presentación de nuevos servicios y/o de mejoras en servicios ya existentes con un nivel alto de complejidad.
- Definición y elaboración de procedimientos de trabajo.
- Mejora Continua procesos, aplicando las mejores prácticas en la gestión y operación de los servicios, incluyendo metodologías y procedimientos.

Formación	Titulación Media o Superior
Experiencia	Experiencia de 7 ó más años en gestión y coordinación de servicios al cliente o en Consultoría TI
Otros requisitos	Se valorará la experiencia en servicios relacionados con calidad y pruebas y su participación en varias áreas/torres de la compañía.

c. CARRERA COMERCIAL
TECNICO COMERCIAL

- Realizar la gestión administrativa de los procesos comerciales, llevando a cabo las tareas de documentación y las actividades de negociación con proveedores y de asesoramiento y relación con clientes.
- Realizar las gestiones administrativas de la actividad comercial registrando la documentación soporte correspondiente a determinadas obligaciones derivadas.
- Desempeñar las actividades de atención al cliente/usuario en el ámbito administrativo y comercial asegurando los niveles de calidad establecidos y relacionados con la imagen de la empresa/institución.
- Comercialización de productos o servicios.
- Captación, atención y mantenimiento de la cartera de clientes.

Formación	Formación en el área comercial
Experiencia	Alguna experiencia en actividades comerciales o se captación de clientes.
Otros requisitos	Conocimientos ofimáticos avanzados. Nivel Alto de Inglés Habilidades comerciales

COMERCIAL

- Analizar el mercado y la situación de los competidores.
- Conocer la organización y la actividad de los clientes para poder anticipar sus necesidades con soluciones técnicas y respuestas eficientes.
- Control y gestión de clientes de la empresa y coordinación con las áreas de negocio para alcanzar con éxito los objetivos y proyectos de la empresa.
- Colaborar en la presentación de las diferentes propuestas comerciales, y generar los contactos adecuados para estar al corriente de la información relevante para su actividad.
- Velar por el cumplimiento de las normas de protección de datos en el seno de MTP y especialmente en las relaciones con los clientes.

Formación	Titulación Superior en áreas relacionadas con Comercial o con Ingeniería.
Experiencia	Experiencia real en negociación y gestión de clientes
Otros requisitos	

GERENTE COMERCIAL

- Supervisar las ofertas solicitadas por los clientes, garantizando que se pueda servir el producto o servicio solicitado,
- Captar y transmitir a las áreas de operaciones las necesidades del cliente, concretando todos los requerimientos técnicos aplicables respecto al proceso, servicio, condiciones de entrega y calidad, y también respecto a condiciones comerciales y económicas.

- Coordinar y velar para que se cumplan los plazos de entrega, la calidad pactada y el servicio previsto.
- Atender y llevar a cabo el seguimiento de las consultas, reclamaciones y reparaciones que planteen los clientes.
- Mantener la relación y el contacto con la cartera de clientes e incrementando y captando nuevos proyectos.
- Participar en la definición de la política comercial de la empresa en colaboración con la Dirección General y realiza un seguimiento de su aplicación.

Formación	Titulación Superior en áreas relacionadas con Comercial o con Ingeniería.
Experiencia	Experiencia real en negociación y gestión de clientes
Otros requisitos	Cartera de clientes fidelizada

d. CARRERA AREAS STAFF

ADMINISTRATIVO/JUNIOR:

- Realización de labores administrativas y de apoyo a las diferentes áreas de responsabilidad en su actividad diaria.
- Gestión de incidencias y tramitaciones de documentos, siguiendo los procedimientos establecidos y utilizando las herramientas corporativas necesarias.
- Elaboración de los documentos de soporte y su actualización y mantenimiento de las bases de datos.
- Se preocupa por resolver y ayudar a sus clientes internos dando un servicio de calidad en tiempo y forma.

Formación	Formación administrativa
Experiencia	Alguna experiencia en labores de administración
Otros requisitos	Conocimientos de office avanzados.

TÉCNICO

- Realiza las tareas asignadas en su unidad, asumiendo funciones dentro de su ámbito de responsabilidad.
- Planifica sus tareas y su tiempo para alcanzar los objetivos previstos.
- Se preocupa de conocer y aplicar los procedimientos corporativos que le afectan.
- Se preocupa por resolver y ayudar a sus clientes internos dando un servicio de calidad en tiempo y forma.

Formación	Formación especializada en su área de actividad
Experiencia	Experiencia en su área y funciones
Otros requisitos	Conocimientos de office avanzados.

TECNICO SENIOR

- Realiza las tareas asumiendo las funciones de procesos completos y/o complejos dentro de su ámbito de responsabilidad.
- Planifica sus tareas y su tiempo para alcanzar los objetivos previstos, y supervisa y dirige las funciones de otros técnicos con menos experiencia.
- Se preocupa de conocer y aplicar los procedimientos corporativos que le afectan, y participa en su elaboración y mejora.
- Se preocupa por resolver y ayudar a sus clientes internos dando un servicio de calidad en tiempo y forma.
- Propone acciones de mejora en su ámbito de responsabilidad.

