



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DEL TRABAJO
DE SORIA

Grado en Relaciones Laborales y Recursos humanos

TRABAJO FIN DE GRADO

**Selección por competencias: Coordinador de
operación y mantenimiento en Electricidad
Buberos S.L.**

Presentado por Patricia Buberos Martínez

Tutelado por: Marta Martínez García

Soria,

CET

FACULTAD de CIENCIAS EMPRESARIALES y del TRABAJO de SORIA



INTRODUCCIÓN	13
---------------------------	-----------

PARTE PRIMERA: MARCO CONCEPTUAL

CAPÍTULO I

LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

1.1. El proceso de selección de personal por competencias: fases.....	22
1.1.1. Planificación de recursos humanos	24
1.1.2. Análisis de puestos de trabajo	26
1.1.3. Reclutamiento.....	34
1.1.4. El proceso de selección	41
1.1.5. Incorporación a la organización del empleado.....	45

CAPÍTULO II

PRUEBAS Y ENTREVISTAS EN UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

2.1. Pruebas de selección	50
2.1.1. Test psicotécnicos.....	51
2.1.2. Pruebas profesionales	57
2.1.3. Técnicas proyectistas.....	58
2.1.4. Dinámicas de grupo.....	61
2.2. Entrevista de trabajo.....	66
2.2.1. Fases de la entrevista.....	67
2.2.2. Tipos de entrevistas	67
2.2.3. Entrevista por competencias.....	69

PARTE SEGUNDA: CASO PRÁCTICO

CAPÍTULO III

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ELECTRICIDAD BUBEROS S.L.

3.1. Caracterización de la empresa	78
3.1.1. Evolución histórica y actividad empresarial	78
3.1.2. Misión, visión y valores corporativos	79
3.1.3. Estructura organizativa y análisis de plantilla.....	80
3.2. Análisis FODA	83
3.3. Planificación estratégica y de recursos humanos	85
3.3.1. Planificación de recursos humanos	86
3.4. Análisis puesto de trabajo de un coordinador de o&m.....	87

CAPÍTULO IV

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA UN PUESTO DE COORDINADOR DE O&M

4.1. Planificación del proceso de selección.....	96
4.2. Reclutamiento	97
4.3. Selección	100
4.3.1. Candidatos	100
4.3.2. Entrevistas preliminares	103
4.3.3. Pruebas de selección.....	105
4.3.4. Entrevistas de selección.....	110
4.3.5. Toma de Decisión.....	1103

CONCLUSIONES

Conclusiones.....	117
--------------------------	------------

BIBLIOGRAFÍA

Libros.....	125
Webgrafía	129
Artículos científicos	130

ANEXO 1

Comunicaciones candidatos interesantes para futuros procesos de selección ...	133
--	------------

ANEXO 2

Cláusula para entregas de cv de forma presencial y a través de email	134
---	------------

ANEXO 3

Política de privacidad para candidatos	135
---	------------

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1.: Competencias	31
Tabla 1.2.: Fuentes de reclutamiento externo	38
Tabla 1.3.: Ponderación mediante factores puntuables	43

Tabla 2.1.: Tipos de entrevistas	68
Tabla 2.2.: Entrevista convencional	69
Tabla 2.3.: Entrevista por competencias	70
Tabla 3.1.: Matriz FODA	83
Tabla 4.1.: Planificación del proceso de selección	96
Tabla 4.2.: Fuentes de reclutamiento	97
Tabla 4.3.: Candidatos	102
Tabla 4.4.: Factores puntuables	103
Tabla 4.5.: Resultados de las entrevistas preliminares	104
Tabla 4.6.: Resultado de todas las pruebas de selección	108
Tabla 4.7.: Entrevista por competencias	110
Tabla 4.8.: Resultados de Oscar Pérez.....	111
Tabla 4.9.: Resultados de María Martínez	112
Tabla 4.10.: Resultados de Marcos García.....	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1.: Proceso de reclutamiento y selección	23
Figura 1.2.: Fases de la planificación de recursos humanos	25
Figura 1.3: Contenido del análisis de puestos de trabajo	26
Figura 1.4.: Identificación del puesto	27
Figura 1.5.: Descripción detallada del puesto	28
Figura 1.6.: Ficha de especificación o perfil de exigencias del puesto	29
Figura 1.7.: Componentes de las competencias.....	30
Figura 1.8.: Tipos de reclutamiento.....	35
Figura 1.9.: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno	36
Figura 1.10.: Ventajas y desventajas del reclutamiento externo	37
Figura 1.11.: Fases del proceso de selección	42
Figura 2.1.: Conjuntos de conocimientos y competencias	50
Figura 2.2.: Aptitudes requeridas según el puesto	52
Figura 2.3.: Test de aptitudes verbales	52

Figura 2.4.: Test de aptitudes numéricas	53
Figura 2.5.: Test de aptitudes de razonamiento	53
Figura 2.6.: Test de aptitudes mecánicas	54
Figura 2.7.: Ejemplos preguntas test PAPI	55
Figura 2.8.: Resultados del test PAPI	55
Figura 2.9.: Ejemplos preguntas test 16 PF	56
Figura 2.10.: Descripción de las escalas del 16 PF	57
Figura 2.11.: Láminas del test de Rorschach	59
Figura 2.12.: Test de Zulliger	60
Figura 2.13.: Dinámicas de comunicación	62
Figura 2.14.: Hoja de evaluación de las dinámicas de comunicación	63
Figura 2.15.: Dinámicas de control de estrés	63
Figura 2.16.: Hoja de evaluación de las dinámicas de control de estrés	64
Figura 2.17.: Dinámica de creatividad	64
Figura 2.18.: Dinámicas de liderazgo	65
Figura 2.19.: Hoja de evaluación de las dinámicas de liderazgo	66
Figura 3.1.: Organigrama empresarial	80
Figura 3.2.: Distribución de plantilla por departamentos	81
Figura 3.3.: Distribución de plantilla por edad	82
Figura 3.4.: Distribución de plantilla por estudios	82
Figura 3.5.: Coordinador de O&M	89
Figura 4.1.: Anuncio de empleo en LinkedIn	98
Figura 4.2.: Anuncio de empleo en Infojobs.....	99
Figura 4.3.: Preguntas test PAPI	105
Figura 4.4.: Evaluación del test PAPI	106
Figura 4.5.: Evaluación dinámica de control de estrés	106
Figura 4.6.: Evaluación dinámica de liderazgo	107

INTRO



La selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuada la selección. En efecto, si la selección de personal está correctamente realizada permitirá la incorporación de efectivos de alto rendimiento y, por sus mismas características, estos efectivos mostrarán un buen aprovechamiento de la formación, unas excelentes posibilidades de promoción, una tasa de rotación que se sitúe en los márgenes aceptables para las organizaciones.

Todo proceso de selección requiere del tiempo necesario para encontrar al candidato más adecuado, así como de un trabajo anterior de definición de puestos de trabajo y de definición de los perfiles profesiográficos de los trabajadores que necesitamos para nuestra organización.

Años atrás la selección de personal no era tomada en cuenta por las empresas y a consecuencia de esto, las empresas no contaban en muchos casos con un personal idóneo para cumplir sus funciones. Actualmente se ha fortalecido este proceso y gracias a ello se han obtenido mejores resultados para el empleado y el empleador.

Dentro de este ámbito, en los últimos años asistimos a un auge de la selección desde otro punto de vista; la selección por competencias. Nos enfrentamos a un mundo globalizado que obliga a las empresas a replantear su forma de producción. Ya no importa la cantidad si no la calidad y el trabajador, en este contexto, se ha vuelto parte primordial

de la organización. Surge así, un modelo de selección que no se centra en la experiencia laboral del individuo, sino que se centra en las capacidades y habilidades que éste posee. Después de años de estudios sobre el cerebro y las emociones, hoy sabemos que las competencias son importantes para el éxito laboral.

Con estas premisas, el objetivo principal de este trabajo fin de grado es estudiar las nuevas tendencias de selección por competencias y aplicarlas a un caso práctico. A partir de este marco general se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- Explicar las bases teóricas de la selección de personal y, más concretamente la selección por competencias.
- Explicar todos los pasos que se llevan a cabo cuando una empresa hace un proceso de selección de personal.
- Saber realizar una ficha de descripción y especificación de un puesto de trabajo.
- Saber cuáles son las técnicas de selección por competencias más utilizadas por las empresas actualmente.
- Aplicar el proceso de selección por competencias a un caso real.

Mi experiencia profesional en el área de los Recursos Humanos y en concreto en el área de selección me animó a realizar el presente trabajo en el cual desarrollo un caso práctico basándome en mi propia experiencia profesional. Con el fin de preservar el anonimato de la empresa y de los candidatos, los nombres que aparecen en el documento son ficticios.

El documento que se presenta a continuación se divide en dos partes. La primera, el marco teórico se ha basado en la revisión bibliográfica como metodología de estudio (libros, manuales, revistas, boletines, etc.) y la segunda el caso práctico, basado en la observación directa y el acceso a los archivos de la empresa (página web, bases de datos, histórico de procesos, etc.). Cada parte se divide a su vez en dos capítulos.

En el primer capítulo se analizará el proceso de reclutamiento y selección que una empresa debe llevar a cabo para contratar al candidato idóneo al puesto de trabajo, describiendo las fases del mismo para lograr una correcta consecución de los objetivos.

En el segundo capítulo nos centraremos en cómo llevar a cabo un proceso de selección por competencias, profundizando en las pruebas de selección por competencias más utilizadas por las empresas.

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

En el cuarto capítulo se aplicarán todas las fases del proceso de selección de manera práctica. Se definirá cómo se ha llevado a cabo cada fase y las pruebas empleadas para escoger al mejor candidato al puesto de trabajo ofertado. Por último se exponen las conclusiones del trabajo desarrollado.

PARTE I

Ma



C

**LA SELECCIÓN
HUMANOS PO**



Una de las funciones más importantes del departamento de recursos humanos en una empresa es llevar a cabo de forma correcta y eficiente el proceso de reclutamiento y selección, consiguiendo que las necesidades reales de personal se vean cubiertas con los perfiles más apropiados para cada situación.

En este primer capítulo, se analizará el proceso de reclutamiento y selección que la empresa debe llevar a cabo para contratar al candidato idóneo al puesto de trabajo. En primer lugar veremos los objetivos que persigue el proceso de reclutamiento y selección en su conjunto. A continuación, pasaremos a analizar cada fase, ya que cada una tiene unos objetivos en concreto y unas cuestiones a tener en cuenta para que todo el proceso salga como se planificó.

1.1. EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS: FASES

La realización de un proceso de selección no sólo busca cubrir un puesto vacante en una empresa, ya sea uno ya existente o uno de nueva creación, sino que también trata de adecuar el candidato al puesto de trabajo y hacer que éste sea eficiente (Chiavenato, 2000). Por esta razón, el responsable de reclutamiento y selección ha de tener un procedimiento bien definido, mediante una política interna de selección.

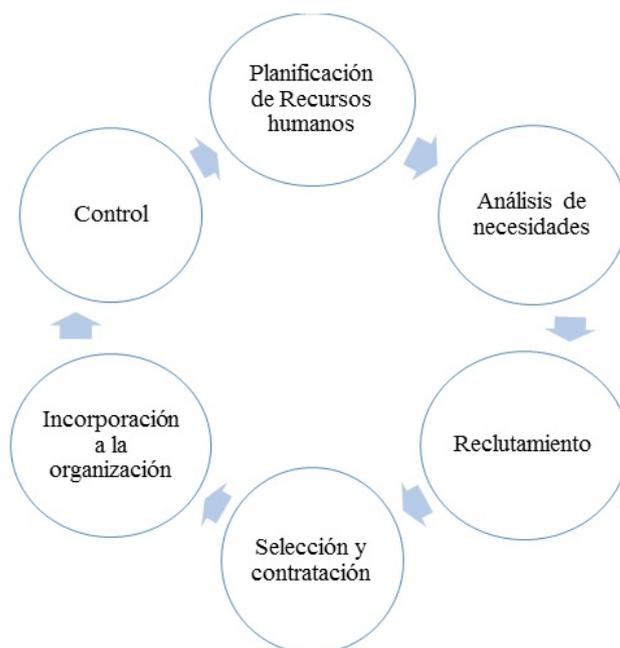
Por norma general, cuando una empresa busca cubrir una vacante, uno de los principales objetivos es cubrirlo lo más pronto posible, por diferentes razones, como por ejemplo la carga extra de trabajo que está recayendo sobre los demás trabajadores o para no perjudicar el nivel de producción de la empresa. Ésta debe buscar un equilibrio entre el coste del proceso de selección y el tiempo que conlleva la búsqueda de un nuevo empleado.

Los costes del proceso de selección incluyen: anuncios ofertando el puesto, coste de mantenimiento del usuario en páginas como LinkedIn o Infojobs, coste de tiempo de los responsables de la contratación (tanto filtrando candidatos como realizando entrevistas y pruebas), coste de agencias de contratación externas si se contrata su servicio, etc...

La empresa siempre debe luchar por el cumplimiento de las políticas de selección, para que el proceso siempre sea llevado a cabo de la misma manera y los procesos de selección de diferentes empleados sean iguales en la forma. Aunque se busquen dos puestos de trabajo para diferentes departamentos, la empresa seguirá la misma manera a la hora de realizar el proceso.

El departamento encargado del reclutamiento y selección de la empresa ha de tener el proceso perfectamente adoptado, planificando con especial cuidado cada fase para atraer a aquellos candidatos idóneos tanto con el puesto de trabajo como con la visión y visión de la empresa. Por tanto, la empresa busca al candidato que se adecúe mejor al puesto de trabajo que se está ofertando, lo que incluye capacidades, conocimientos y actitudes, pero también la integración en el ambiente laboral y en los valores de la empresa. (Selección de personal, 2008)

Tradicionalmente se habla de cuatro fases, pero hemos optado, al igual que otros autores por incluir la planificación de recursos humanos como una etapa más, ya que sin una planificación previa no se puede llevar a cabo un proceso de reclutamiento y selección de manera correcta (García, 1994). En la figura 1.1 se representa dicho proceso que pasaremos a explicar brevemente.

Figura 1.1.: Proceso de reclutamiento y selección

Fuente: Elaboración propia, a partir de García (1994)

Planificación de recursos humanos: es la fase previa a la realización del proceso de reclutamiento y selección, mediante la cual una empresa identifica sus requerimientos futuros de personal.

Análisis de puestos de trabajo: esta fase es imprescindible para que el proceso de selección pueda continuar, ya que para organizar eficientemente el trabajo dentro de la empresa, se requiere conocer lo que cada trabajador debe hacer y las aptitudes que éste requiere para hacerlo bien (descripción del puesto de trabajo) y también se determinan las características exigibles al trabajador (perfil del puesto) (Ponce, 1991).

Reclutamiento: consiste en llevar a cabo las acciones oportunas para localizar y contactar con los candidatos que nos interesan y para convencerles de que se sometan a las entrevistas y pruebas correspondientes, con el fin de determinar si son el tipo de empleado que buscamos (Peña, 1990).

Selección: comprende tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse (Dolan, 2007).

Incorporación a la organización: facilita la transición del candidato a empleado y contribuye a su satisfacción y fidelidad (Deloitte, 2014).

Control: aunque la empresa encuentre al empleado idóneo, ha de llevar un control sobre el nuevo trabajador y sobre los puestos de trabajo existentes para saber cuáles son las necesidades de la empresa. Estas nuevas necesidades se pueden deber a cambios en las funciones de los puestos, aumento o disminución de la carga laboral, apertura de nuevos negocios, realización de nuevos proyectos. En definitiva, el proceso de selección es un sistema que se retroalimenta, esto quiere decir que el proceso no acaba tras la incorporación del empleado en la compañía.

Estas cinco etapas anteriormente citadas serán definidas en detalle en los siguientes puntos de este capítulo.

1.1.1. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La planificación de recursos humanos se inicia y lleva a cabo por el departamento de recursos humanos aunque para una correcta realización de la misma se requiere información de todos los departamentos de la organización.

Se puede definir como el proceso sistemático de elaboración, dentro del marco de la estrategia de la organización, de los planes estratégicos que permitirán disponer, en todo momento y en el lugar adecuado, de las personas necesarias, con las competencias adecuadas, para poder conseguir, en el plazo y forma fijados, los objetivos empresariales (Marín, 2000).

Tras definir los objetivos estratégicos de la empresa se hará una planificación estratégica global de la misma, donde se determine la manera en la que se van a llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de los mismos. Esta fase es primordial ya que definirá qué actividades y funciones van a desempeñar las personas que trabajen en la organización. La siguiente fase será la definición de los objetivos del departamento de recursos humanos y la planificación estratégica de recursos humanos.

El departamento de recursos humanos a la hora de planificar la plantilla debe hacerlo de dos formas: cuantitativa y cualitativamente.

La plantilla ha de ser *cuantitativamente* adecuada para que cada área organizativa tenga el número correcto de empleados. Si el número de empleados es menor al que debiera, los empleados tendrán demasiada carga de trabajo y si el número de empleados es mayor de lo que debiera, la empresa no será efectiva económicamente.

Hay que tener en cuenta también, la parte *cualitativa* a la hora de contratar empleados. Se persigue que las personas respondan en capacidad técnica y personal a los requerimientos de la empresa y de la motivación necesaria.

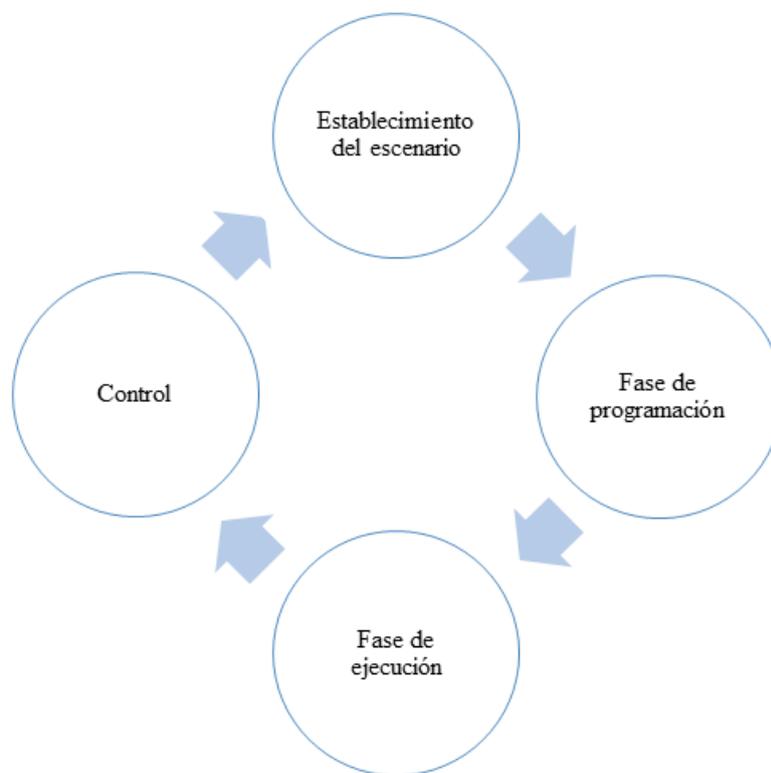
Para Barranco la planificación que recursos humanos tiene que llevar a cabo incluye la planificación de plantillas (asignación de personal por áreas de actividad), la planificación de las necesidades de personal (características de la futura plantilla), valoración de puestos de trabajo y análisis de la estructura organizativa de la empresa, tanto actualmente como en el futuro (Barranco, 2000).

Tras la planificación, si la empresa necesitará a más trabajadores de los que ya cuenta, sería necesario realizar un proceso de selección. También será necesario la realización de un proceso de selección si es necesario sustituir al personal que puede marcharse con otros trabajadores, tanto de dentro como de fuera de la empresa (Gómez-Mejía, 2012).

La planificación de recursos humanos, tiene como objetivo responder a una serie de preguntas: ¿cuántos empleados harán falta en el futuro?, ¿qué aptitudes se necesitarán?, ¿qué relaciones industriales se requieren?, ¿cuál es nuestra existencia actual de mano de obra y capacidades?, ¿en qué proporción perdemos personal debido a la rotación?, ¿qué clase de estructura de edad tenemos, y qué queremos? ¿debemos capacitar a nuestro personal o contratar personal capacitado? En definitiva se trata de conocer la oferta y la demanda de los recursos humanos (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2001).

Se dice que es un proceso sistemático compuesto por diferentes fases: establecimiento del escenario, la fase de programación, la fase de ejecución y la fase de control.

Figura 1.2.: Fases de la planificación de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia

Establecimiento del escenario: se analizan tres aspectos esenciales que son la definición del entorno de la empresa, el contenido del trabajo y el estudio del personal. El entorno se refiere a aquellos agentes externos que actúan sobre la empresa como pueden ser la legislación, la competencia, el estado, entre otros muchos factores.

El contenido del trabajo lo determinan los objetivos estratégicos que la empresa haya marcado, así como el sector al que pertenece la misma. El estudio del personal hace referencia a la situación actual de la plantilla, cualificación de la misma, tipos de contratos existentes, índice de rotación interna y externa, etc.

Para analizar estos aspectos se puede utilizar el análisis DAFO, el cual lleva a determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa en relación con los agentes externos y con la situación interna de la empresa.

Se tendrá que hacer también una previsión de lo que la empresa quiere en el corto y el largo plazo, teniendo en cuenta los posibles cambios organizativos, tecnológicos, productivos y ambientales, y su incidencia tanto sobre el organigrama, las áreas de actividad y los puestos de trabajo, como sobre la cualificación del personal.

Programación: define las acciones que se van a llevar a cabo en cuanto al reclutamiento y selección, como la política de contratación de la empresa, la de promoción interna, los planes de carrera para los empleados y la formación de los mismos, el tipo de contratación y todos los demás aspectos relativos a la forma de organización de los empleados.

Ejecución: el departamento de recursos humanos aplica a la práctica las políticas que ha diseñado en concordancia con los objetivos y la situación de la empresa. Hay que tener en cuenta que el proceso se lleva a cabo conjuntamente con los demás departamentos existentes en la empresa. Los presupuestos para esta fase son limitados, por lo que anteriormente se ha tenido que analizar el impacto económico. Aunque se haya definido el proceso, éste es flexible y se adapta a las circunstancias de cada momento.

Control: es el análisis en el tiempo, de las desviaciones que se van produciendo a lo largo del desarrollo del plan para poder corregir los desajustes que se hayan producido.

1.1.2. ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

Para poder iniciar correctamente el proceso de reclutamiento y selección de un nuevo empleado primero hay que conocer en profundidad el puesto de trabajo que se quiere cubrir.

En el análisis vendrá detallado que hacen los trabajadores, cuáles son sus tareas, funciones o actividades ejecutadas en ese determinado puesto, cómo realizan esas tareas, recursos que utilizan, métodos y maneras de ejecutar las tareas y para qué lo hacen.

Siguiendo a Gómez-Mejía et al (2008) tenemos que hacer una distinción entre los dos partes del análisis de puestos de trabajo: la ficha de descripción en la que se detallan los aspectos generales del puesto de trabajo y la ficha de especificación del puesto en la que se analizan los requisitos personales para cubrir el puesto.

Figura 1.3.: Contenido del análisis de puestos de trabajo



Fuente: Gómez-Mejía et al (2008)

1.1.2.1. LA FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Es un documento que recoge la información obtenida del análisis en relación al contenido del puesto. El primer apartado de la ficha de descripción es la *identificación del puesto analizado* (Figura 1.4). En primer lugar se debe indicar el nombre de la compañía, descripción de la actividad, nombre del puesto, clave¹ y ubicación en el organigrama. Gracias al organigrama quedará reflejado quienes son los superiores, subordinados y colaterales en la organización. Se incluirá también el horario de trabajo y la adscripción, lugar dirección o zona de trabajo del puesto.

Para tener constancia de cuándo se ha realizado el análisis del puesto de trabajo es conveniente incluir la última fecha de modificación y persona encargada de realizarla. Se deben reflejar datos relevantes como la categoría profesional y el salario de referencia, tanto cuantía fija de salario como variable por objetivos y los criterios para evaluar el rendimiento.

Puede hacerse también referencia en este apartado a las relaciones externas que el ocupante del puesto ha de mantener tanto a nivel de departamentos con los que colabora como organismos y empresas externas a la organización.

Figura 1.4.: Identificación del puesto

(Logotipo de la empresa)	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Puesto:
		Código:
Compañía:		Fecha:
		Analista:
Actividad empresarial:		
Organigrama:		Superiores:
		Subordinados:
		Colaterales:
Categoría Profesional:	Salario:	
Criterios para evaluar el rendimiento:		

Fuente: Elaboración propia

¹ La clave del puesto es un código alfanumérico que las empresas establecen para identificar y clasificar con mayor rapidez los puestos.

A continuación, se realizará una *descripción detallada* del puesto donde se indica el objetivo general, actividades que se desempeñan. Se responderá a las preguntas ¿qué se hace? ¿cómo lo hace? ¿de acuerdo con qué normativa se desarrolla esa actividad? ¿para qué se hace? Y ¿con qué duración o frecuencia? Por último, se incluyen los medios materiales y herramientas necesarias para cumplir los objetivos del puesto (Figura 1.5).

Figura 1.5.: Descripción detallada del puesto

Nº	Actividad	Duración	Frecuencia
Nº Actividad	Medios Materiales y Herramientas		

Fuente: Elaboración propia

1.1.2.2. FICHA DE ESPECIFICACIÓN O PERFIL DE EXIGENCIAS DEL PUESTO

Esta ficha contiene los conocimientos y habilidades que el trabajador debe poseer para ocupar el puesto de trabajo y las competencias profesionales necesarias y en qué grado (Figura 1.6.).

Esta segunda parte incluirá cual es la formación académica general y específica necesaria y su nivel de importancia, distinguiendo dos niveles: la formación necesaria, sin la cual la persona no estará capacitada para desempeñarlo y la formación evaluable, que complementa a la necesaria pero no se exige a la hora de ocupar el cargo. Se reflejará también la experiencia previa mínima en un puesto de trabajo similar o en un sector de actividad y el tiempo de adaptación de la persona al cargo.

Figura 1.6.: Ficha de especificación o perfil de exigencias del puesto

FORMACIÓN BÁSICA REQUERIDA						
	Enseñanza Primaria			Diplomatura		
	Bachillerato			Ingeniería		
	Licenciatura			MBA o MSC		
Formación básica valorable						
Idiomas requeridos						
Nivel Requerido	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Inglés						
Alemán						
Francés						
Otros (Especificar)						
FORMACIÓN ESPECÍFICA						
Requerida						
Valorable						
COMPETENCIAS						
Competencias	Puntuación					
	A	B	C	D	E	
Nota: Las competencias se gradúan de A a E, donde A es 0%, C es 50% y E el 100%						
OBSERVACIONES						

Fuente: Elaboración propia

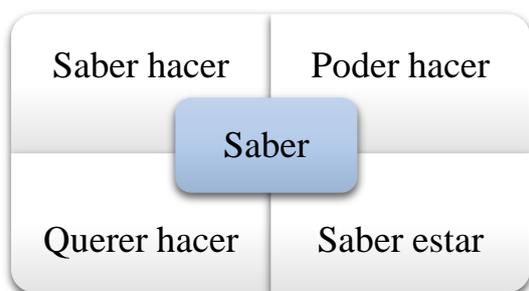
Competencias profesionales

El concepto de competencia surge en el año 1973 con las investigaciones de David McClelland, las cuales tenían por objeto identificar variables que influían en el ejercicio profesional. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona, sus competencias, que de sus conocimientos, currículo, experiencia y habilidades (Garrido, 2006).

La adopción del concepto de competencia en el área de la gestión de recursos humanos se hace buscando una mayor exactitud en las predicciones sobre el rendimiento futuro de las personas en su trabajo. Por otro, conseguir una mayor validez en las técnicas e instrumentos de evaluación del personal utilizados.

Los componentes de las competencias son: saber, saber hacer, saber estar, querer hacer y poder hacer, según se observa en la figura 1.7. Algunos autores no consideran el poder hacer como un componente de las competencias, nosotros hemos optado por incluirlo.

Figura 1.7.: Componentes de las competencias



Fuente: Elaboración propia

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico o social.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se debe distinguir entre habilidades técnicas, sociales y cognitivas.

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social.

Querer hacer: conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.

Poder hacer: posibilidades reales de que la persona pueda llevar a cabo la competencia.

A continuación vamos a describir algunas de las competencias más demandadas por el mercado laboral.

Tabla 1.1.: Competencias

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
ADAPTABILIDAD	Capacidad para permanecer eficaz dentro de un medio cambiante, así como a la hora de enfrentarse con nuevas tareas, retos y personas.
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.
ANÁLISIS NUMÉRICO	Capacidad para analizar, organizar y resolver cuestiones numéricas, datos financieros, estadísticas y similares.
ASUNCIÓN DE RIESGOS	Capacidad para emprender acciones de forma deliberada con el objeto de lograr un beneficio o una ventaja importantes.
AUTOMOTIVACIÓN	Se traduce en la importancia de trabajar por satisfacción personal. Necesidad alta de alcanzar un objetivo con éxito.
ATENCIÓN AL CLIENTE	Detectar las expectativas del cliente, asumiendo compromiso en la identificación de cualquier problema y proporcionar las soluciones más idóneas para satisfacer sus necesidades.
CONTROL	Capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.
CAPACIDAD CRÍTICA	Habilidad para la evaluación de datos y líneas de acción para conseguir tomar decisiones lógicas de forma imparcial y razonada.
CREATIVIDAD	Capacidad para proponer soluciones imaginativas y originales. Innovación e identificación de alternativas contrapuestas a los métodos y enfoques tradicionales.
COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL	Capacidad para expresarse claramente y de forma convincente con el fin de que la otra persona asuma nuestros argumentos como propios.
COMPROMISO	Crear en el propio trabajo o rol y su valor dentro de la empresa, lo cual se traduce en un refuerzo extra para la compañía aunque no siempre en beneficio propio.
DELEGACIÓN	Distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

—————▶ Continua

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
TOLERANCIA AL ESTRÉS	Mantenimiento firme del carácter ante acumulación de tareas o responsabilidades, lo cual se traduce en respuestas controladas frente a un exceso de cargas.
ESPÍRITU COMERCIAL	Capacidad para entender aquellos asuntos del negocio que afectan a la rentabilidad y crecimiento de una empresa con el fin de maximizar el éxito.
ESCUCHA	Capacidad para detectar la información importante de la comunicación oral. Recurriendo, si fuese necesario, a las preguntas y a los diferentes tipos de comunicación.
ENERGÍA	Capacidad para crear y mantener un nivel de actividad adecuado. Muestra el control, la resistencia y la capacidad de trabajo.
FLEXIBILIDAD	Capacidad para modificar el comportamiento adoptar un tipo diferente de enfoque sobre ideas o criterios.
INDEPENDENCIA	Actuación basada en las propias convicciones sin deseo de agradar a terceros en cualquier caso. Disposición para poner en duda un criterio o línea de acción.
INTEGRIDAD	Capacidad para mantenerse dentro de una organización o grupo para realizar actividades o participar en ellos.
IMPACTO	Causar buena impresión a otros que perdure en el tiempo.
INICIATIVA	Influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.
LIDERAZGO	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.
NIVELES DE TRABAJO	Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.
LIDERAZGO	Utilización de los rasgos y métodos interpersonales para guiar a individuos o grupos hacia la consecución de un objetivo.

—————> Continua

COMPETENCIA	DEFINICIÓN
METICULOSIDAD	Resolución total de una tarea o asunto, de todas sus áreas y elementos, independientemente de su insignificancia.
NIVELES DE TRABAJO	Establecimiento de grandes metas u objetivos para uno mismo, para otros o para la empresa. Insatisfacción como consecuencia de bajo rendimiento.
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Capacidad para realizar de forma eficaz un plan apropiado de actuación personal o para terceros con el fin de alcanzar un objetivo.
RESISTENCIA	Capacidad para mantenerse eficaz en situaciones de rechazo.
SENSIBILIDAD ORGANIZACIONAL	Capacidad para percibir e implicarse en decisiones y actividades en otras partes de la empresa.
SENSIBILIDAD INTERPERSONAL	Conocimiento de los otros, del grado de influencia personal que se ejerce sobre ellos. Las actuaciones indican el conocimiento de los sentimientos y necesidades de los demás.
SOCIABILIDAD	Capacidad para mezclarse fácilmente con otras personas. Abierto y participativo.
TENACIDAD	Capacidad para perseverar en un asunto o problema hasta que quede resuelto o hasta comprobar que el objetivo no es alcanzable de forma razonable.
TRABAJO EN EQUIPO	Disposición para participar como miembro integrado en un grupo (dos o más personas) para obtener un beneficio como resultado de la tarea a realizar, independientemente de los intereses personales.

Fuente: Elaboración propia según Alicante (2016)

Las competencias se gradúan normalmente en cuatro niveles: del más bajo o menos requerido al más alto o más requerido para el puesto. El profesional de recursos humanos marcará en cada competencia el grado requerido dependiendo del cargo que sea y las responsabilidades del mismo.

Por ejemplo, siguiendo la figura 1.6 las competencias vendrán graduadas siendo A la graduación menor y E la mayor graduación.

Es importante asignar a cada empleado las competencias adecuadas ya que si el modelo de competencias profesionales se optimiza, los empleados responderán exitosamente a los requerimientos de su puesto de trabajo.

1.1.3. RECLUTAMIENTO

Tras la fase de descripción del puesto de trabajo, la empresa ha de atraer candidatos potenciales, para ello redactará un anuncio de empleo que se basa en la descripción que anteriormente ha realizado del puesto del trabajo.

El reclutamiento comienza con la búsqueda de potenciales candidatos y termina cuando la empresa recibe las solicitudes de éstos. Dependiendo del tipo de candidato que se desea buscar la empresa recibirá más solicitudes o menos, por tanto no se puede determinar cuál es el número de candidatos necesarios para comenzar el proceso de selección.

García define el reclutamiento como el proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales, que cumplan con los requisitos adecuados para realizar un determinado trabajo, atrayéndolos en cantidad suficiente, de modo que sea posible una posterior selección de algunos de ellos, en función de las exigencias del trabajo y de las características de los candidatos; teniendo en cuenta que el primer paso para atraer candidatos reside en conocer la empresa y sus necesidades (García, 1994).

Visto desde otro punto, Chiavenato, comparte con los demás autores que el proceso de reclutamiento trata de atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Pero también añade que es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar (Chiavenato, 2000).

El proceso de reclutamiento supone el primer contacto entre la empresa y las personas que quizá puedan incorporarse a ella y cualquier error cometido en esta fase tendrá graves repercusiones, tanto para la empresa como para las personas interesadas (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008). Por tanto, el reclutamiento precede a la selección y la condiciona, pues predetermina la cantidad y calidad de candidatos disponibles. El proceso parte de la información sobre las necesidades, presentes y futuras, de la empresa y sigue con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy, 2008).

Como cualquier fase, el departamento de recursos humanos ha de fijar unos objetivos antes de poner en marcha el reclutamiento. Los objetivos de la fase de reclutamiento son principalmente cuatro:

Proporcionar un número suficiente de candidatos en el momento oportuno. Mientras mejor se realice el proceso en su conjunto, más candidatos y mejores conseguirá atraer la empresa. Para ello tiene que tener descrito a la perfección el puesto en la oferta de trabajo así como elegir el mejor medio de difusión de la misma.

Conseguir al mínimo coste una reserva de candidatos. La empresa ha de disponer de candidatos en reserva por si en algún momento necesita cubrir un puesto de trabajo del cual ya se ha realizado un proceso de reclutamiento.

Aumentar la eficacia de la selección al garantizar que solamente se evaluarán a los candidatos que satisfagan los requisitos mínimos para el puesto. Si la oferta de empleo está creada de forma adecuada, no sólo va a llegar al aspirante al puesto más capacitado, sino que lo hará en el menor tiempo posible.

Reducir las cifras de abandono temprano (Sastre y Pastor, 2003).

1.1.3.1. FUENTES DE RECLUTAMIENTO: INTERNA Y EXTERNA

Cuando una compañía comienza el proceso de reclutamiento la primera decisión a la que hace frente es qué fuente de reclutamiento elegir para atraer a los candidatos. El reclutamiento puede ser de dos diferentes tipos: interno o externo. El hecho de que la empresa elija uno u otro tipo va a depender de diferentes factores:

El tipo de puesto de trabajo a cubrir: si el puesto de trabajo requiere una determinada formación de la que no dispone ningún empleado de la compañía o si se requiere una experiencia previa en el puesto en sí se tendrá que acudir al reclutamiento externo. Si el puesto es de nueva creación, la empresa también tendrá que acudir a candidatos externos.

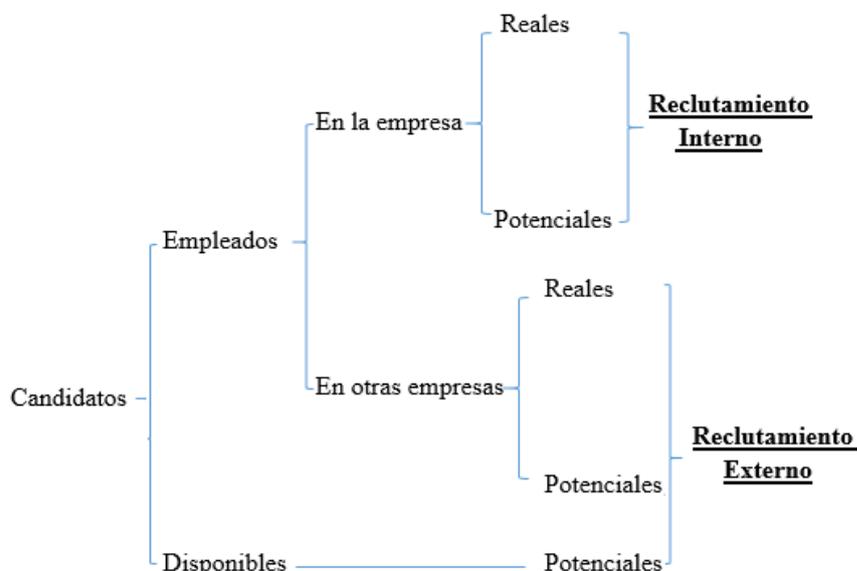
Posibilidad de promoción o de rotación dentro de la empresa: si no se dispone de los trabajadores adecuados en la empresa o por su tamaño se requiere nuevos empleados, se tendrá que acudir al reclutamiento externo. Puede pasar que no haya existencia de candidatos idóneos dentro de la empresa con las competencias necesarias para desarrollar el nuevo trabajo.

El presupuesto disponible: es una variable clave, ya que el reclutamiento interno ahorra costes a la empresa.

Necesidad de incorporación de personal ajeno a la empresa para que se produzcan cambios: las nuevas personas aportan a la empresa otro punto de vista (Nebot, 1999).

Para saber a qué tipo de reclutamiento nos referimos Chiavenato elabora la siguiente figura:

Figura 1.8.: Tipos de reclutamiento



Fuente: Chiavenato (2000)

Según se observa en la figura 1.8 los candidatos pueden ser candidatos empleados o no empleados, a los cuales se les denomina disponibles. Los candidatos empleados que provienen de la propia empresa, ya sean reales o potenciales serán el denominado grupo de candidatos que provienen del reclutamiento interno.

Si los candidatos son empleados en otra empresa o son personas desempleadas la empresa estará utilizando el reclutamiento externo como fuente de reclutamiento.

En los siguientes párrafos pasamos a detallar cada tipo de reclutamiento y sus ventajas y desventajas.

Hablamos de *reclutamiento interno* cuando para cubrir un puesto de trabajo vacante se recurre al movimiento vertical o al movimiento horizontal de un empleado de la compañía. Tanto si se trata de una promoción como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos (Werher, 2000). Se trata de un tipo de reclutamiento en el cual la empresa consigue los candidatos a un puesto de trabajo dentro de la organización; el trabajador pasa a ocupar un puesto diferente al que tiene. Que se lleve a cabo un reclutamiento interno tendrá que ver en mayor parte con la política de formación y de planes de carrera de la empresa.

Normalmente, las empresas analizan primero si el puesto vacante se puede cubrir con el reclutamiento interno y si esto no es posible, acudirán al reclutamiento externo. No obstante, si la empresa quiere introducir cambios organizativos acudirá en primer lugar al reclutamiento externo.