Formación	Formación especializada en su área de actividad
Experiencia	Experiencia de más de 5 años en su área y funciones
Otros requisitos	Conocimientos de office avanzados.

RESPONSABLE DE UNIDAD

- Se responsabiliza de las funciones de su área de actividad.
- Planifica sus tareas y las responsabilidades de su equipo de trabajo.
- Se preocupa por el desarrollo profesional y la motivación de las personas de su equipo.
- Define los procedimientos corporativos en su ámbito de responsabilidad y se asegura de su cumplimiento.
- Se preocupa por resolver y ayudar a sus clientes internos dando un servicio de calidad en tiempo y forma.
- Realiza un seguimiento de los indicadores de su responsabilidad para asegurar el cumplimiento de los objetivos del área y de la empresa.

Formación	Formación especializada en su área de actividad
Experiencia	Experiencia de más de 10 años en su área y funciones
Otros requisitos	Conocimientos de office avanzados.

ESPECIALIZACIONES CARRERA STAFF

La experiencia y conocimientos en alguno o varios de los siguientes campos, dirigen al profesional en una trayectoria de especialización adicional al Plan de carrera general definido anteriormente.

Estas áreas de especialización están asociadas a las diferentes funciones de apoyo al negocio de MTP y por tanto, pueden variar en el tiempo, cuantitativa y cualitativamente, adaptándose a las necesidades del negocio de forma dinámica.

ADMINISTRACIÓN Y NÓMINAS

Gestión de nóminas
Seguridad Social
Contratación laboral y mercantil
Gestión de expedientes contratación Administracion Publica
Gestión financiera y auditorías
Gestión fiscal
Gestión de proveedores y clientes
Gestión de viajes
Gestión de Tesorería
Facturación
Asesoramiento en los distintos ámbitos legales, fiscales y laborales.
Archivo y documentación

RECURSOS HUMANOS

Reclutamiento y Selección
Formación
Planes de carrera
Gestión de desempeño
Gestión de asignaciones
Promociones y Retribución
Prevención de riesgos

SISTEMAS

Administración de sistemas
Comunicaciones
Atención informática a usuarios
Seguridad informática
Gestión de compras de material informático

CONTROL ECONOMICO

Planificación y preparación de presupuestos
Control y seguimiento del cumplimiento de los presupuestos
Control de proyectos
Información y reportes

MARKETING Y COMUNICACIÓN

Imagen de Marca
Coordinación con filiales internacionales
Generación de leads
Posicionamiento de MTP en redes.
Organización de eventos y gestión de patrocinios.
Comunicación externa.
Comunicación interna.

GOBIERNO Y CALIDAD

Definición, control y análisis de indicadores de empresa
Identificación y gestión de riesgos. Generación y supervisión de planes de mitigación del riesgo.

Cumplimientos de normativas y certificaciones
Auditorias y controles internos
Mejora continua
Optimización de Procesos
Evolución de la organización

5. Formación y Mapa de Carrera

A continuación se expone la visión de MTP en cuanto a carrera profesional y criterios asociados de formación y promoción.

Concepción del Rol	Categorías		Cursos Habilidades	Formación técnica asociada	Criterios de promoción	
Formación y aprendizaje	Técnico		Compromiso y asertividad	Curso de Iniciación de pruebas Cursos de pruebas avanzadas Curso de metodología Omniatest		
	Ingeniero			Certificate ISTQB Fundation Level Curso de diseño de pruebas Curso herramientas gestión de pruebas Curso herramientas gestión de defectos	Experiencia de 2 años Conocimiento de técnicas básicas específicas del proyecto.	
Metodología y conocimientos técnicos	Consultor	Analista		Trabajo en equipo y flexibilidad	Certification ISTQB Test Analyst Certification ISTQB Agile Certification ISTQB Tec. Tech Analyst Cursos avanzados herra. especializadas Curso de seguridad	Conocimientos técnicos y funcionales Aplicación de la metodología más apropiada
		Analista Senior				Experiencia de al menos 4 años en proyectos de tecnología
	Habilidades de gestión de proyectos, clientes y equipos	Consultor Senior	Jefe de proyecto		Técnicas de control de ansiedad	Curso de accesibilidad Cetification ISTQB Advance Test Manager
Manager			Gestión de equipos comunicación y feedback	Metodología de gestión de proyectos	Conocimientos de TMMi, ITIL PMP	
Senior Manager				Gestión económica de proyectos	Experiencia en diversas áreas/torres de calidad de software	
			Toma de decisiones			
Habilidades directivas, visión estratégica y comercial. Liderazgo	Dirección		Negociación	Cursos de Innovación en el sector Asistencia a Eventos	Experiencia de 10 ó más años en gestión y coordinación de proyectos	
	CEO					

6. Evaluación del desempeño profesional

MTP pone a disposición de los supervisores o calificados como evaluadores de personal, una plantilla para la realización de la evaluación del desempeño de los profesionales a su cargo, además de una guía que les permite seguir las pautas orientativas de cómo realizar el proceso de evaluación.
Plantilla que sirve de ayuda para la valoración profesional y técnica de los empleados de operaciones y staff.