Lo adecuado cuando se hace un reclutamiento interno en la empresa es fomentar la comunicación exitosa del cambio que se va a realizar para que los trabajadores comprueben que se puede promocionar dentro de la empresa. La empresa puede publicar la oferta de trabajo entre sus trabajadores, con el uso del tablón de anuncios, con correos electrónicos corporativos, dentro de la página web de la compañía o con publicaciones internas.

Figura 1.9.: Ventajas y desventajas del reclutamiento interno

Tipo de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Más económico	Exige nuevas competencias al trabajador
	Mayor rapidez	
	Mayor Validez y seguridad	Conflictos de intereses entre empleados
	Motivación a los empleados	
	Aprovecha la formación interna	Puede que el empleado elegido no sea competente en ese cargo
	Sana competencia entre empleados	

Fuente: Chiavenato (2000)

El reclutamiento interno tiene varias ventajas (Figura 1.9) como que, si se compara con el reclutamiento externo es un método más económico porque no precisa de gastos en cuanto a publicación del puesto o gastos de profesionales que busquen candidatos. También suele ser más rápido, ya que los superiores conocen cómo trabajan y que empleado ven más apropiado para el puesto. Para que se haga efectivo la empresa debe disponer de evaluaciones del personal actualizadas.

Este método también presenta un mayor índice de validez y seguridad, los candidatos al puesto ya son conocidos por los superiores. Además de las ventajas anteriores, es una herramienta para que se sientan motivados en su trabajo debido al

posible ascenso y desarrollo profesional y crea una competencia sana entre los empleados de la empresa.

Los empleados comprueban que es posible desarrollar su carrera profesional dentro de la empresa, lo que conlleva a su vez un mayor compromiso con la organización.

Por último, se aprovecha la formación ya realizada por los empleados anteriormente y se ahorra tiempo en el proceso de integración ya que éste ya conoce la empresa, su funcionamiento, su cultura y su visión y misión. También facilita la adaptación de la persona al puesto de trabajo ya que los demás, tanto superiores como subordinados le conocen con anterioridad.

En cuanto a las desventajas de este tipo de reclutamiento, es necesario que los empleados estén capacitados para el nuevo puesto, en cuanto a conocimientos y competencias y dispongan de potencial de desarrollo. Puede ocurrir que se promueva a un empleado que no tiene el perfil exigido. Otra desventaja es que puede generar un conflicto de intereses entre trabajadores si la competencia sana no se gestiona correctamente, esto puede llevar a la frustración entre los empleados que no han sido elegidos para promocionar.

También puede ser que el trabajador ascendido, aunque sea bueno en su puesto de trabajo, no tenga las suficientes competencias para desarrollar un puesto de mayor jerarquía, provocando no solo la apatía, desinterés o el retiro de ese trabajador, sino también la pérdida de tiempo y recursos de la empresa por no haber tomado la mejor decisión (Chiavenato, 2000).

Puede provocar un conflicto de intereses entre jefes y subordinados, para frenar las posibilidades de promoción de éstos. Por último, si el reclutamiento interno no se realiza de manera adecuada puede provocar que el clima laboral se vea afectado negativamente, además de infundir una mala imagen de departamento de recursos humanos.

Hablamos de *reclutamiento externo* cuando éste se realiza buscando los candidatos potenciales al puesto fuera de la empresa. Consiste en que la empresa salga al mercado laboral a buscar o atraer candidatos que están disponibles u ocupados en otras empresas (De la Fuente, Fernández, García. 2006).

Figura 1.10.: Ventajas y desventajas del reclutamiento externo

Tipo de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Externo	Nuevo talento y experiencias	Requiere mayor tiempo
	Renueva y enriquece el recurso humano	Es más costoso y requiere mayor inversión
	Aprovecha la formación de otras empresas	
	El personal se ha desarrollado profesionalmente	Barre ras al desarrollo del capital interno

Fuente: Chiavenato (2000)

Tanto el reclutamiento interno como el externo tienen ventajas y desventajas, las ventajas del reclutamiento externo son para autores como Insa que existe la introducción de nuevas aportaciones a la empresa, nuevos puntos de vista, opiniones que pueden enriquecer a la empresa (Insa, 2007).

Para Chiavenato también aporta nuevo talento del exterior y nuevas experiencias. Además, cuando se acude a este tipo de reclutamiento, la empresa aprovecha la formación y el desarrollo personal que otras empresas han realizado con estos empleados lo cual implica ahorro en formación. También hay más candidatos en este tipo de reclutamiento, ya que se abre a personas ajenas a la compañía.

Las desventajas de este tipo de reclutamiento son la exigencia de mayor tiempo para elegir al candidato perfecto ya que el técnico de selección no los conoce, no sabe cómo trabajan, requiere de más entrevistas para conocer al candidato y pruebas de selección.

Si se compara con el reclutamiento interno, el reclutamiento externo requiere mayor inversión de tiempo y a menudo es más costoso, ya que la empresa incurre en diversos gastos que con el otro tipo de reclutamiento no existen, como el coste del anuncio de empleo, el coste de mantener la empresa en portales de empleo, el coste de agencias de reclutamiento, entre otros.

Con todo, la empresa corre el riesgo de que el candidato una vez incorporado no encaje con el perfil, lo que no solo implica la pérdida de tiempo y dinero, sino también los costes de volver a empezar el proceso de reclutamiento. Por último, se puede crear un ambiente interno en la compañía no deseable, ya que los empleados a menudo ven la incorporación de una persona externa como una barrera para su desarrollo profesional en esa empresa.

El proceso de reclutamiento externo en su conjunto tiene mayor objetividad, ya que el técnico de selección no ha tenido trato previo con los candidatos.

Cuando una empresa decide acudir a este tipo de reclutamiento tiene varias opciones donde elegir que se describen a continuación en la tabla 1.2.

Tabla 1.2.: Fuentes de reclutamiento externo

SOLICITUDES DE EMPLEO ENTREGADAS POR EL PROPIO CANDIDATO
Las empresas reciben a diario solicitudes de candidatos que hacen llegar su currículum, electrónicamente o presencialmente. Estas personas están en búsqueda activa de empleo y pueden ser los candidatos idóneos.
UNIVERSIDADES O CENTROS DE FORMACIÓN PROFESIONAL
Permite encontrar personas cualificadas pero sin experiencia; esto es jóvenes con ideas nuevas, con experiencia en las nuevas tecnologías y con gran capacidad de adaptación para los cambios, a los que la empresa puede formar para adaptarse por completo a la empresa.

BASES DE DATOS
<p>Contienen las solicitudes que se han recibido en anteriores procesos de reclutamiento. Normalmente las empresas recopilan la información de aquellas personas que han solicitado el puesto de trabajo. Esto es importante por si se ha contratado a una persona que no se ajusta al perfil y hay que proceder a abrir de nuevo el proceso de selección. Pueden ser útiles para buscar candidatos a otro puesto de trabajo con tareas parecidas a otro puesto ofertado. En los últimos años han surgido empresas como <i>Talent Clue</i> que ofrece un software de reclutamiento para empresas. Esta herramienta permite filtrar en la base de datos por la información que el técnico de selección quiera, como formación, empresas en las que ha trabajado o ciudad de residencia.</p>
OFICINAS DE EMPLEO
<p>Es un organismo que responde a las necesidades laborales de sus clientes corporativos con personas que tengan las habilidades necesarias para satisfacer esas necesidades.</p>
EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL (ETT)
<p>Ponen a disposición de otra empresa, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. Una vez que una ETT conoce las necesidades que tiene una empresa usuaria de cubrir temporalmente un puesto de trabajo, inicia un proceso selectivo y especializado hasta conseguir, entre los candidatos a ocupar ese puesto, al trabajador más idóneo para cubrir esa necesidad, atendiendo a las especificidades demandadas por la empresa usuaria, y a la experiencia, formación, actitudes y disponibilidades del trabajador (Asemplo, 2016).</p>
ANUNCIOS EN PRENSA O REVISTAS ESPECIALIZADAS
<p>Ha sido el medio de comunicación más utilizado por las empresas para anunciar sus vacantes pero las redes sociales han hecho que ya no sea tan utilizado.</p>
EMPRESAS DE SELECCIÓN O HEAD-HUNTERS.
<p>Se encargan de realizar una búsqueda directa del perfil que le han solicitado, sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste. Identifican a los mejores profesionales para cubrir un puesto de trabajo, se encargan de todo el proceso de reclutamiento y proporciona a la empresa que le ha contratado los candidatos idóneos para el puesto, ahorrándole tiempo y dinero.</p>
RECLUTAMIENTO 2.0.
<p>Se conoce como reclutamiento 2.0. acudir a páginas web de búsqueda de candidatos.</p>

Fuente: Elaboración propia

1.1.3.2. RECLUTAMIENTO 2.0

Uno de los cambios que más rápidamente ha arraigado en los departamentos de recursos humanos en los últimos años es la búsqueda de personal a partir de canales que antes no existían, lo que se denomina reclutamiento y selección 2.0. Consiste en buscar a los candidatos a un puesto de trabajo por redes sociales o portales de internet especializados en poner en contacto a la empresa que oferta el trabajo y al posible candidato.

El uso de esta nueva forma de reclutamiento tiene puntos a favor si se compara con la forma tradicional de reclutamiento. Algunos de ellos se exponen a continuación.

Disposición de toda la información del candidato al momento. El reclutamiento 2.0 permite evaluar el perfil del candidato de forma eficiente y al mismo tiempo confirmar que está en concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa, lo que presenta un aspecto crucial hoy en día. Otro punto a favor de este método es que las redes sociales hacen que la distancia entre el seleccionador y el candidato se reduzcan, lo que crea un ambiente más distendido, enriquecedor y transparente (Rojas, 2010).

También es posible a través del reclutamiento 2.0 *contactar con candidatos pasivos*, o lo que es lo mismo, aquellos que no han ofrecido su candidatura al puesto de trabajo, pero que la empresa localiza en estas redes mediante los buscadores disponibles lo que le brinda la oportunidad de buscar candidatos idóneos que trabajen en otras empresas.

En cuanto a los costes, el reclutamiento 2.0 implica una *reducción de costes* respecto al reclutamiento tradicional (Serrano, 2001). Por último, si comparamos la relación cantidad de candidatos con cantidad, por término medio la proporción es buena. Este tipo de redes hacen que el anuncio de trabajo llegue a más candidatos idóneos que los métodos tradicionales.

Se pueden diferenciar dos tipos de redes para encontrar candidatos: las redes sociales y las redes profesionales. Las redes profesionales se distinguen de las sociales en que los usuarios de estas redes pretenden mejorar su red de contactos con expectativas de mejorar su situación laboral. Hay varias redes profesionales, la más conocida es *LinkedIn* pero existen otras como *Xing* o *Viadeo*.

1.1.4. EL PROCESO DE SELECCIÓN

Una vez descrito el proceso de reclutamiento, pasamos a analizar la fase de selección. Es la elección del individuo más adecuado a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral (Chiavenato , 2000).

La principal diferencia entre el reclutamiento y la selección está en que el reclutamiento se encarga de la búsqueda de candidatos y de proveerlos, mientras que la selección se encarga de comparar las cualidades de los candidatos y escoger a los más adecuados (Bretones y Rodríguez, 2008).

El objetivo principal de esta fase es buscar solución a dos problemas: adecuar el hombre al cargo y la eficiencia del hombre en el cargo (Chiavenato, 2000)

Otros autores también han definido este proceso, para Louart la selección de personal puede definirse como aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo (Louart, 1994).

El objetivo de esta fase es conseguir al empleado que más se ajuste de entre todas las solicitudes recibidas en el proceso de reclutamiento. Este empleado ha de ser capaz de hacer frente a las tareas del puesto de trabajo y asumir las responsabilidades de éste. Se tiene que adaptar a la cultura y a la política de la empresa y al entorno físico, social y organizativo del puesto. Al mismo tiempo, el puesto tiene que ser adecuado a la persona para que esté satisfecha con él.

Las competencias del nuevo empleado han de ser las necesarias para el puesto, ya que si son insuficientes, no podrá ejercer el puesto con eficacia y eficiencia. Si las competencias son superiores a las exigidas, el trabajador se puede sentir frustrado en el corto plazo y abandonar el puesto de trabajo, con lo que se tendría que iniciar de nuevo el proceso desde el principio.

1.1.4.1. FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Es importante definir unas fases bien estructuradas con anterioridad al comienzo del proceso de selección, para no dejar nada a la improvisación. En cada fase se tendrán que definir las técnicas más adecuadas dependiendo de la organización.

Este proceso consta normalmente de ocho fases, aunque depende de la empresa que haga la selección. Se pueden resumir según se observa en la figura 1.11.

Figura 1.11.: Fases del proceso de selección

Fuente: Martín (2000)

Preselección de candidatos: se trata de una fase de enlace o puente entre el reclutamiento y la selección. Una vez que en la fase de reclutamiento se ha atraído a los candidatos al puesto de trabajo, la empresa tiene que hacer un filtrado de los mismos para descartar aquellos que no se ajustan al perfil ofertado. Para hacer esta preselección se analizan los currículos vitae de los candidatos.

Normalmente los candidatos analizados se clasifican en tres grupos. El primer grupo es el de los candidatos posibles, aquellos candidatos que cumplen todas las características necesarias para el puesto. El segundo grupo reúne a los candidatos en duda, aquellos que no cumplen todas las características demandadas pero que podrían desempeñar el trabajo correctamente y por último se clasifican los candidatos no válidos porque no reúnen los requisitos mínimos del puesto de trabajo y hay que descartarlos.

Es importante la calidad de los currículos presentados en el sentido de contener toda la información necesaria para que el técnico de selección pueda analizar si es apto o no para el puesto, ya que si el currículum carece de información necesaria éste será rechazado.

Realizado el filtrado de los candidatos, la empresa pasa a ponderar a los candidatos entre los grupos posibles y en duda. A continuación, se procede a contactar con aquellos que mejor se ajusten por la formación, experiencia y competencias requeridas. Hay dos formas de ponderarlos: una de ellas es mediante juicios globales y/o mediante factores puntuables. Un ejemplo utilizado en las empresas es el representado en la tabla 1.3.

Tabla 1.3.: Ponderación mediante factores puntuables

HISTORIAL PERSONAL	PUNTOS
Formación	
Estudios secundarios o bachillerato	
Formación profesional	
Ingeniería, Diplomatura o equivalente	
Master o equivalente	
Cursos o seminarios relacionados con el puesto	
Experiencia Profesional	
Tipo de organización	
Mismo sector de actividad	
Puesto desempeñado	
Funciones realizadas	
Tiempo de permanencia	
Puntuación total	

Fuente: Martín (2000)

Se trata de puntuar los requisitos del puesto de trabajo en dependencia de cada candidato para obtener una nota global de éste y así poder ordenar a los candidatos de mayor a menor puntuación. Se asigna a cada requisito que el candidato cumple una puntuación, dependiendo de la importancia que la empresa otorga a dicho requisito. Estas puntuaciones se suman para obtener una puntuación final.

A los candidatos elegidos para pasar a la siguiente fase que es la entrevista preliminar, se les debe comunicar la decisión lo antes posible para que el proceso prosiga con la mayor rapidez posible. A aquellos no elegidos se les puede notificar la decisión de la empresa.

La entrevista preliminar: Es el primer contacto entre el candidato y la empresa. Se suele realizar por medio no presencial como *Skype* o por teléfono, de duración de entre 10 y 15 minutos y solo a aquellos que se clasificaron como posibles y en duda en la preselección. El objeto de la entrevista es hacer un segundo filtrado de los candidatos. La empresa obtendrá la primera impresión de la persona y decidirá si el candidato continúa con la siguiente fase o si no es apto para el puesto ofertado. Por su parte, la empresa deberá informar al candidato de la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones y otras informaciones relevantes para que él decida si sigue interesado en el puesto o no.

La empresa busca con la realización de este tipo de entrevista averiguar tres cuestiones básicas: si el candidato cumple los requisitos básicos del puesto de trabajo, si tiene interés en el puesto de trabajo y en trabajar en la empresa y por último, cuál es su disponibilidad en el momento de incorporarse a la compañía.

Este tipo de entrevista suele seguir el mismo esquema para todos los candidatos. El entrevistador ha de comenzar presentándose, él y la empresa, describir las actividades que realiza y explicar el puesto que se oferta. Tras esta presentación investigará aspectos relacionados con el candidato. Por último, se preguntará al candidato por sus aspiraciones

laborales y por sus aspiraciones económicas. Con estos datos se vuelven a cribar los candidatos, comunicando a aquellos que han sido elegidos para continuar con la siguiente fase.

Pruebas de selección: para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo (Bretones y Rodríguez, 2008) para ello se utilizan las pruebas de selección. El técnico de selección elegirá la prueba que más crea conveniente en función de ciertas variables como por ejemplo, si el trabajo requiere o no formación técnica, si es un mando intermedio o un mando superior, si requiere de habilidades sociales, si va a trabajar en proyectos con otros compañeros o por el contrario, su trabajo es individual.

Los tipos de pruebas de un proceso de selección por competencias serán definidas en profundidad en el segundo capítulo de este documento.

Entrevista en profundidad: se define como un acto mediante el que el empleador trata de obtener la información que necesita mediante una serie de técnicas y preguntas, mientras el entrevistado trata de transmitir todas aquellas características personales que le convierten en un candidato idóneo para el puesto, con el fin de persuadir al entrevistador (EDUSO, 2016).

Se define también como una conversación seria, que tiene un fin determinado (siendo distinta del mero placer de conversar) y que posee tres funciones: recoger datos, informar y motivar. De esto se infiere que la entrevista se utiliza para averiguar algo acerca de un sujeto (u objeto), para enseñarle algo, o bien para influir en sus sentimientos o comportamientos. Estos fines no son excluyentes entre sí, y pueden entremezclarse durante una entrevista, si bien, alguno de ellos predomina sobre los otros. Por ejemplo, si el fin de la entrevista es recoger información, el entrevistador primero debe motivar al entrevistado con el fin de que esté dispuesto a dársela (Bingham, 1941)

La entrevista personal es la prueba “crucial” del proceso de selección, ya que el técnico de selección conoce más en profundidad a los candidatos. Se ha de asegurar de que hace las preguntas exactas para conseguir la elección del candidato mejor preparado para el puesto. Se debe tener claro las necesidades de la empresa, el perfil del puesto y las funciones del mismo, las competencias que se buscan y otros aspectos relacionados con el puesto.

Entrevista con el superior inmediato: Es normal la realización de una entrevista personal con el superior, ya que es éste quien toma la última decisión respecto a qué candidato contratar.

El superior es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos técnicos del puesto de trabajo, ya que el responsable del departamento de recursos humanos puede que no tenga esos conocimientos y, por tanto, no sea capaz de evaluarlos.

Informe de selección: tras pasar por las fases del proceso de selección descritas anteriormente y con antelación a la toma de la decisión final, el responsable de la selección elaborará un informe en el que se recogerán las decisiones tomadas, el razonamiento de éstas y las recomendaciones que se realizan.

El objetivo de este informe es facilitar la toma de decisiones de la persona encargada en última instancia, de la contratación. Se deberán incluir los datos de

identificación de los candidatos, formación, resumen del historial profesional, los resultados de las pruebas elaboradas, disponibilidad, intereses y motivaciones de la persona, y la valoración general del candidato (Pereda, 2000).

Decisión final: señala el final del proceso de selección y el objetivo que se perseguía al iniciar el proceso de reclutamiento y selección. El nuevo empleado será el idóneo para el puesto de trabajo siempre y cuando se hayan seguido los pasos del proceso minuciosamente.

Se habrá cumplido el objetivo si la empresa ha encontrado a la persona que mejor se adapte al puesto de trabajo ofertado, a nivel de capacidades, conocimientos y actitudes y si este candidato acepta la propuesta de contratación, quiere trabajar en la empresa y las condiciones de trabajo le convencen.

1.1.5. INCORPORACIÓN A LA ORGANIZACIÓN DEL EMPLEADO

La última fase para hacer efectiva la contratación es la incorporación del empleado o la acogida de éste dentro de la organización. Las empresas suelen tener un plan de acogida definido para que las contrataciones sigan un orden y un procedimiento definido. Este plan pretende ayudar al nuevo empleado a superar la sensación de inseguridad propia de incorporarse a un ambiente desconocido y facilitarle un proceso integrador o socialmente fácil y rápido (Busto, 2006).

También el plan de acogida cumple otras funciones en la organización como son efectuar los trámites pertinentes relacionados con la incorporación del nuevo empleado, por ejemplo la firma del contrato, hacer entrega de las políticas internas de la empresa, informar al empleado el día de su incorporación de aspectos relacionados con la prevención de riesgos laborales para cumplir la ley, recibir al nuevo empleado de manera adecuada y con un buen clima de acogida de todos los miembros de la compañía, informarle de aspectos internos del funcionamiento de la empresa (dónde fichar, situación de comedores o zonas de descanso y orientarle en todos aquellos aspectos relativos a cómo desenvolverse dentro de la empresa: costumbres, mentalidad, servicios, etc.)

El proceso de acogida influye en el tiempo que el nuevo empleado va a pasar en una nueva compañía. Según el estudio de Bersin by Deloitte's un 4% de las nuevas incorporaciones dejan su nuevo puesto de trabajo después del primer día en la empresa y el 22% durante los primeros 45 días; Un buen plan contribuye a la satisfacción y fidelidad del empleado. Si hablamos de costes para la empresa que el empleado no se adapte a su nuevo puesto de trabajo supone para la empresa al menos el triple del sueldo del antiguo empleado (Deloitte's, 2014).

C

**PRUEBAS Y
PROCESO**



La diferencia entre la selección por competencias y la selección tradicional estriba en que en ésta última se realiza una radiografía hacia el pasado y con eso se trata de determinar el comportamiento futuro. En la selección por competencias se hace un análisis con el objetivo de predecir el comportamiento futuro basado en la observación de determinadas características personales.

En este segundo capítulo nos centraremos en cómo llevar a cabo un proceso de selección por competencias, ya que en la actualidad es el tipo de selección que las empresas más están utilizando.

A lo largo del capítulo se analizarán las pruebas más comunes, haciendo uso de ejemplos prácticos. Se estudiará la entrevista de selección y se comparará la entrevista basada en competencias con la entrevista tradicional.

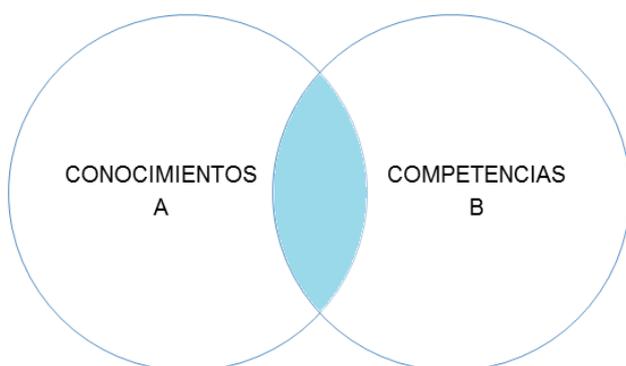
2.1. PRUEBAS DE SELECCIÓN

La selección por competencias va más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos, ya que se analizan las competencias de la persona que serán necesarias para el correcto desempeño del puesto. Para analizar estas competencias el responsable de la selección empleará una serie de pruebas de selección.

Este tipo de selección va ganando terreno a la selección tradicional ya que aporta una serie de ventajas. A través de la selección por competencias, es posible detectar buenos candidatos para un puesto determinado sin que tengan experiencia previa en esa tarea concreta, al centrarse más en las habilidades del candidato que en la experiencia y conocimientos. También se detectan con más facilidad aquellos candidatos que comparten la cultura empresarial. Ahora bien, es importante a la hora de realizar la selección por competencias tener claro qué competencias son las necesarias del puesto a cubrir, para solamente analizar éstas con las pruebas de selección (Alles, 2006).

Un empleado posee un conjunto de conocimientos, a los cuales denominamos A y un conjunto de competencias que se denominan B, representamos estos dos conjuntos en la figura 2.1.

Figura 2.1.: Conjuntos de conocimientos y competencias



Fuente: Alles (2000)

Como se ve en la figura un empleado utilizará a la hora de trabajar una parte del conjunto A y otra parte del conjunto B. La parte de los conocimientos y competencias que utiliza en las tareas de su puesto de trabajo es la intersección de los conjuntos. Este conjunto variará en función de la posición en el organigrama de la empresa.

En todo proceso de selección por competencias las pruebas han de reunir una serie de requisitos básicos para que la información sea veraz.

Las pruebas han de ser *válidas y confiables*, esto es que pongan de manifiesto las competencias que se quieren evaluar. No todas las pruebas son iguales y el responsable de selección deberá elegir unas u otras dependiendo de las competencias buscadas.

Tienen que ser *suficientes*, es decir que las competencias se puedan evaluar un determinado número de veces para que el evaluador pueda demostrar que efectivamente el candidato las posee.

Las pruebas han de ser *justas*, todas las personas que aspiran al reconocimiento de sus competencias laborales son evaluadas con estándares, criterios e instrumentos similares.

Las pruebas han de *programarse* cumpliendo una serie de variables como la extensión de las mismas, su naturaleza, el nivel de exigencia y los momentos en los cuales se van a evaluar.

A continuación, en los siguientes epígrafes del documento se definirán las pruebas más utilizadas por los departamentos de recursos humanos en procesos de selección por competencias (Selección de personal, 2008).

2.1.1. TEST PSICOTÉCNICOS

Los test psicotécnicos son una prueba habitual en los procesos de selección, ya que con ellos es posible obtener un perfil psicológico del candidato (Fernandez, 2008). En concreto, sirven para medir rasgos psicológicos de forma objetiva, evitando cualquier tipo de influencia por parte del profesional. Se construyen y se corrigen utilizando teoría y metodología estadística. Se pueden aplicar de forma grupal o individual, y generalmente se realizan en formato de lápiz y papel.

Este tipo de pruebas no suelen ser decisivas y se utilizan para hacer un filtrado de candidatos previo a las pruebas grupales o a la entrevista personal.

Test de aptitudes

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

Podemos dividirlos en dos tipos: los que miden la inteligencia general y los que se centran en aptitudes particulares (tales como las numéricas, verbales, espaciales, mecánicas, etc.). Dependiendo de qué puesto se va a cubrir se buscará medir unos tipos de aptitudes u otras como se puede ver en la figura 2.2.

Figura 2.2.: Aptitudes requeridas según el puesto

APTITUDES REQUERIDAS SEGÚN PUESTO DE TRABAJO		
Directivos y jefes superiores	Inteligencia general y razonamiento lógico, también pruebas de razonamiento verbal y de dotes de organización.	
Puestos medios	Administrativos	Aptitudes numéricas y de organización.
	Técnicos	Aptitud espacial y/o numérica.
	Informáticos	Razonamiento lógico, verbal, numérico y perceptivo o de atención.
	Comerciales	Razonamiento lógico, verbal y dotes de organización.
	Operarios de taller y subalternos	Atención, aptitud mecánica, aptitud espacial, comprensión de órdenes.

Fuente: Calle (2014)

A los directivos y jefes superiores se les van a pedir unas determinadas competencias teniendo en cuenta que de ellos dependen una serie de trabajadores a los que tienen organizar. Los puestos medios, con menos nivel de responsabilidad requieren de otro tipo de competencias más relacionadas con sus tareas profesionales y no tanto con su nivel de liderazgo.

Las aptitudes detalladas en la figura 2.2 se miden a través de diferentes preguntas. Para medir las *aptitudes verbales* de una persona se utilizan ejercicios de ortografía, sinónimos, antónimos, analogías verbales, vocabulario. Las *aptitudes numéricas* se evalúan mediante operaciones elementales y problemas sencillos de razonamiento numérico. Las *aptitudes de razonamiento* mediante series de números, de letras, de figuras, dominós, monedas, etc. Las *aptitudes mecánicas* se miden mediante problemas matemáticos.

A continuación, se pueden ver ejemplos de las diferentes preguntas que se utilizan dependiendo de las aptitudes que se quieren evaluar.

Figura 2.3.: Test de aptitudes verbales

CONCISION es a _____ como **JUSTICIA** es a **TROPELÍA**

precisión perplejidad prolijidad plagado

6. **Agnosia** es a reconocimiento como **Lenguaje** es a:

Motricidad física Movilidad ocular Alalia Audición

7. **Hacha** es a leñador como **esfigmomanómetro** es a:

Minero Ingeniero Físico Médico

8. Señale la palabra que signifique lo mismo que la presentada a continuación:

Frío.

Bajo Asco Débil Álgido

Fuente: Fernandez (2008)

Figura 2.4.: Test de aptitudes numéricas

En el siguiente cuadro, haciendo una operación aritmética, dos de los números de cada fila horizontal o vertical dan como resultado un tercero. ¿Cuál es el número que falta?

6	2	12
4	5	20
24	10	?

200
 160
 180
 240
 120

¿Qué número nos resulta de sumar 4 con su mitad y con su doble?

8
 14
 10
 12

Complete la analogía: como + - 0 son a:



+ - 0
 0 + -
 - + 0
 0 - +
 ++ 0

¿Qué número sumado al 19 da 85?:

76.
 65.
 66.
 69.

Fuente: Fernandez (2008)

Figura 2.5.: Test de aptitudes de razonamiento

Rellenar la casilla vacía a la izquierda con la figura más lógica (a b c d) de la derecha.

/		\
-	*	-
\		

a



b



c



d



a
 b
 c
 d

◇	▨	+
+	●	○
◻		◻

a



b



c



d



a
 b
 c
 d

Fuente: Fernandez (2008)

Figura 2.6.: Test de aptitudes mecánicas

1. ¿Cómo llamaríamos a esta máquina?



Un Plano inclinado Una Palanca Una Leva Un Columpio

2. ¿De las dos partes que forman una palanca, fíjese en la figura de la pregunta nº 1, como se denomina la de abajo?

Triángulo Trinquete Fulcro Cajón

3. Un ejemplo de palanca de primera clase es:

los remos Cascanueces Ascensor balancín

4. Un ejemplo de palanca de segunda clase es:

tenazas cascanueces balancín Tijeras

Fuente: Fernandez (2008)

Test de personalidad

Son pruebas que tratan de averiguar y definir la forma de ser de los posibles candidatos en cuanto a sus relaciones sociales, el grado de adaptación a los cambios, el comportamiento en momentos de estrés, cuáles son sus expectativas en su trabajo. En definitiva, estos test hacen una valoración de la personalidad de la persona; los sentimientos que posee frente a determinadas circunstancias, la forma que tiene habitualmente de comportarse, sus principales actitudes, intereses, etc (Del Campo, 2009).

Estos test han de ser validados científicamente y disponer de mecanismos de control para comprobar que el candidato está siendo sincero.

Se pueden destacar algunos tipos de test de personalidad clásicos: el test PAPI que identifica veinte rasgos de la personalidad y el 16PF-5 que mide dieciséis factores de la personalidad.

El test PAPI (Inventario de Personalidad y Preferencias) es uno de los test de personalidad que más utilizan las empresas. Esta herramienta fue creada en 1960 por Max Kostick, con la intención de medir no únicamente cómo es la gente, sino también qué es lo que los mueve. El test fue actualizado en el año 1996, dándole el formato actual (Randstat, 2014).

Este test da información sobre veinte aspectos de la personalidad agrupados en siete grandes factores. Cuenta con una escala de deseabilidad social o sinceridad, que indica el grado en el que el candidato ha ofrecido una visión más favorable de sí mismo de la real. Cada una de esas veintiuna escalas está compuesta por seis preguntas, hasta completar las 126 preguntas del cuestionario. Las 126 preguntas que se refieren a los roles individuales (actitudes concretas o lo que cada trabajador pone en práctica en su trabajo diario) y a las necesidades (lo que a cada empleado le gustaría hacer). Sirve para comparar a una persona con otras similares. (Randstat, 2014).

Hay dos modalidades en este test. El *PAPI-I* resulta más adecuado para el desarrollo de la persona porque permite la evaluación de las posibilidades de crecimiento profesionales y las vías de progreso, así como la detección de las necesidades de formación. La otra modalidad es el *PAPI-N*, permite comparar los individuos entre ellos y con respecto a una población de referencia, sobre varios factores de personalidad (Caby, 2012). Algunos ejemplos de preguntas del test PAPI son los que se aprecian en la figura 2.7.

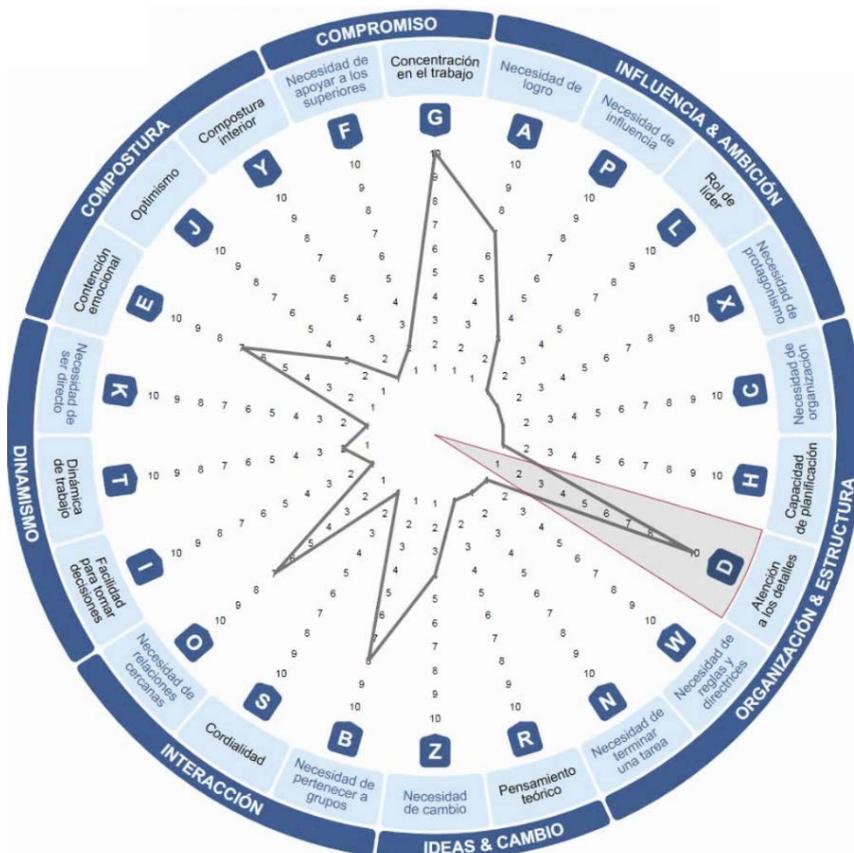
Figura 2.7.: Ejemplos preguntas test PAPI

1. **Soy trabajador**
No soy de humor variable
2. **Me gusta hacer el trabajo mejor que otros**
Me gusta seguir con lo que he empezado hasta acabarlo
3. **Me gusta enseñar a la gente como hacer las cosas**
Me gusta hacer las cosas lo mejor posible
4. **Me gusta complacer a mis superiores**
Me gusta intentar trabajos nuevos y diferentes

Fuente: Montaner&A (2010)

Cada pregunta se contesta en función cuanto de acuerdo está la persona en una escala de graduación. Dependiendo de las respuestas del candidato se marca una puntuación para cada materia, manifestando donde están los puntos fuertes del candidato y cuales son aquellos que debería mejorar.

Figura 2.8.: Resultados del test PAPI



Fuente: Cubiks.

Cada escala a medir tiene una letra que la identifica, por ejemplo el optimismo se identifica con la letra J y la concentración en el trabajo con la G y así cada escala a medir.

Las conclusiones del test se miden a través de siete diferentes grupos de competencias, los cuales son influencia & ambición, organización & estructura, ideas & cambio, interacción, dinamismo, compostura y compromiso. Una vez evaluado el test se obtienen los resultados en un gráfico como el representado en la figura 2.8.

En el cuestionario *16 PF* se identifican dieciséis factores de personalidad: afabilidad, razonamiento, estabilidad, dominancia, animación, atención a las normas, atrevimiento, sensibilidad, vigilancia, abstracción, privacidad, aprensión, apertura al cambio, autosuficiencia, perfeccionismo y tensión. Es un cuestionario para medir dimensiones normales de la personalidad en un corto tiempo.

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

En el ámbito de la selección de personal el 16PF tiene una larga historia destinado a descubrir los perfiles más adecuados.

Existen cinco formas del 16PF; A, B, C, D y E. Todas miden los mismos factores, son evaluadas de la misma manera y sirven para obtener la misma información. La diferencia entre las distintas formas estriba en que están diseñadas para ajustarse a las diversas circunstancias de la persona y del examinador en el momento de administrar la prueba.

La forma A es la versión estándar para adultos, la forma B es una forma alterna de la forma A; ambas contienen 187 ítems, ofreciendo una cantidad de diez a trece ítems para la medida de cada factor. Las formas C y D son similares a las formas A y B, pero contienen una menor cantidad total de ítems ofreciendo siete ítems para la exploración de cada factor. La forma E está diseñada para personas con problemas de lectura. Las formas A y B requieren de 45 a 60 minutos, las C y D requieren de 25 a 35 minutos.

En la figura 2.9 se pueden observar algunos ejemplos de preguntas de este test.

Figura 2.9.: Ejemplos preguntas test 16 PF

Mis pensamientos son demasiado complicados y profundos como para ser comprendidos por muchas personas.	A la hora de construir o hacer algo preferiría trabajar:
A. Casi nunca.	A. Con otros.
B. ?	B. ?
C. A menudo.	C. Yo solo.
Prefiero:	Me gusta hacer planes con antelación para no perder tiempo entre las tareas.
A. Comentar mis problemas con los amigos.	A. Raras veces.
B. ?	B. ?
C. Guardarlos para mis adentros.	C. A menudo.
Pienso acerca de cosas que debería haber dicho pero que no las dije.	Normalmente me gusta hacer mis planes yo solo, sin interrupciones y sugerencias de otros.
A. Casi nunca.	A. Verdadero.
B. ?	B. ?
C. A menudo.	C. Falso.

Fuente: Echeverría (2014)

Cada frase contiene tres posibles respuestas (A, B y C) y normalmente la alternativa B se responde con un interrogante, para ser señalada cuando no es posible decidirse entre la A y la C.

La prueba se evalúa de manera que se miden 16 factores básicos; A, B, C, E, F, G, H, I, L, M, N, O, Q1, Q2, Q3 y Q4 y a cada factor se le da o polo positivo o polo negativo dependiendo de las respuestas de la persona. Se habla de que una persona sea, A+ o A- y así sucesivamente con los demás factores. Dependiendo del polo de cada valor, el candidato poseerá unos rasgos de personalidad u otros. La interpretación de estos aspectos se basa en cuán alta (8, 9 o 10) o baja (1,2 o 3) sea la puntuación obtenida en cada uno.

Algunos ejemplos de interpretación de los factores son los que se ven en la figura 2.10.

Figura 2.10.: Descripción de las escalas del 16 PF

ESCALAS	DESCRIPCIÓN
AFABILIDAD	A+ Afable, cálida, generosa y atenta a los demás
	A- Reservada, fría, impersonal y distante
RAZONAMIENTO	B+ Pensamiento abstracto
	B- Pensamiento concreto
ESTABILIDAD	C+ Emocionalmente estable, adaptada, madura, capaz de solucionar los problemas. También, poco dada a informar de sus sentimientos
	C- Reactiva, inestable emocionalmente, con poco control
DOMINANCIA	E+ Dominante, asertiva, competitiva
	E- Deferente, cooperativa, evita los conflictos, consiente con los deseos de los demás

Fuente: Amador

2.1.2. PRUEBAS PROFESIONALES

Son pruebas que simulan condiciones reales del puesto de trabajo a cubrir. Su objetivo es analizar si la persona posee los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias que se requieren para el puesto de trabajo.

El tipo de prueba profesional lo decidirá la empresa en función del tipo de trabajo. Como norma general se le pide al candidato que realice una de las tareas del puesto. Habitualmente se aplican para la selección de operarios, administrativos y vendedores. Son de difícil aplicación para la selección de mandos intermedios, directivos y ejecutivos ya que éstos no realizan tareas definibles, sino que llevan a cabo funciones varias, complejas e indefinidas y por tanto son difícilmente comprobables y evaluables.