El documento cumplimentado deberá asociarse al seguimiento profesional del empleado desde el punto de vista de RRHH y realizarse al menos una vez al año.

El evento principal del proceso es la realización de LA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN en la cual se comparte con el evaluado toda la información recogida en el documento y además todo aquello que el evaluador considere que aporta positivamente en la mejora del desempeño profesional del evaluado, recogerá los factores positivos más destacables del evaluado y planificará acciones correctoras o de mejora para el siguiente ejercicio.

Importante es realizar la evaluación desde el punto de vista del rol desempeñado en el proyecto. Es por ello que existen dos conceptos identificativos: categoría profesional de partida, y el grado de dificultad de las funciones realizadas.

El grado de conocimiento es un factor importante a la hora de ponderar la evaluación realizada, es por ello que debe calificarse de:

- **INTENSO:** cuando la supervisión del evaluado ha sido de forma continua y directa; con conocimiento basado en hechos de sus puntos fuertes y áreas de mejora
- **NO INTENSO** cuando la supervisión del evaluado no ha sido de forma continua o directa y se suple la falta de información directa con información procedente de supervisores directos del evaluado.

La evaluación del desempeño deberá adaptarse al momento de evolución profesional de cada evaluado, en el contexto del proyecto en el que esté asignado. Por tanto se debe contestar coherentemente a ello.

Un apartado muy importante en la evaluación son los Valores de MTP: Pasión, Responsabilidad, Compromiso, Positivismo, Innovación y comunicación. El responsable debe valorar el grado de adecuación del evaluado a los valores que MTP ha definido como representativos de nuestra cultura.

Es recomendable incluir la máxima información en los apartados de observaciones para que el soporte documental sirva más allá del hecho evaluativo. De tal manera, la revisión de la evaluación realizada, tendrá como uno de los objetivos principales recoger aportaciones de mejora para todo MTP.

Las valoraciones globales del apartado "resumen general anual de la evaluación" se deben realizar con una valoración de A, B, C o D, tras la entrevista y siempre teniendo en cuenta la comparación con sus pares, en categoría, experiencia y rol requerido en el desempeño.

7. Canales de comunicación

Los canales de comunicación MTP corresponden principalmente a los representados por las herramientas corporativas determinadas para establecer una comunicación eficaz 360°. Los principales son:

- Encuestas dirigidas a los empleados cuya finalidad principal es recoger su feedback para consolidar o pulsar opinión ante planes de acción de mejora (véase encuesta de clima laboral)
- Buzón del empleado
- Comunicaciones internas sobre temas que necesitan de divulgación, por los requerimientos propios del SGMTP o bien por carácter organizativo de empresa
- Comunicaciones y avisos a través de herramientas corporativas como las de imputación y gestión de proyectos

- Comunicaciones realizadas por Administración de Servicios en aras de mantener el modelo más óptimo en la administración de nuestro desempeño
- Reuniones con responsables donde se les comunican temas que la dirección cree que deben ser de su conocimiento, incluso para ampliar el sistema comercial dentro de las responsabilidades operativas y también para recoger el sentir que los empleados han expresado a sus responsables y que es conveniente se haga llegar a la dirección para establecer análisis y acciones.
- Recogida de Indicadores. Nuestro sistema de gestión necesita de la monitorización eficaz para su mejora. La recogida de los datos y preanálisis de los implicados en la compilación de indicadores, se considera una fuente muy importante de conocimiento y comunicación.
- El proceso de evaluación del desempeño descrito en el apartado anterior.
- Y por supuesto, la relación supervisor-supervisado en el día a día.

Otros canales de comunicación, más dirigidos a ambientes externos a MTP aunque relacionados con ellos, como la web de MTP, también son considerados canales de comunicación aunque su efectividad es limitada para con la organización, dada su propia naturaleza y arquitectura.

Estos mecanismos son principalmente operados por Marketing y Gobierno y Calidad.

8. Manual del empleado

MTP distribuye a sus nuevos empleados y siempre está a su disposición en la herramienta repositorio de documentación del SGMTP el denominado Manual del empleado, donde se integran los siguientes temas más todas aquellas modificaciones que se considere realizar para cumplir sus objetivos de divulgación, información, concienciación y, por supuesto, de bienvenida.

- Bienvenida
- Nuestra Historia
- Qué hacemos
- Clientes
- Políticas MTP
- Política de RRHH
- Estructura de la empresa
- Información de interés:
 - Cómo llegar
 - Canales de Comunicación
 - Procedimientos administrativos:
 - Contrato, Convenio, Nóminas, Horario, Vacaciones, Parte de Actividad, Nota de Gastos, Procedimiento Helpdesk, Bajas Médicas, etc
 - Formación
 - Conducta del Empleado