Para que las pruebas sean válidas tienen que evaluarse tareas que el candidato tenga que ejecutar con frecuencia, deben ser completas para que el candidato pueda ser evaluado en profundidad, se debe evaluar no solo el resultado, sino también el proceso y las reacciones del individuo por lo que se hace uso de cuestionarios de observación.

Si durante la realización de la prueba hubiera riesgo de sufrir un accidente profesional, la empresa puede optar por dar de alta al candidato en la Seguridad Social

durante el día previsto para la prueba y así esté cubierto ante peligro de accidente de trabajo (Puchol, 2012).

Al ser un “simulacro” de las tareas a realizar en el puesto esta prueba proporciona información realista e igualdad de oportunidades. Además no resulta tan complicado elegir una tarea de las que va a desempeñar.

Este tipo de prueba resulta de costosa aplicación ya que es necesario analizar a cada individuo individualmente y es posible que para la realización de la misma se requieran materiales y tiempo de preparación (Levy-Leboyer, 1992).

2.1.3. TÉCNICAS PROYECTIVAS

Las técnicas proyectivas se definieron por primera vez en 1939 por Frank Laurence. Su objetivo es registrar la forma en que la persona reacciona ante estímulos poco estructurados y le inducen a "proyectar" su estilo personal (Llanos, 2005).

Este tipo de pruebas analizan los diversos rasgos o aspectos de la personalidad, a través de pruebas gráficas, interpretación de láminas, relatos, situaciones imaginarias, etc.

Las características que evalúan son: equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, tolerancia a las presiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc.

Debido a su relativa falta de estructuración, este tipo de test logra obtener las respuestas más personales y significativas que orientan sobre las motivaciones profundas del individuo.

Las técnicas proyectivas analizan a cada individuo individualmente. Existen diferentes tipos que se detallan en los siguientes puntos.

Test de Rorschach

Se considera uno de los test más completos y consiste en una técnica proyectiva de psicodiagnóstico². El test, ofrece una evaluación rigurosa de las características psicológicas del sujeto (afectivas, cognitivas, de personalidad). La información resultante tendrá fines diagnósticos, de formulación de planes de intervención o para hacer pronósticos.

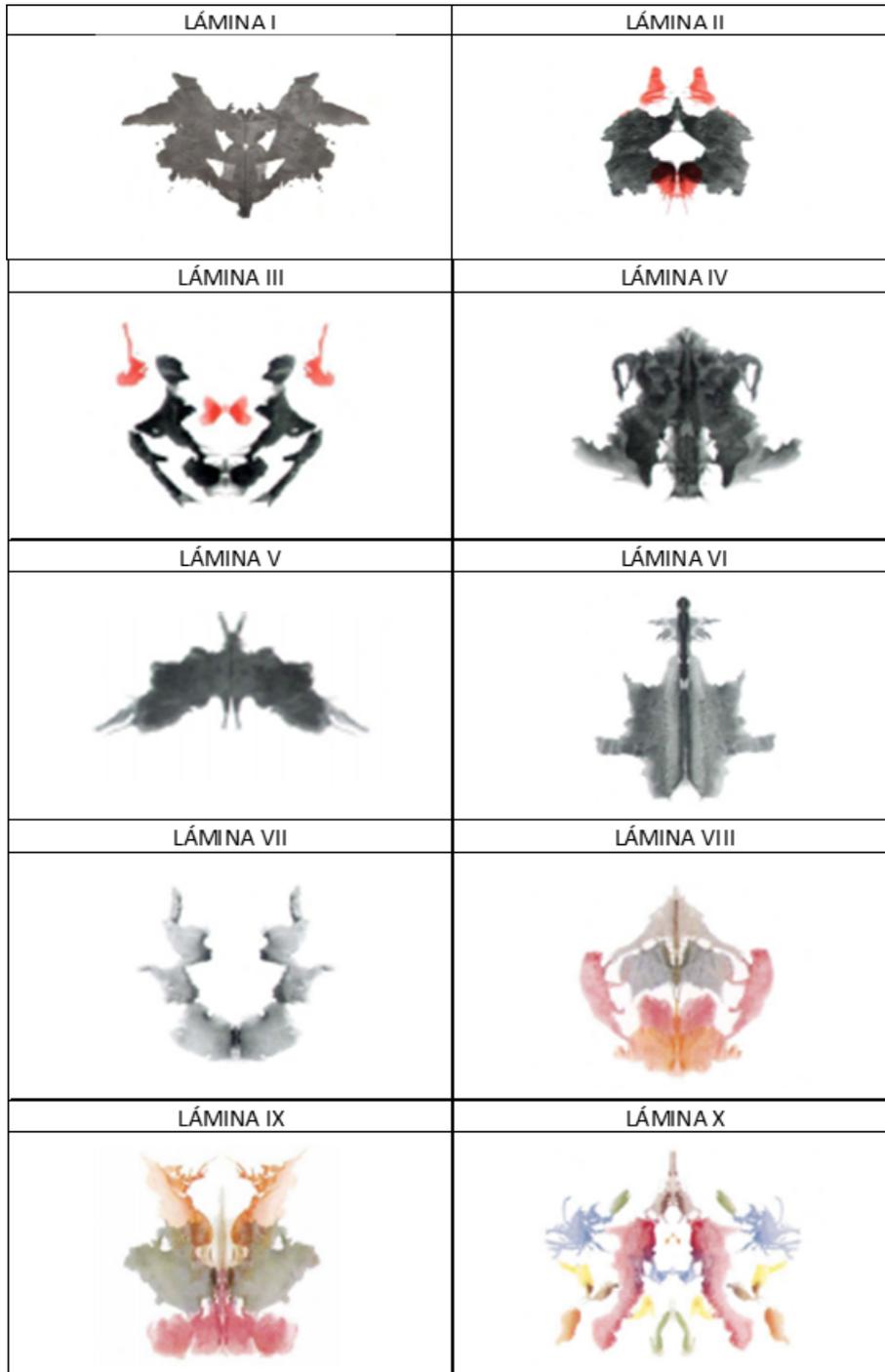
Rorschach pensó que la respuesta estaba formada por una integración de trazos de memoria, creados por los estímulos de la figura. Se realizaría un esfuerzo por comparar lo percibido con los engramas existentes en la memoria del sujeto. De este modo sería un proceso consciente de comparación de un área de la mancha, o de toda la mancha que es similar a un recuerdo. El sujeto debe identificar dicha mancha (o parte de ella) con algo similar. La situación fuerza al sujeto a convertir la mancha de tinta en algo que no es, haciendo con ello una percepción o identificación forzada.

² Psicodiagnóstico, método de examen para descubrir los factores que determinan una conducta, especialmente si ésta es anómala.

Sin embargo éste será válido y significativo si es correctamente administrado, codificado, computado e interpretado. Puede medir la inteligencia de la persona, su nivel de afectividad (es decir, la importancia que le da a sus emociones), la autopercepción que tiene la persona de sí mismo, cómo se relaciona con los demás, capacidad de control y tolerancia al estrés.

En el siguiente gráfico se representan las diez láminas manchadas con tinta de las que se compone el test de Rorschach, algunas en colores y otras en blanco y negro, sobre un fondo blanco.

Figura 2.11.: Láminas del test de Rorschach



Fuente: Rorschach (1961)

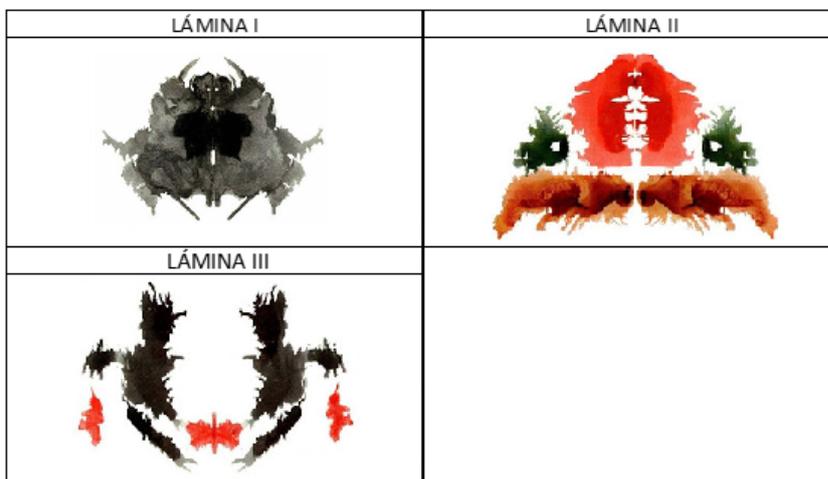
Test de Zulliger

Es una prueba proyectiva realizada en base a los principios del test de Rorschach que fue creada por Hans Zulliger en 1948.

A diferencia del test de Rorschach que se compone de diez láminas, el test de Zulliger se compone solamente de tres, por lo que es más breve de llevar a cabo. Utiliza el mismo principio para analizar las características psicológicas del individuo que Rorschach.

Es una herramienta importante en los procesos de selección de personal porque evalúa características como la afectividad, estilos de respuesta, motivaciones, operaciones cognitivas, percepción, preocupaciones en el mundo interpersonal y tendencias de reacción.

Figura 2.12.: Test de Zulliger



Fuente: Zulliger (1948)

La I lámina, dibujada en blanco y negro refleja la personalidad del individuo en relación a cómo afronta las nuevas situaciones y su capacidad de adaptación a las mismas. La lámina II, en colores rojo, blanco, naranja y azul o verde oscuro, analiza la respuesta del sujeto ante situaciones de presión y críticas. Analiza también aspectos afectivos de la persona. La lámina III permite evaluar cómo son las relaciones interpersonales del individuo.

Test de Luscher

El test de Luscher, conocido como el “test de los colores”, fue diseñado en 1948 por Max Lüscher. Evalúa el estado psíquico y fisiológico de una persona mediante la elección de un color. También analiza su forma de afrontar el estrés y algunos aspectos de su personalidad, como la capacidad de rendimiento y de disfrutar, la imagen que el individuo tiene de sí mismo, las relaciones interpersonales y lo que el individuo espera de su futuro (Lüscher, 1993). Para Luscher cada color tiene un significado psicofisiológico independiente de factores culturales, de tiempo, etc, y cada persona responde frente a un color de forma subjetiva (Lüscher, 1993).

Por medio de la elección y ordenamiento de cuatro series de colores (cada una de las cuales está compuesta de cuatro tonalidades específicas de azules, verdes, rojos y

amarillos) se obtendrá un análisis completo y exacto de la personalidad emocional del individuo.

En la realización de este test se tiene en cuenta la selección de colores y otros factores. Por ejemplo, si la selección de colores es comentada, se dan explicaciones de por qué se elige un color u otro, se considera positivo, etc. Si el sujeto duda mucho en la selección, se puede entender que es una persona insegura. Si por el contrario el sujeto resuelve la elección en poco tiempo y sin vacilar, se puede considerar que no es apto para trabajar en equipo (Caguana, 2016).

Test gráficos

Hay otros test proyectivos en los que no se presenta ningún estímulo, sino que la persona tiene que dibujar algo. Los tests de este tipo más conocidos son: el Test de la Figura Humana, en el que hay que dibujar una persona, el Test del Árbol, y el test H-T-P, en el que hay que dibujar en cuatro hojas distintas un árbol, una casa, una persona, y otra persona del sexo contrario a la que se haya dibujado en primer lugar.

En la mayoría de estas pruebas se pide que se utilicen hojas formato DIN A-4, totalmente en blanco, sin cuadritos ni líneas. Además se recomienda la utilización de lápiz. El dibujo ha de realizarse en un ambiente silencioso y cuando la persona esté tranquila. A partir de los dibujos, el psicólogo podrá inferir algunos aspectos de la personalidad.

2.1.4. DINÁMICAS DE GRUPO

La dinámica de grupo es una técnica que reúne a varios candidatos/as, de seis a diez normalmente, y se les propone una situación en la que tienen que alcanzar un objetivo común y tomar varias decisiones. Hay un tiempo limitado, de entre 30 y 60 minutos, y no se proporcionan normas. Es el propio grupo el que debe autorregularse, así van surgiendo diferentes roles dentro del grupo. No hay que tomar decisiones por votación, sino tratar de argumentar, convencer y llegar a un punto de acuerdo entre todos para finalmente, proponer la decisión final a los evaluadores como si fueran el comité de dirección.

Se pueden diferenciar cuatro tipos de dinámicas de grupo: realista, surrealista, con roles asignados y con roles no asignados.

La dinámica *realista*: se caracteriza porque la situación que se expone es una real que se puede dar en el puesto de trabajo. *Surrealista*: se propone una situación ficticia que es casi imposible que ocurra en la realidad. *Con roles asignados*: a cada candidato se le pre asigna un rol. *Con roles no asignados*: se asignan de manera espontánea e informal. Ambas opciones de roles pueden darse tanto en una situación real como ficticia.

Los evaluadores de la prueba se fijan en los comportamientos de los distintos candidatos (sociabilidad, adaptación, iniciativa, originalidad, objetividad, capacidad para asumir riesgos, trabajo en equipo, capacidad de persuasión, competencia para negociar, nivel de autonomía, seguridad en sí mismo, habilidades de comunicación, si saben

hacerse escuchar, fluidez verbal, capacidad de liderazgo y disposición para tomar decisiones). En definitiva, se analiza la forma en que cada individuo afronta el problema y de este modo se puede predecir cómo se integraría al funcionamiento de la empresa. Por último, también es importante matizar la educación y el saber estar de los candidatos.

Generalmente, los aspectos positivos más valorados en las dinámicas de grupo son: la capacidad de liderazgo y de negociación, la capacidad de síntesis, análisis y escucha activa, la interacción con el resto de participantes y la empatía y simpatía. En cuanto a los aspectos negativos que se valoran son: ser demasiado acaparador, tímido y reservado, no interactuar y/o querer imponer la propia opinión sin tener en cuenta al resto y generar conflictos (Carazo, 2016).

Dependiendo qué competencias se quieran medir con la realización de las pruebas se seguirá una dinámica u otra para comprobar aspectos personales de los candidatos. El primer grupo son las denominadas *discusiones en grupo*, su objetivo es que los candidatos debatan sobre diferentes temas. Los juegos de *role play* consisten en simular mediante un caso ficticio con roles definidos para cada candidato, como se comportarían los candidatos. Los ejercicios *in basket* también simulan una situación ficticia, pero sin roles definidos para que cada candidato muestre sus competencias. Por último, existen ejercicios que tratan de estudiar un caso dado hasta llegar a una solución.

A continuación se exponen algunos ejemplos de dinámicas en grupo en el documento.

Dinámicas de comunicación

Este tipo de dinámicas evalúan las habilidades de los candidatos para emplear la comunicación en una situación problemática. Se trata del estudio de un caso propuesto en los que se debate en parejas o grupos de tres cómo solucionar diferentes situaciones como las que se exponen en la figura 2.13.

Figura 2.13.: Dinámicas de comunicación

Mi compañera me pide que termine su trabajo ya que tiene que ir a la peluquería para una boda. Esto implica quedarme media hora más y hoy no me siento con ganas de hacerlo.

Voy al despacho de mi jefe a decirle que no puedo venir mañana al trabajo. La semana pasada también pedí permiso inventando una excusa y descubrió que era mentira. Esta vez si me es imprescindible faltar.

Fuente: Kaneko (2013)

Esta dinámica se evaluará con la siguiente ficha de evaluación.

Figura 2.14.: Hoja de evaluación de las dinámicas de comunicación

		Cand. 1	Cand. 2	Cand. 3	Cand. 4	Cand. 5
Conductas positivas	Mantiene un diálogo fluido, con adecuada entonación					
	Se centra en el tema solicitado					
	Escucha atentamente a su compañero					
	Brinda retroalimentación a su compañero y verifica si se dejó entender					
	Pronuncia correctamente las palabras					
	Usa el lenguaje no verbal para acentuar el diálogo					
Conductas negativas	Evidencia calma					
	Se queda en silencio en varias ocasiones					
	Empleo constante de muletillas (este, uhmmm, ¿no?,etc)					
	Tono de voz monótono (no da entonación a las palabras)					
	Se mantiene rígido (apenas se mueve mientras habla)					
	Interrumpe constantemente a su compañero (no los escucha)					
	No pronuncia adecuadamente las palabras y emplea jergas					
	Responde de manera sarcástica o agresiva					
Evidencia tensión y nerviosismo						

Fuente: Kaneko (2013)

El responsable de la evaluación anotará las conductas positivas y negativas de cada participante. La ficha está pensada para este tipo de prueba y recoge conductas habituales en una discusión.

Dinámicas de control del estrés

Evalúan la capacidad del individuo para mantener el control frente a situaciones de presión. También permite evaluar la comunicación asertiva y el nivel de desempeño en situaciones de estrés. Este es un ejercicio *in basket*. Se trabaja en grupos de aproximadamente cinco personas, a los cuales se les entregan conjuntos de cubos de madera, plástico u otro material. El objetivo es construir una torre individualmente. El desarrollo de la dinámica se puede ver en la figura 2.15.

Figura 2.15.: Dinámicas de control de estrés

A cada uno de los candidatos se le entregará unos cubos para que con ellos construyan una torre. A continuación se dan las siguientes instrucciones:

Consigna: *“Todos ustedes deberán construir una torre, lo mejor posible, con las piezas que tienen sobre la mesa. El tiempo límite es de 5 minutos, aquella persona que termina, levanta la mano por favor, para poder acercarme a su lugar y evaluar si su producción es la adecuada. Recuerden que lo importante es hacerlo lo mejor posible dentro del plazo de 5 minutos. Alguna consulta (se resuelven dudas repitiendo la consigna). Pueden empezar (se activa el cronómetro)”.*

Cuando el candidato levante la mano, el evaluador se acercará a su lugar, mirará de manera desaprobatoria la torre y la derrumbará con su mano, diciendo lo siguiente: *“por favor vuélvalo a hacer y esta vez asegúrese de hacer su mejor esfuerzo, ya que la torre no está bien realizada, aún dispone de tiempo, empiece de nuevo”.* Repetir este paso cada vez que un candidato levante la mano para avisar que culminó su trabajo.

Anotar en el formato de registro, toda conducta emitida por los candidatos.

Al finalizar la dinámica, se informará a los candidatos que el objetivo del ejercicio era evaluar su capacidad para enfrentarse a situaciones de presión.

Fuente: Kaneko (2013)

Para la evaluación de esta dinámica se utiliza el mismo formato que en la dinámica anterior pero cambiando los elementos observables en función de la tarea que los candidatos realizan según se observa en la figura 2.16.

Figura 2.16.: Hoja de evaluación de las dinámicas de control de estrés

		Cand. 1	Cand. 2	Cand. 3	Cand. 4	Cand. 5
Conductas positivas	Continúa realizando la torre, mejorando su nivel de desempeño en cada intento					
	Solicita información sobre la característica de la torre					
	Mantiene un tono de voz calmado y tranquilo					
	Su expresión facial denota calma y serenidad					
Conductas negativas	Levanta el tono de voz y/o tiene mirada agresiva					
	Tira o manipula de manera brusca los cubos					
	Critica la dinámica, al evaluador o a la empresa					
	Deja de hacer la dinámica					
	Comenta aspectos negativos de la dinámica con los otros candidatos					
	Registrar en qué número de intento empieza a perder la paciencia					

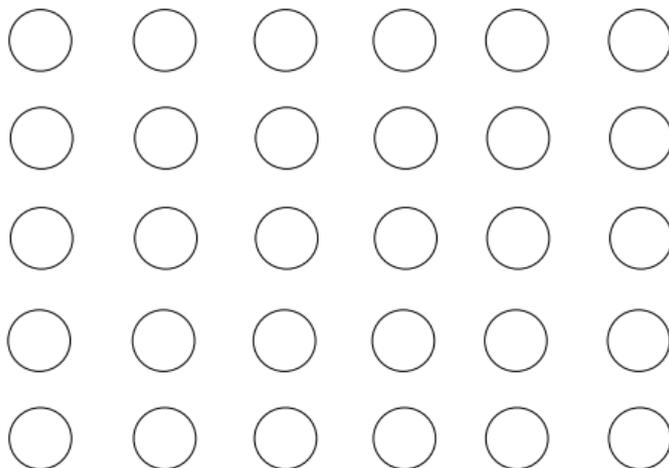
Fuente: Kaneko (2013)

Dinámicas de creatividad

Esta dinámica mide el nivel de creatividad de los candidatos, a los cuales se les entrega una hoja con 36 círculos previamente dibujados y le les pide que realicen una figura en cada círculo con un tiempo dado, normalmente tres minutos. También es un ejercicio *in basket*.

Para la evaluación de esta prueba, se agrupan las figuras realizadas por cada candidato en familias; pelotas, fruta, rostros de personas y rostros de animales. Cada familia suma un punto y cada figura que no pertenece a una familia suma un punto por sí misma, con lo que el analizador suma los puntos.

Figura 2.17.: Dinámica de creatividad



Fuente: Kaneko (2013)

Dinámicas de liderazgo

El objetivo de esta dinámica es la evaluación de la capacidad de liderazgo de los candidatos mediante la discusión en grupo. El seleccionador expone el caso a los candidatos y han de debatir en un tiempo fijado cual sería la solución más adecuada. Es una dinámica con una situación ficticia y sin roles asignados.

Esta dinámica trata de ver la capacidad de convicción de los candidatos y el poder de liderazgo de los mismos.

Figura 2.18.: Dinámicas de liderazgo

Las vacaciones en el Caribe han sido interrumpidas por un estrepitoso accidente de avión, del que ustedes son sobrevivientes a bordo de un bote inflable a punto de hundirse por el sobrepeso. A pocos kilómetros se divisa una isla desierta, a la cual pueden llegar si aligeran peso.

A continuación, se muestra una lista de doce objetos que transporta el bote, los cuales deberán clasificar por prioridad. Primero realizarán la clasificación de manera individual, luego, en grupo, discutirán el orden de prioridad de los objetos, llegando a un consenso:

ELEMENTOS	ORDEN DE IMPORTANCIA
5 paquetes de pañales	
1 revólver sin municiones	
20 litros de agua potable	
1 paquete de cigarrillos	
Una caja registradora conteniendo 500 euros en diferentes monedas	
5 kilos de carbón	
Hilo de nylon y anzuelos	
Una caja con 50 preservativos	
2 botellas de whisky	
1 Paracaídas sin instrucciones	
1 mechero de oro macizo	
1 espejo	

Fuente: Kaneko (2013)

Los candidatos han de ordenar los elementos dados en la tabla del 1 al 12 por orden de prioridad y más tarde discutir en grupo para elaborar la misma tabla en común. Se utilizará la hoja de evaluación de la figura 2.19 para anotar las conductas positivas y las negativas de cada candidato.

Figura 2.19.: Hoja de evaluación de las dinámicas de liderazgo

		Cand.	Cand.	Cand.	Cand.	Cand.
		1	2	3	4	5
Conductas positivas	Inicia el dialogo para coordinar las acciones a seguir					
	Distribuye los casos					
	Constantemente da indicaciones al grupo sobre la manera correcta de hacer las cosas					
	Organiza los turnos para que expresen sus ideas					
	Alienta al equipo a participar activamente de la dinámica					
	Reconoce las iniciativas o ideas de los demás					
	Escucha con respeto las ideas de los demás					
	Corrige las acciones cuando observa que no conducen al logro de la meta					
Conductas negativas	Critica al grupo y/o se muestra pesimista					
	Monopoliza el debate					
	No escucha ni valora las sugerencias e intenta imponer su punto de vista					
	Se mantiene en silencio o con escasa participación					
	No sigue las indicaciones dadas para solucionar el problema					
	Sus intervenciones generan conflicto u obstaculizan que el grupo consiga sus objetivos					

Fuente: Kaneko (2013)

Están dinámicas también se pueden realizar con roles previamente otorgados, el seleccionador proporciona en este caso un papel con el rol que el candidato deberá ejercer durante el ejercicio.

2.2. ENTREVISTA DE TRABAJO

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, y que más influencia tiene en la decisión final (Alles, 2000). Se efectúa al final del proceso de selección con un número no muy elevado de candidatos, los cuales han realizado previamente las pruebas de selección.

El objetivo de este tipo de entrevistas es que el entrevistador, por una parte, informe al candidato sobre el puesto de trabajo y la organización a la que desea incorporarse y, por otra, recoja información del candidato, que le permitirá evaluar sus competencias y determinar tanto sus posibilidades de desarrollar el trabajo de forma correcta, como de su proyección futura dentro de la organización (Pereda, 2003).

La entrevista de selección es una técnica tanto de observación, sistema de comunicación verbal y no verbal, como de evaluación, proceso de aceptación o rechazo de la persona candidata.

2.2.1. FASES DE LA ENTREVISTA

Rodríguez (1993) da ciertas recomendaciones para los entrevistadores, antes, durante y después de la entrevista.

Antes de la entrevista: el entrevistador deberá haber leído con detenimiento el currículum vitae de la persona entrevistada, así como buscar el sector de actividad de las empresas donde ha trabajado anteriormente. También ha tenido que estudiar con detenimiento la ficha de descripción y especificación del puesto de trabajo a ofertar para saber cuáles son los conocimientos y las competencias necesarias. Deberá también estructurar la entrevista y anotar aquellas cuestiones sobre las que quiere obtener más información. Por último, debe disponer de un espacio favorable para realizar la entrevista y que el entrevistado se sienta cómodo.

Durante la entrevista: se debe crear un clima distendido y de confianza comenzando con algunas preguntas generales. Se debe seguir un esquema similar para todos los candidatos para poder hacer una comparativa equitativa. En cuanto a la actitud del entrevistador, tiene que saber mantener una escucha activa, cuidar que el candidato entienda las preguntas que se le hacen, no interrumpir a la persona cuando está hablando y ser objetivo.

La entrevista deberá seguir unas fases estructuradas. En la fase inicial se lleva a cabo el saludo y la presentación; se suele recurrir al uso de preguntas abiertas y poco trascendentales, para que el candidato coja confianza con el entrevistador. A este clima de confianza se le conoce como *rapport*³. La segunda fase, es el cuerpo central de la entrevista donde el entrevistador preguntará acerca de la formación, experiencia profesional, competencias y todas las preguntas que sean necesarias para averiguar si el candidato es apropiado para el puesto. Por último, en la fase de cierre, el entrevistado tendrá ocasión de preguntar aquellas condiciones del puesto de trabajo que no tiene claras.

Después de la entrevista: el evaluador debe analizar las respuestas del candidato para hacer un informe sobre si es adecuado al puesto o no.

2.2.2. TIPOS DE ENTREVISTAS

Las entrevistas se diferencian por el formato que siguen. A modo de resumen se representan en la tabla 2.1.

³ El *rapport* es el fenómeno en el que dos o más personas sienten que están en sintonía psicológica y emocional (simpatía), porque se sienten similares o se relacionan bien entre sí

Tabla 2.1.: Tipos de entrevistas

FORMATO DE ENTREVISTA	TIPOS DE PREGUNTAS	APLICACIONES ÚTILES
No estructurada	Pocas o ninguna pregunta planeada. Las preguntas se hacen a medida que avanza la entrevista.	Útil cuando se intenta ayudar a los entrevistados a resolver problemas de índole personal. No son adecuados para un empleo.
Estructurada	Una lista predeterminada de verificación de preguntas, que suelen efectuarse a todos los candidatos.	Útil para obtener resultados válidos, sobre todo cuando se maneja grandes cantidades de candidatos.
Mixta	Una combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas. Es la técnica que se suele hacer en la práctica.	Método realista que proporciona respuestas comparables y conocimientos profundos.
De resolución de problemas	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. Se evalúan las soluciones y los planteamientos de los candidatos.	Útil para entender el razonamiento de los candidatos y su capacidad analítica bajo tensiones ligeras.
Entrevista tensa	Una serie de preguntas rápidas y directas que tienen como finalidad hacer que el candidato se sienta molesto.	Útil para analizar cómo actúa el candidato en momentos de tensión.

Fuente: Elaboración propia

Lo más corriente en la mayoría de procesos de selección es participar en una *entrevista estructurada*. Generalmente se caracteriza porque el entrevistador hace unas preguntas similares siguiendo un orden preestablecido que aplicará a todas las personas que alcancen esta fase en el proceso de selección.

En La *entrevista no estructurada* el entrevistador no tiene un esquema previo, ni preguntas concretas. Son de tipo más abstracto y parece que se improvisa sobre la marcha en función de las respuestas recibidas. El entrevistador se puede limitar a hacer sugerencias o proponer temas desconcertantes para los entrevistados. Lo que se pretende es fijarse en la soltura de los candidatos en situaciones no esperadas.

En el caso de la *entrevista mixta*, el entrevistador combina distintos tipos de entrevistas; en una parte las preguntas son fijas mientras en la otra son improvisadas e incluso se pueden incluir preguntas de choque.

En la *entrevista de resolución de problemas*, el entrevistador analiza si los candidatos son capaces de controlar y solucionar los problemas a los que deben hacer frente. Este tipo de preguntas sirven también para conocer la capacidad de análisis del candidato.

En la *entrevista tensa* el entrevistador trata de poner al entrevistado a prueba y evalúa las respuestas emitidas en situaciones muy adversas, para observar el comportamiento, en cuanto a la paciencia, discreción y seguridad en sí mismo.

2.2.3. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

En la actualidad, es frecuente que el entrevistador complemente la entrevista convencional con la entrevista para evaluar las competencias.

La entrevista por competencias consiste en la búsqueda de evidencias situacionales del pasado vinculadas con las competencias analizadas, preguntando sobre situaciones y dificultades con las que la persona ha tenido que enfrentarse (McClelland). Es una entrevista semiestructurada, focalizada en la obtención de ejemplos conductuales de la vida laboral, académica y/o personal del entrevistado, susceptibles de ser utilizados como predictores de sus comportamientos futuros en el trabajo (Pereda, 2003)

Existen diferencias entre las dos entrevistas. La entrevista tradicional parte de la descripción del puesto de trabajo, mientras que la otra, parte de los comportamientos que requiere el puesto para un correcto desempeño. En la entrevista tradicional se analiza la formación y la trayectoria profesional de la persona mientras que en la de competencias se analizan las situaciones vividas por el candidato a través de sus comportamientos. La entrevista tradicional analiza los conocimientos y habilidades mientras que la entrevista por competencias evalúa las habilidades, actitudes y los valores del candidato.

En la siguiente tabla se pueden observar las preguntas más frecuentes de una entrevista convencional en la que se analiza del candidato su pasado profesional.

Tabla 2.2.: Entrevista convencional

PREGUNTAS DE UNA ENTREVISTA CONVENCIONAL
¿Cuáles son tus objetivos a corto plazo? ¿Cuáles son tus objetivos a largo plazo?
¿Qué buscas en un trabajo?
¿Por qué dejas tu empleo actual?
¿Por qué has elegido entrevistarte con mi empresa?
¿Por qué debería contratarte?
¿Cuáles son las recompensas más importantes que esperas conseguir en tu carrera profesional?
¿Cuál es tu principal punto fuerte? ¿Y el principal punto débil?
¿Qué referencias puedes darnos?
¿Qué características de tus trabajos anteriores no te gustaron?
¿Por qué quieres trabajar con nosotros?
¿Qué remuneración esperas obtener?

Fuente: Elaboración propia

En una entrevista por competencias el entrevistador trata de averiguar cuatro características importantes del postulante: situación, tarea, acción, resultados, etc.

Situación: ayudado con preguntas apropiadas el entrevistador hará que el postulante identifique y describa, al detalle, una situación del pasado (no mayor a dos años, ni menor de uno).

Tarea: ayudado con preguntas adecuadas el entrevistador deberá determinar las responsabilidades y objetivos de la persona en plena situación.

Acción: reconocer conductas personales manifestadas durante dicha experiencia.

Resultados: se debe determinar el nivel de eficacia obtenido tras las decisiones que tomó o las soluciones que aplicó el postulante en tal situación.

A continuación en la tabla 2.3 se recoge un ejemplo de entrevista de trabajo por competencias.

Tabla 2.3.: Entrevista por competencias

COMPETENCIA QUE SE EVALUA	PREGUNTAS DE UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS
Responsabilidad	Podría indicarme qué responsabilidades tiene actualmente o tuvo en su último trabajo?
	¿Por qué considera que es una persona responsable?
	¿Qué hizo que la situación fuera difícil? ¿Qué opción tomó y por qué? ¿Cuál fue el resultado?
Adaptabilidad	¿Tuvo que hacerse cargo de alguna tarea nueva en el ejercicio de su trabajo?
	¿Podría indicarme una situación de su vida en la que haya tenido que enfrentar un cambio?
Resolución de problemas	¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?
	Describa una situación donde afrontó un problema complejo que requirió el pensamiento cuidadoso y el análisis. ¿Qué obstáculos encontró? ¿Cómo los superó?
Trabajo en equipo	Describa un grupo en el cual era un miembro activo y tenía que conseguir un objetivo común. ¿Cuál era la misión del grupo?, ¿Cuál era su papel?
	Señale un ejemplo de un buen trabajo en equipo
	¿Qué tipo de compañeros/as de trabajo le desagradan especialmente?
Iniciativa	¿Se siente capaz de trabajar sin supervisión directa?, ¿Por qué? ¿Qué le indujo a esta iniciativa?
	Describa un momento en el que tuvo que adoptar una nueva iniciativa que haya realizado en su trabajo.

Fuente: IFEF (2012)

PARTE SEGUNDA

C



CA

**PRESENTAC
ELECTRI**



En esta segunda parte del documento se pondrán en práctica las cuestiones referidas en el marco teórico, aplicando un proceso de selección por competencias en Electricidad Buberos S.L., empresa con diez años de trayectoria en el sector de la electricidad y la energía renovable. La empresa se encuentra en un momento de crecimiento y necesita personal en el departamento de operación y mantenimiento debido a la firma de nuevos contratos de mantenimiento con parques de generación de energía. En concreto, se busca un coordinador de operación y mantenimiento para su incorporación inmediata.

Por motivos de confidencialidad y secreto profesional tanto el nombre de la empresa como los nombres de los candidatos son ficticios.

En este capítulo se presenta la empresa, su actividad, evolución histórica, misión visión y valores corporativos, análisis FODA (análisis de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades), estructura organizativa. Por último, se realizará el análisis del puesto de trabajo a ofertar con la ficha de descripción y especificación.

3.1. CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

En este punto del capítulo vamos a describir la actividad empresarial, la historia y la misión, visión y valores de la empresa, estructura organizativa y análisis de la plantilla.

3.1.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Electricidad Buberos S.L. es una empresa joven, fundada en el año 2000, con sede social en Soria y participación en el capital de dos socios. En el inicio de su actividad la empresa se dedicó en exclusiva al desarrollo de instalaciones eléctricas.

Entre los años 2001 y 2015 se produjo un crecimiento exponencial de la producción de energía fotovoltaica y es, en estos años, cuando la empresa Electricidad Buberos amplía su negocio hacia esta fuente de energía renovable.

En concreto, la empresa empieza construyendo la primera planta de generación de energía fotovoltaica en 2006, operando a nivel provincial y llegando a construir en el año 2009, 50 MW en la provincia. Ese mismo año comenzó su expansión fuera de la provincia. En el año 2010 expandió negocio, pasando de la construcción al mantenimiento⁴ de instalaciones fotovoltaicas bajo contrato con el cliente. Este sector del negocio es el que más beneficios aporta a la empresa a día de hoy, suponiendo un 50% del beneficio.

La empresa nace con dos empleados para ir aumentando la plantilla poco a poco. Para este año 2017 la empresa prevé un crecimiento de la actividad de operación y mantenimiento a plantas de terceros para lo cual ha contratado a cinco técnicos de operación y mantenimiento, llegando a tener 32 personas en total.

Su cartera de clientes está constituida por más de 100 clientes repartidos por todo el territorio nacional. A día de hoy, la empresa desarrolla las siguientes actividades:

Instalaciones eléctricas: desarrolla instalaciones eléctricas para clientes, tanto interiores como exteriores.

Asesoramiento en gestión energética: ofrece soluciones de asesoramiento en materia energética, propuestas innovadoras y soluciones integrales.

Desarrollo de proyectos: desarrolla los proyectos de puesta en marcha de parques solares fotovoltaicos desde el inicio, identifica las ubicaciones con mejores características, negocia los terrenos donde se ubican las plantas, gestiona el análisis de impacto medioambiental, obtiene todas las licencias y permisos necesarios para la construcción y explotación, gestiona la conexión de la planta a la red eléctrica y negocia y obtiene los contratos de venta de energía.

⁴ Como cualquier instalación industrial, una planta fotovoltaica requiere de un mantenimiento constante para asegurar el correcto funcionamiento.

Construcción de parques solares fotovoltaicos: tanto propios como de terceros.

Operación y mantenimiento: ofrece a sus clientes la Gestión Integral de la Operación y el Mantenimiento como un servicio individualizado en función de las necesidades de éstos.

3.1.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES CORPORATIVOS

La *misión* de la empresa es atender las necesidades energéticas de la sociedad ofreciendo productos y servicios de calidad respetuosos con el medio ambiente, atender las necesidades de los socios ofreciéndoles una rentabilidad creciente y sostenible y atender las necesidades de nuestros empleados y de las personas que trabajan con nuestros proveedores y colaboradores, a los que cuidamos ofreciendo la formación y las medidas de conciliación que están a nuestro alcance.

La *visión* de la empresa es ser un grupo multinacional líder en el sector energético que protagonice un futuro mejor, creando valor de forma sostenible con un servicio de calidad para las personas: ciudadanos, clientes y accionistas.

Para Electricidad Buberós sus *valores corporativos* son:

Creación de valor: búsqueda de la mejora continua en todas nuestras actividades, labor en la que debe participar toda la organización para la aportación de valor añadido y el desarrollo de soluciones que permitan gestionar los procesos con mayor eficacia y eficiencia.

Responsabilidad: obligación moral de hacer el mejor esfuerzo por alcanzar los objetivos empresariales con un manejo eficiente de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el auto cuidado.

Calidad: tenemos un compromiso con la calidad en todas nuestras actuaciones, tanto internas como externas.

Rigor profesional: todas las actuaciones realizadas en el ejercicio de las funciones encomendadas deben estar presididas por la responsabilidad profesional.

Principios éticos: todas las actuaciones de la empresa se regirán por principios éticos. Tratamos a todas las personas involucradas con respeto, ecuanimidad y de forma tolerante.

Transparencia y buen gobierno corporativo: para mostrar una imagen fiel de la empresa a todos los actores involucrados en la actividad empresarial.

Sentimiento de pertenencia: para nuestra empresa el sentido de pertenencia conforma el ciento por ciento del desempeño del empleado, por esta razón es un valor clave de la empresa.

3.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y ANÁLISIS DE PLANTILLA

El organigrama de la empresa Electricidad Buberos S.L. en la actualidad se representa tal y como se recoge en la figura 3.1

Figura 3.1.: Organigrama empresarial



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

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

Servicios generales: se compone por el director de sistemas de la compañía que se encarga del soporte técnico a todos los departamentos y la secretaria ejecutiva.

Departamento de calidad, prevención de riesgos y medio ambiente: se encarga de la administración del sistema de calidad interno, las políticas de prevención de riesgos según la normativa actual y las políticas de medio ambiente de la compañía. Se compone actualmente por un técnico en calidad, prevención de riesgos y medio ambiente.

*Departamento de operación y mantenimiento*⁵: se encarga del mantenimiento correctivo⁶ y del mantenimiento preventivo⁷. En la actualidad este departamento se compone del director, un analista, un coordinador y diez técnicos de O&M. Los analistas de O&M se encargan de analizar las actuaciones a realizar al cliente y los coordinadores de O&M de coordinar la acciones de los técnicos, personas que llevan a cabo el mantenimiento.

Departamento de ingeniería, compras y construcción: integra las actividades de ingeniería, diseño y cálculo de instalaciones e infraestructuras con arreglo a las necesidades del cliente; compras de los materiales necesarios para la obra y construcción,

⁵ En adelante llamaremos a operación y mantenimiento: O&M.

⁶ Forma de mantenimiento del sistema que se realiza después de haber ocurrido un fallo o problema en alguna de sus partes, con el objetivo de restablecer la operatividad del mismo.

⁷ Mantenimiento que tiene como primer objetivo evitar o mitigar las consecuencias de los fallos o averías de un sistema.

garantizando los plazos y la plena operatividad de las instalaciones. Se compone de un director, dos jefes de obra y cuatro ingenieros encargados del diseño de los proyectos.

Departamento de desarrollo de negocio: se encarga de la expansión del negocio tanto a nivel provincial como nacional. Son los comerciales encargados de buscar clientes y negociar nuevos proyectos y contratos de O&M. Se compone actualmente de dos desarrolladores de negocio y un técnico que apoya a éstos en sus tareas. Se encargan de definir nuevas oportunidades a partir del contexto en el que se desarrolla la empresa, llegar a acuerdos estratégicos, fusiones y adquisiciones, políticas de *partnership* y cualquier otro tipo de alianza que permita apalancar el crecimiento sobre estructuras o esfuerzos llevados a cabo por terceros.

Departamento de recursos humanos: se encarga de organizar y planificar la plantilla, del proceso de reclutamiento y selección en la empresa y de administrar el personal. Se compone del director de recursos humanos y de un técnico encargado del reclutamiento y la selección de los nuevos empleados, así como de la formación y los planes de carrera.

Departamento de administración: se compone de un responsable de financiación y tesorería que consigue financiación para las necesidades de la empresa, planifica para que ésta siempre tenga dinero para afrontar sus pagos puntualmente y tenga una situación patrimonial saneada y un técnico de administración y contabilidad que contabiliza las facturas emitidas y recibidas, cobra a los clientes, paga a los proveedores y plantilla, y liquida los impuestos en las fechas correspondientes.

En relación con la plantilla de Electricidad Buberos y su composición, el departamento de recursos humanos cuenta con un análisis de plantilla por departamentos, edad y estudios.

Figura 3.2.: Distribución de plantilla por departamentos

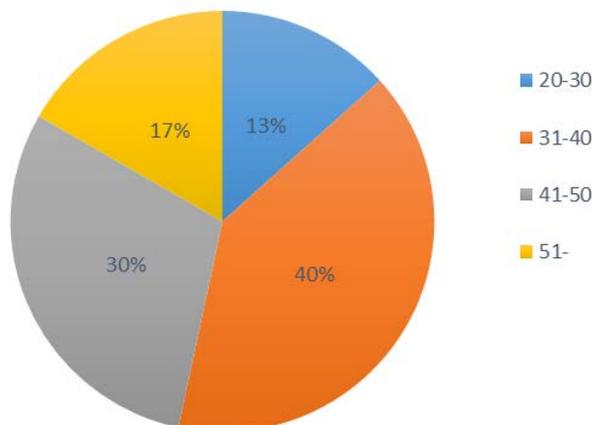


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

Como se ve en la figura 3.2, el departamento de O&M es el que más personal contratado tiene, seguido por el departamento de ingeniería, compras y construcción. De ambos departamentos depende la actividad empresarial de la empresa ya que son éstos

quienes llevan a cabo la mayor parte de la misma. Para los próximos años, se espera crecimiento en ambos departamentos. En cuanto al resto no se esperan contrataciones en el corto plazo ya que con el personal del que se dispone es suficiente por el momento.

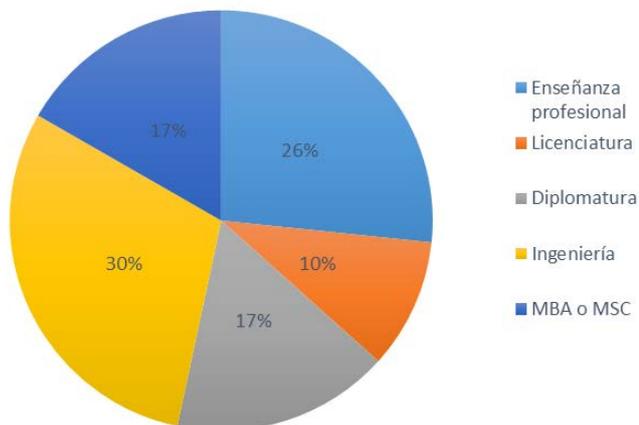
Figura 3.3.: Distribución de plantilla por edad



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

El departamento de recursos humanos ha observado que en cuanto a la edad de los empleados, el menor porcentaje se registra entre los 20 y los 30 años, por lo que se va a poner en marcha un plan de contratación de nuevos empleados en este rango para formarlos conforme a los valores de la empresa. Por el momento ningún empleado está cercano a la edad de jubilación por lo cual no hay planificado un plan de sustitución.

Figura 3.4.: Distribución de plantilla por estudios



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

En cuanto a los estudios (Figura 3.4), se van a llevar a cabo planes de carreras para aquellos empleados capacitados para promocionar, que dispongan de las competencias necesarias.

3.2. ANÁLISIS FODA⁸

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Thompson y Strikland, 1998).

La matriz FODA de la empresa Electricidad Buberos quedaría de esta manera:

Tabla 3.1.: Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Alto conocimiento técnico del personal.</p> <p>Gran experiencia y conocimiento del mercado (clientes, proveedores, competidores).</p> <p>Capacidad para trabajar en grupo y desarrollar proyectos en plazos cortos.</p> <p>Capacitación constante de nuestro personal.</p> <p>Buena relación con los clientes y un servicio de calidad.</p> <p>Procesos técnicos y administrativos de calidad.</p> <p>Situación estratégica excelente en cuanto a radiación solar y terrenos disponibles.</p>	<p>Producto sin características diferenciadoras.</p> <p>Necesidad de ingenieros eléctricos con experiencia en energía fotovoltaica.</p> <p>Situación geográfica que dificulta encontrar personal cualificado.</p> <p>Poca capacidad de atender proyectos grandes.</p> <p>Poca solvencia financiera.</p> <p>Los proyectos requieren grandes cantidades de financiación y una alta inversión inicial.</p>

————▶ Continua

⁸ El análisis FODA proviene del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, oppotunities, threats) en español, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Impulso de las energías renovables por la buena imagen del sector.</p> <p>Fuente de suministro inagotable unida al agotamiento de las fuentes de energía no renovables.</p> <p>Terrenos ilimitados para instalar parques fotovoltaicos.</p> <p>Continua y creciente inversión en I+D.</p> <p>Mercado económico atractivo.</p> <p>Beneficio medioambiental, emisiones bajas de gases de efecto invernadero.</p> <p>Reciclaje de módulos fotovoltaicos.</p>	<p>Falta de uniformidad en las Comunidades Autónomas y legislación del sector variable.</p> <p>Dependencia de materias primas muy demandadas.</p> <p>Trámites burocráticos excesivos.</p> <p>Escasa capacidad de generación frente a otras energías.</p> <p>No existe capacidad de almacenamiento de energía.</p> <p>Sector con barreras de entrada.</p>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, vamos a detallar cada elemento del análisis FODA en profundidad.

En cuanto a las *fortalezas*, los trabajadores poseen un alto conocimiento técnico en la materia debido a la experiencia y a la inversión de la empresa en formación continua. De otra parte, debido a los años que lleva la empresa en el mercado de la energía posee gran experiencia y conocimiento del mercado en relación a clientes, proveedores y competidores. De esta fortaleza, se deriva la buena relación con los clientes y la política satisfactoria de atención al cliente. El ambiente de trabajo ha permitido a la empresa que sus recursos humanos trabajen en equipo de una manera sobresaliente y que los proyectos salgan adelante de la mejor manera posible. Por último, la empresa se ubica en Soria, una localización geográfica propicia para el desarrollo de energías renovables como la solar, debido a la radiación solar y a la cantidad de terrenos disponibles para desarrollar nuevos proyectos.

En cuanto a las *debilidades*, la empresa oferta un producto, sin características diferenciadoras de la competencia y a un precio similar, determinado por el coste de la materia prima; se encuentra necesitada de ingenieros eléctricos con experiencia en el campo de la energía fotovoltaica, candidatos difíciles de encontrar en Soria por lo que podríamos decir que la situación geográfica es una debilidad de la empresa en este aspecto y también en cuanto a disponibilidad de proveedores en la provincia.

Otras cuestiones a tener en cuenta son que la empresa no dispone internamente de recursos humanos suficientes para llevar a cabo grandes proyectos, por lo que tiene que acudir a contrataciones temporales o subcontratas, situación que puede suponer un problema en cuanto a formación y competencias de estos trabajadores; los proyectos

requieren grandes cantidades de financiación y una alta inversión inicial por parte de la empresa y del cliente, lo que hace que ésta tenga poca solvencia financiera.

Entre las *oportunidades*, el sector cuenta con alta tecnología, ya que se está invirtiendo una gran cantidad de dinero en investigación y desarrollo (I+D) por el auge de esta fuente de energía renovable; se disponen de gran cantidad de terrenos en España inutilizados que cumplirían los requerimientos para instalar parques fotovoltaicos; el precio, aunque fijado de antemano por el gobierno, permite la obtención de grandes rentabilidades ya que, una vez creada la planta solar, los costos de mantenimiento son bajos.

También es importante señalar que es una fuente de energía gratuita, inagotable y respetuosa con el medioambiente, que tiene una buena imagen ya que no produce ningún tipo de emisiones nocivas durante su funcionamiento.

Por último, los módulos fotovoltaicos son fácilmente reciclables. Una instalación fotovoltaica puede operar tras su puesta en marcha durante 30 años o más con escaso mantenimiento o intervención, por lo que tras el coste de inversión inicial necesario sus costes de operación son muy bajos en comparación con el resto de fuentes energéticas existentes. Al finalizar su vida útil, la mayor parte de los paneles fotovoltaicos pueden ser tratados.

Entre las *amenazas* destacaremos que se requieren grandes cantidades de financiación y una alta inversión inicial (altas barreras de entrada); no existe capacidad de almacenamiento de energía, el pico de demanda de energía se produce con la caída del sol, momento en el cual los parques solares no producen energía; hay una escasa capacidad de generación frente a otras energías.

En cuanto a la legislación es variable, el sector de las energías renovables es un sector nuevo y regulado lo que significa que está sujeto a las variaciones políticas del gobierno y hay una falta de uniformidad en las Comunidades Autónomas (ayudas, normas); los procedimientos administrativos para poner en marcha un proyecto son largos y complejos, debido a los trámites que son obligatorios realizar (calificación del terreno, Medio Ambiente, Industria, etc.); hay una gran dependencia de materias primas como el silicio para fabricar las placas fotovoltaicas. Actualmente, apenas existen fábricas en el mundo capacitadas para fabricarlo y existe escasez mundial.

3.3. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y DE RECURSOS HUMANOS

El análisis FODA posibilita la recopilación y uso de datos para conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendentes a mejorar la competitividad de una organización. El resultado de este proceso es un plan de acción que establezca los pasos prácticos para conseguir una oportunidad o evitar una amenaza, y así, mantener su punto fuerte o hacer desaparecer la debilidad.

Tras analizar la situación de la empresa a través del análisis FODA, se han propuesto desde la dirección las siguientes líneas de actuación:

- Debido a la alta capacidad de trabajo en grupo para desarrollar pequeños proyectos en el corto plazo, el personal de ventas junto con el de construcción van a llevar a cabo más proyectos de pequeña envergadura para particulares. Esto implica deshacerse de las grandes inversiones iniciales que conllevan los grandes proyectos.

- La empresa aprovechará su situación geográfica en relación con la gran disponibilidad de terrenos para la construcción de proyectos en la provincia vendiendo contratos de mantenimiento a medio y largo plazo, su servicio al cliente y el servicio de mantenimiento posventa. De esta forma asegura trabajo para el departamento de mantenimiento.

- Debido a su escasa capacidad en la actualidad para desarrollar proyectos de construcción la empresa va a invertir más recursos en el ámbito del mantenimiento de instalaciones fotovoltaicas, esperando que para el año 2020 este área suponga un 70% de los ingresos de la compañía. Con este fin, necesitará a un equipo de técnicos que esté disponible para viajar por el territorio español.

3.3.1. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

En base a la planificación estratégica realizada para los próximos años la dirección de recursos humanos realizará su correspondiente planificación. Los objetivos del departamento de recursos humanos para este periodo son:

- Concienciación de todos los integrantes de la organización sobre la importancia del conocimiento, respeto y cumplimiento de las políticas, reglamento y procedimientos implantados.

- Estructuración y seguimiento de planes de capacitación acorde con los perfiles del puesto así como el desarrollo de un plan de carrera para cada integrante de la empresa.

- Desarrollo de un sistema de incentivos acorde con las posibilidades de la empresa para aumentar el compromiso de los trabajadores y los valores corporativos.

- Promover el mantenimiento del personal valioso, a través de acciones que den como resultado una disminución de la tasa de rotación de personal que implica costos para la empresa.

- En cuanto a contratación de personal, el departamento de O&M requiere de la incorporación de un coordinador de O&M para que los técnicos sean eficientes en su trabajo.

En este documento vamos a detallar el proceso de selección que la empresa ha puesto en marcha para la contratación del coordinador de O&M.

3.4. ANÁLISIS PUESTO DE TRABAJO DE UN COORDINADOR DE O&M

La ficha de descripción y especificación del puesto de trabajo es el punto de partida para realizar el proceso de selección correctamente. Por esta razón el técnico de selección de la empresa ha diseñado una ficha completa del puesto de trabajo, recogiendo en ella todos los aspectos importantes del puesto. Para su elaboración ha contado con la ayuda del departamento de O&M, tanto del director como del actual coordinador de O&M (Figura 3.5).

La tarea del coordinador es asegurar y optimizar el normal funcionamiento de las plantas solares fotovoltaicas gestionando adecuadamente los medios humanos y materiales de acuerdo al plan de mantenimiento y la política del departamento.

En cuanto a la posición en el organigrama, el puesto se encuentra en el departamento de O&M, el cual depende directamente de la dirección, entre los colaterales hay otro coordinador de O&M que debido a la contratación de los nuevos técnicos se ha visto desbordado de trabajo. Por último, los subordinados son los técnicos de O&M, en este momento diez.

Para el desarrollo de sus tareas, el empleado dispondrá de coche, ordenador y móvil corporativo.

Se requiere que el empleado sea ingeniero, preferiblemente especializado en electricidad, ya que ha de tener conocimientos en cuanto a mantenimiento preventivo y correctivo. Se valorará si la persona tiene master tanto en energías como en organización de equipos o similares ya que su principal tarea es organizar a sus subordinados. Al ser un mando intermedio se requiere que la persona que ocupe el puesto de trabajo ya tenga experiencia.

En cuanto a las competencias, se van a requerir aquellas relacionadas con la dirección de equipos, el liderazgo y la comunicación. Graduadas de la “A” a la “E”, donde la A es no requerida, la C equivale a un 50% de la competencia y la E al 100%. Las competencias que se piden en este puesto de trabajo son:

Análisis de problemas: eficacia para identificar un problema y los datos pertinentes al respecto, reconocer la información relevante y las posibles causas del mismo.

Control: capacidad para tomar decisiones que aseguren el control sobre métodos, personas y situaciones.

Tolerancia al estrés: habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo, desacuerdo, oposición y diversidad.

Liderazgo: conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.

Delegación: distribución eficaz de la toma de decisiones y responsabilidades hacia el subordinado más adecuado.

Desarrollo de subordinados: potenciar las habilidades de las personas a nuestro cargo mediante la realización de actividades.

Iniciativa: influencia activa en los acontecimientos, visión de oportunidades y actuación por decisión propia.

Capacidad de resolución: eficacia y agilidad para dar soluciones a problemas detectados, emprendiendo las acciones correctoras necesarias con sentido común, sentido del coste e iniciativa.

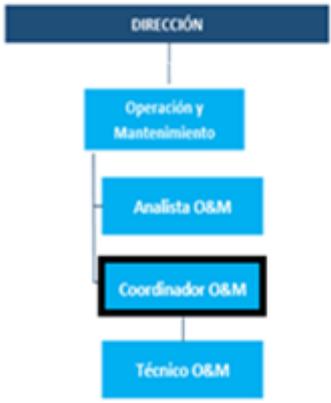
Constancia: voluntad inquebrantable y continuada en la determinación de hacer una cosa o en el modo de realizarla.

Flexibilidad: capacidad de adaptarse con facilidad a las diversas circunstancias o para acomodar las normas a las distintas situaciones o necesidades.

Capacidad de aprendizaje continuo: habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros, la propia y la del entorno.

En la figura 3.5 se recoge la ficha de descripción y especificación del puesto de coordinador de O&M.

Figura 3.5.: Coordinador de O&M

	FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO	Puesto: Supervisor de operación y mantenimiento
		Código: E12
ELECTRICIDAD BUBEROS S.L.		Fecha: 12/12/2016
		Analista: Técnico de selección
<p>Actividad empresarial: Electricidad Buberós S.L. es un operador nacional de instalación eléctrica y de producción de energía eléctrica mediante recursos fotovoltaicos. A día de hoy, cuenta con más de 50 MW de capacidad instalada, tanto propia como desarrollada para inversores, lo que le convierte en una empresa de referencia en la provincia de Soria.</p>		
<p>Organigrama:</p> 		<p>Superiores: Director de operación y mantenimiento</p>
		<p>Subordinados: Técnicos de operación y mantenimiento</p>
		<p>Colaterales: Analistas de operación y mantenimiento</p>
<p>Categoría Profesional:</p>		<p>Salario Bruto Anual: 23.000€</p>
<p>Criterios para evaluar el rendimiento: Se evaluará el rendimiento por objetivos comprobables, que se determinaran al principio del ejercicio económico.</p>		
Nº	Actividad	Frecuencia
1	Organizar y supervisar a los empleados de las distintas plantas.	Regular
2	Organizar los trabajos de mantenimiento correctivo y preventivo.	Regular
3	Realizar pedidos y presupuestos a proveedores. Seguir la facturación.	Regular
4	Supervisar los trabajos y las garantías de proveedores.	Ocasional
5	Supervisar los trabajos de las subcontratas.	Ocasional
6	Cumplir con las especificaciones del sistema de calidad.	Regular
7	Optimización de recursos técnicos.	Regular

Nº Actividad	Medios Materiales y Herramientas					
1	Coche, ordenador y teléfono corporativo					
2	Coche, ordenador y teléfono corporativo					
3	Coche, ordenador y teléfono corporativo					
4	Coche, ordenador y teléfono corporativo					
5	Coche, ordenador y teléfono corporativo					
6	Coche, ordenador y teléfono corporativo					
7	Coche, ordenador y teléfono corporativo					
FORMACIÓN BÁSICA REQUERIDA						
	Enseñanza Primaria				Diplomatura	
	Bachillerato			x	Ingeniería	
	Licenciatura				MBA o MSC	
Formación básica valorable : MBA o MSC						
Idiomas requeridos						
Nivel Requerido	A1	A2	B1	B2	C1	C2
Inglés			x			
Alemán						
Francés						
Otros (Especificar)						
FORMACIÓN ESPECÍFICA						
Requerida: Formación en electricidad o energías renovables. MS Office nivel intermedio						
Valorable: MBA en energías renovables, formación en organización de equipos.						
EXPERIENCIA REQUERIDA						
Experiencia en organización de equipos, mínimo 2 años. Valorable experiencia previa en energía solar o energías renovables. Valorable experiencia previa en Mantenimiento.						
COMPETENCIAS						
Competencias	Puntuación					
	A	B	C	D	E	
Análisis de problemas					X	
Control				X		
Tolerancia al estrés				X		
Liderazgo				X		
Delegación			X			
Desarrollo de subordinados			X			
Iniciativa					X	
Capacidad de resolución					X	
Constancia y flexibilidad				X		
Capacidad de aprendizaje continuo				X		
Nota: Las competencias se gradúan de A a E, donde A es 0%, C es 50% y E el 100%						

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

C.

**SELECCIÓN
PARA UN PUESTO I
OPERACIÓI**



En este último capítulo se aplicará el proceso de selección por competencias al puesto vacante de la empresa Electricidad Buberos S.L. Se va a ofertar el puesto de coordinador de O&M y se requiere su incorporación inmediata por lo que el técnico de selección ha de llevar a cabo cada paso del proceso de manera correcta en un corto espacio de tiempo.

En primer lugar se planificará el proceso por fases lo que ayudará a la persona encargada de la selección a organizar el tiempo de trabajo. A continuación se llevará a cabo el proceso de reclutamiento, haciendo uso tanto de fuentes internas como externas. Los candidatos elegidos pasaran a la fase de selección donde se realizarán las pruebas convenientes y se analizarán a los candidatos, para terminar tomando la decisión más apropiada de contratación.

4.1. PLANIFICACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Como hemos señalado anteriormente se requiere la incorporación inmediata del coordinador de O&M por lo que se va a tratar de realizar el proceso en un mes de plazo. En la tabla 4.1 se puede ver la planificación del profesional de selección.

Tabla 4.1.: Planificación del proceso de selección

SEMANA 1				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Proceso de reclutamiento				
Publicación anuncio empleo en LinkedIn e Infojobs	Búsqueda en bases de datos de la empresa (Talent Clue) y análisis de empleados actuales		Contacto con FOES	
SEMANA 2				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Proceso de reclutamiento	Proceso de selección			
Recopilación de candidatos	Clasificación de candidatos así como ordenación por preferencia	Entrevistas preliminares y citación de los candidatos en la empresa	Realización de pruebas de selección	Evaluación de las pruebas de selección
SEMANA 3				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Proceso de selección				
Realización de entrevistas personales por competencias		Realización de entrevistas personales con el superior inmediato		
SEMANA 4				
Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
Proceso de selección			Oferta de contratación	
Evaluación de los candidatos finales		Toma de decisión		

Fuente: Elaboración propia

Se ha previsto que el proceso de reclutamiento comprenda la semana uno y el lunes de la semana dos, el técnico recopilará los currículums el lunes y dedicará el martes de la semana dos a ordenar a los candidatos por apto, no apto o en duda y por preferencia. El miércoles de la semana dos se realizará una primera entrevista preliminar telefónica para comprobar los datos de currículo y si la persona sigue interesada en el puesto de trabajo. A continuación, se pasará al proceso de selección. La primera fase es convocar a todos los candidatos que han superado la fase de reclutamiento a las oficinas para proceder a la realización de las pruebas de selección que se crean convenientes. Se

analizarán al día siguiente y se comunicará tanto a los candidatos que pasan a la siguiente fase como a los que no, la decisión de la empresa.

Los candidatos que hayan pasado a la siguiente fase se les convocará para una entrevista personal por competencias con el técnico de selección para más tarde realizar la entrevista con el superior inmediato. Con toda la información de los candidatos recopilada se hará una evaluación global para tomar una decisión en conjunto con el jefe de departamento. Tras la toma de la decisión se enviará la oferta de contratación al candidato elegido.

4.2. RECLUTAMIENTO

La empresa Electricidad Buberos va a optar por utilizar fuentes de reclutamiento externa e interna con el objetivo de atraer candidatos que se adecúen al puesto de trabajo ofertado y a la empresa. Las fuentes por las que se va a optar serán las que se pueden ver en la tabla 4.2.

Tabla 4.2.: Fuentes de reclutamiento

Fuentes de reclutamiento		
1	Externas	LinkedIn
2		Infojobs
3		Bolsa de empleo de federación de organizaciones empresariales sorianas ⁹
4		Base de datos de la empresa (Talent Clue)
5		Empresa <i>Head-Hunters</i> o cazatalentos
6	Internas	Trabajadores actuales a través de la intranet

Fuente: Elaboración propia

Por política interna de selección, se ha decidido recurrir primero a las fuentes de reclutamiento externo, porque se prefiere a alguien con experiencia externa que aporte nuevo talento y nuevas ideas y que a su vez enriquezca a los actuales recursos humanos. No obstante, la empresa analizará los trabajadores actuales para ser equitativos con los miembros de la organización respecto a los externos.

Como se puede ver en la tabla 4.2. se va a anunciar la oferta en la red profesional más conocida en la actualidad, LinkedIn. La empresa tiene cuenta creada en esta página y paga una cantidad fija por tener hasta un máximo de dos anuncios abiertos al año; esta cuenta es llevada por el departamento de recursos humanos. Esta plataforma permite a los técnicos de selección acceder a más candidatos cualificados que cualquier otra fuente, y les ofrece las herramientas, tecnología y datos que necesitan para captar a esos candidatos. El anuncio en LinkedIn quedó como se puede ver en la figura 4.1 una vez publicado.

⁹ A partir de ahora se denominará a la federación de organizaciones empresariales soriana como FOES

Figura 4.1.: Anuncio de empleo en LinkedIn

ELECTRICIDAD BUBEROS S.L. Supervisor O&M
Soria, España

Descripción de empleo

Misión: Asegurar y optimizar el normal funcionamiento de las plantas solares fotovoltaicas gestionando adecuadamente los medios humanos y materiales de acuerdo al plan de mantenimiento y la política del departamento.

Responsabilidades:

- Organizar y supervisar a los empleados de las distintas plantas.
- Organizar los trabajos de mantenimiento correctivo y preventivo.
- Realizar pedidos y presupuestos a proveedores. Seguir la facturación
- Supervisar los trabajos y las garantías de proveedores.
- Supervisar los trabajos de las subcontratas.
- Cumplir con las especificaciones del sistema de calidad.
- Optimización de recursos técnicos

Experiencia, formación y cualificaciones:

- Ingeniero técnico /Graduado en ingeniería, preferiblemente eléctrico
- Valorable experiencia previa en Mantenimiento
- Inglés nivel intermedio
- MS Office nivel intermedio

Puesto localizado en Soria

Nivel de experiencia
Mando intermedio

Sector
Energía renovable y medio ambiente

Tipo de empleo
Jornada completa

Funciones laborales
Producción

Fuente: Página web de LinkedIn

El anuncio de empleo está visible para los miembros de LinkedIn durante un mes, pero como el proceso de reclutamiento se ha programado para los primeros ocho días, la empresa comenzará el proceso con los candidatos que hayan entrado. No obstante, seguirá teniendo en cuenta a aquellos que envían su candidatura más adelante, incorporándolos al proceso de selección si cumplen el perfil.

El técnico de selección también tendrá en cuenta a los candidatos pasivos, aquellos que no buscan trabajo activamente pero están abiertos a la oportunidad adecuada. No suelen visitar portales web de empleo ni tienen su currículum actualizado pero si están dispuestos a que un técnico de selección contacte con ellos para informarles de esa vacante que les puede interesar.

En anuncio de empleo se va a anunciar también en el portal de empleo Infojobs. Según se observa en la figura 4.2.

Figura 4.2.: Anuncio de empleo en Infojobs

Infojobs *Let's work!* Empleo Freelance Executive Consejos Zona empresas

Coordinador operación y mantenimiento (Soria)

- Salario no disponible
- Experiencia mínima: al menos 3 años
- Tipo de oferta: de duración determinada, jornada completa

Misión: Asegurar y optimizar el normal funcionamiento de las plantas solares fotovoltaicas gestionando adecuadamente los medios humanos y materiales de acuerdo al plan de mantenimiento y la política del departamento.

Responsabilidades:

- Organizar y supervisar a los empleados de las distintas plantas.
- Organizar los trabajos de mantenimiento correctivo y preventivo.
- Realizar pedidos y presupuestos a proveedores. Seguir la facturación
- Supervisar los trabajos y las garantías de proveedores.
- Supervisar los trabajos de las subcontratas.
- Cumplir con las especificaciones del sistema de calidad.
- Optimización de recursos técnicos

Experiencia, formación y cualificaciones:

- Ingeniero técnico /Graduado en ingeniería, preferiblemente eléctrico
- Valorable experiencia previa en Mantenimiento
- Inglés nivel intermedio
- MS Office nivel intermedio

Fuente: Página web de Infojobs

La diferencia entre el portal de empleo y la red profesional es que el técnico de selección puede entrar en el perfil personal del candidato en LinkedIn y ver sus contactos, intereses, antiguos trabajos y recomendaciones de otros usuarios, mientras que en Infojobs sólo es posible ver el currículum del candidato. Los candidatos entran directamente al usuario de la empresa desde donde se realizará el filtrado.

La empresa pertenece a FOES y entre sus servicios facilita a las empresas que lo necesiten candidatos con un perfil determinado; por tanto ésta será la siguiente fuente de reclutamiento empleada.

Por último, se va a mirar en la base de datos que la empresa tiene con la página Talent Clue¹⁰ aquellos candidatos que pueden encajar en el perfil. En esta base de datos se recogen tanto los candidatos actuales al puesto como candidatos de otros puestos ya cerrados que no fueron elegidos, pudiendo la empresa filtrarlos por estudios, experiencia, empresas anteriores, entre otros campos. Para este proceso en concreto se ha hecho el filtrado por estudios, eligiendo preferentemente ingenieros con especialidad en energía y con una experiencia previa mínima de 3 años en similar puesto al que se oferta y en una empresa del mismo sector.

¹⁰ Talent Clue es un software de reclutamiento que permite a las empresas automatizar los procesos de selección, publicando las vacantes directamente a la propia web, redes sociales y portales de empleo y recibir todos los candidatos en un solo sitio, para gestionarlos y así tener el control de todos los procesos.

La empresa tiene convenios de colaboración tanto con la universidad de Valladolid como con la universidad de Zaragoza, pero debido a que se busca un perfil con una experiencia previa no se va a utilizar esta fuente en este proceso. Tampoco se va a hacer uso de anuncios de empleo en prensa o revistas especializadas por no llegar a tanto público objetivo.

Según la política interna de la empresa, se contratarán los servicios de empresas de selección o head-hunters si una vez agotadas las anteriores fuentes externas de reclutamiento no se hubiera conseguido a un candidato apropiado. Esta decisión se fundamenta en el coste que supone, ya que por término medio la comisión que estas compañías cobran oscila entre un 10% y un 15% del sueldo bruto anual del trabajador a contratar; coste es superior si lo comparamos con el resto de fuentes de reclutamiento.

En cuanto a las fuentes internas, se va a publicar el anuncio del puesto vacante en la intranet para que aquellos empleados interesados hagan saber al departamento de recursos humanos su interés por el puesto.

4.3. SELECCIÓN

En este punto del capítulo vamos a desarrollar las fases del proceso de selección desde su comienzos hasta llegar a la toma de decisión final de la empresa sobre cuál es el candidato elegido.

Se procederá al desarrollo de esta fase según está especificada en el marco teórico, ya que el técnico de selección ha programado cada etapa antes de comenzar.

Para cumplir con la Ley de protección de datos la empresa hace uso de tres documentos.

Anexo 1: comunicación enviada a aquellos candidatos que no han sido elegidos pero que pueden ser utilizados para próximos procesos de selección.

Anexo 2: cláusulas para el deposito del currículum a través de forma presencial, de email y la cláusula informativa para los procesos que se realizan en portales de empleo.

Anexo 3: documento de seguridad de la información que han de firmar aquellos candidatos que pasen a la fase de pruebas de selección.

4.3.1. CANDIDATOS

Recopilados los currículos de todos los candidatos, el martes de la segunda semana se procederá a la clasificación de los candidatos en “aptos” y “en duda”.

El técnico de selección ha marcado como aptos de la red profesional *LinkedIn* a Alfredo Martín, José Antonio Santos, María Martínez y Oscar Pérez.

Alfredo Martín: desde 2009 hasta la actualidad es responsable eléctrico de construcción de la planta y puesta en marcha en una gran empresa del sector como es

Abengoa. Entre sus funciones actuales está el control económico del proyecto eléctrico, reporte de avance de obra, planificación y organización de obra, responsable final del control de calidad y gestión de trabajadores. Anteriormente a este puesto ha desarrollado otros como responsable de construcción, también en el ámbito de la energía. Ha trabajado internacionalmente en Chile, Abu Dhabi y Argelia. Sus estudios son de bachillerato y posee un nivel intermedio en inglés y francés. Se ha marcado como apto por su experiencia en un puesto similar y porque tiene dominio de idiomas.

José Antonio Santos: trabaja actualmente como ingeniero en la empresa del sector Power Electronics en la que lleva un año. Anteriormente ha trabajado en departamentos de compras de empresas eléctricas. En cuanto a estudios es licenciado en física, electrónica y automática, estudios que finalizó en el año 2000. José Antonio no tiene experiencia en un cargo similar pero tiene experiencia en el sector de la energía y podría ser apto al puesto de trabajo si tiene las capacidades que se requieren.

María Martínez: ha llamado la atención ya que actualmente trabaja como coordinadora de puesta en marcha en Gamesa, puesto en el cual lleva seis meses, también trabajó como coordinadora de puesta en marcha en Siemens. Ambas son grandes empresas del sector. María es ingeniera técnico industrial con especialidad en electricidad por la universidad de Bilbao y tiene competencia profesional completa en inglés.

Oscar Pérez: ha pasado a la siguiente fase del proceso de selección por su experiencia y conocimientos amplios en electricidad y energías renovables. Su carrera profesional es amplia, empezó como técnico de O&M de energía solar en Ingeteam, durante nueve meses, para más tarde, desarrollar tareas de jefe de obra en construcción de plantas fotovoltaicas. Podría encajar en el perfil buscado ya que entre sus tareas actuales está la dirección de obra, desarrollo de planes de mantenimiento preventivos, identificación de problemas en obras, contacto directo con directores así como con subcontratistas y proveedores. En cuanto a estudios es ingeniero eléctrico por la universidad de Valencia.

Del portal de empleo [Infojobs](#), han pasado como aptos Raquel Gallego y Francisco Arias.

Raquel Gallego: actualmente es ingeniera de O&M en Conergy y entre sus tareas es responsable de O&M de plantas solares fotovoltaicas, planificación de trabajos de mantenimiento preventivo, seguimiento de incidencias y gestión de mantenimientos correctivos, elaboración de informes mensuales (analizando los índices de rendimiento y producción) coordinación y control de personal subcontratado y control de costes y facturación. Este trabajo lo lleva desarrollando desde el año 2014. Raquel es ingeniera industrial con especialidad en mecánica y posee competencia profesional completa en inglés.

Francisco Arias: tiene menos experiencia que los anteriores candidatos pero pasa a la siguiente fase “en duda”. No posee experiencia en energía fotovoltaica pero si ha trabajado en el sector de la energía, ha cursado una formación profesional en eficiencia energética solar y tiene dominio de inglés.

El contacto que la empresa tiene con [FOES](#) ha proporcionado tres candidatos que pueden tener el perfil buscado. Tras un análisis de los tres se ha decidido que podría ser

apto uno de ellos, *Luis Ruíz*. Luis es ingeniero con amplio conocimiento fotovoltaico en desarrollo, construcción y mantenimiento y tiene conocimiento detallado de los parámetros de rendimiento de plantas fotovoltaicas. Aunque actualmente no se encuentra residiendo en Soria, estudió ingeniería agrícola en el campus de Soria de la universidad de Valladolid.

La empresa ha filtrado en su base de datos aquellos candidatos de otros procesos que pudieran encajar con el perfil, encontrando una persona que podría ser apta, *Julia Perea*. Julia es graduada en ingeniería industrial, electrónica y automática industrial y en la actualidad trabaja en Madrid para la empresa Sunedison como ingeniera.

Tras publicar el puesto en la intranet de la empresa, uno de los actuales técnicos de O&M ha mostrado su interés por la nueva vacante. *Marcos García* tiene 7 años de experiencia en el sector de energías renovables trabajando en la empresa Electricidad Buberos. Es responsable de mantener el calendario de mantenimiento preventivo para cada planta completando las obras requeridas por sus superiores.

A modo de resumen se presenta la anterior información en la tabla 4.3.

Tabla 4.3.: Candidatos

ORIGEN	NOMBRE	CIUDAD	EMPRESA	ESTUDIOS
LinkedIn	Alfredo Martín	Granada	Abengoa	Bachillerato
LinkedIn	José Antonio Santos	Ponferrada	Power Electronics	Licenciado en Física, Electrónica y Automática
LinkedIn	María Martínez	Bilbao	Gamesa	Ingeniero Técnico Industrial, Electricidad (Bilbao)
LinkedIn	Oscar Pérez	Madrid	Ingeteam	Ingeniero Eléctrico (Valencia)
Infojobs	Raquel Gallego	Salamanca	Conergy	Ingeniería Industrial, Mecánica (Zamora)
Infojobs	Francisco Arias	Bilbao	Iberdrola	Energy Efficiency and Solar Thermal Energy Technician
FOES	Luis Ruíz	Salamanca	Elecnor	Ingeniería agrícola (Soria)
Base de datos	Julia Perea	Madrid	SunEdison	Ingeniería Industrial, Electrónica y automática industrial
Empleado actual	Marcos García	Soria	Electricidad Buberos	Formación profesional en electricidad

Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

A continuación, se va a ponderar a los candidatos antes de la realización de las entrevistas preliminares para establecer un orden de preferencia de los mismos de una manera equitativa. Hay diez factores puntuables a los cuales se les asignará un 0 o un 1 en función de si el candidato los posee o no (Tabla 4.4). Se va a llamar primero a aquellos con una puntuación de nueve (Oscar y Luis) después a los que obtengan un ocho y así sucesivamente.

Tabla 4.4.: Factores puntuables

	Alfredo Martín	José Antonio Santos	María Martínez	Oscar Pérez	Raquel Gallego	Francisco Arias	Luis Ruíz	Julia Perea	Marcos García
Estudios secundarios o bachillerato	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Formación profesional	0	1	1	1	1	1	1	1	1
Ingeniería, Diplomatura o equivalente	0	1	1	1	1	0	1	1	1
Master o equivalente	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cursos o seminarios relacionados	1	1	1	1	0	1	1	0	1
Formación	2	4	4	4	3	3	4	3	4
Tipo de organización	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Mismo sector de actividad	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Puesto desempeñado	1	0	1	1	0	0	1	0	0
Funciones realizadas	1	0	1	1	0	0	1	0	1
Tiempo de permanencia	1	1	0	1	0	0	1	1	1
Experiencia profesional	5	3	4	5	2	2	5	3	4
Puntuación total	7	7	8	9	5	5	9	6	8

Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

4.3.2. ENTREVISTAS PRELIMINARES

Una vez puntuados, el técnico de selección realiza la entrevista preliminar a todos los candidatos por orden de preferencia el miércoles de la semana dos. En esta entrevista se les pregunta lo mismo a todos y se hace una breve presentación de la empresa y descripción del puesto de trabajo ofertado para que el candidato se familiarice con ella. Se hace hincapié en que el puesto que se oferta está localizado en Soria para que el candidato exprese o no su interés por cambiar de residencia y se hacen preguntas para confirmar los datos que refleja el currículum; un aspecto primordial a tener en cuenta es el dominio de inglés.

Tras la realización de la entrevista, el técnico elabora un informe en forma de tabla resumen con la información recopilada de los candidatos, sus impresiones y cuáles de ellos van a ser citados para las siguientes fases del proceso (Tabla 4.5).

Tabla 4.5.: Resultados de las entrevistas preliminares

ORIGEN	NOMBRE	ENTREVISTA PRELIMINAR	STATUS
LinkedIn	Oscar Pérez	Tiene mucha experiencia en el mismo puesto de trabajo en una gran empresa como Ingeteam, por lo que podría aportar tanto sus conocimientos como otros puntos de vista nuevos a nuestra empresa.	Citado a realizar pruebas de selección
FOES	Luis Ruíz	Llamamos a Luis para ver si le interesaba el puesto. Actualmente vive en Zaragoza con su familia pero quiere volver a Soria, ciudad donde él se crio. Tiene experiencia en un puesto similar y la formación requerida.	Citado a realizar pruebas de selección
LinkedIn	María Martínez	De la entrevista con María deducimos que está muy interesada en cambiar de trabajo ya que actualmente reside en Madrid y quiere moverse a una ciudad más pequeña. En cuanto a su experiencia en energía fotovoltaica y en gestión de equipos es la requerida.	Citado a realizar pruebas de selección
Empleado actual	Marcos García	Trabaja actualmente para nosotros, es un buen trabajador, comprometido y responsable en su trabajo. No tiene experiencia en coordinar equipos pero si demuestra las competencias necesarias. Podría ser una buena elección.	Citado a realizar pruebas de selección
LinkedIn	Alfredo Martín	Tiene gran experiencia en el sector fotovoltaico, no tiene los estudios necesarios pero demuestra grandes conocimientos técnicos. Se plantea cambiar de puesto de trabajo pero la oferta tiene que ser atractiva para desplazarse desde Granada a Soria.	Citado a realizar pruebas de selección
LinkedIn	José Antonio Santos	Tiene conocimientos técnicos en la materia pero no tiene experiencia gestionando equipos y tampoco ha trabajado en O&M.	Descartada
Base de datos	Julia Perea	Contactamos con Julia para ver si estaba interesada en cambiar de puesto de trabajo. En estos momentos no está interesada en el puesto ofertado.	Descartada
Infojobs	Raquel Gallego	Desarrolla tareas de técnico de O&M. Aunque posee la formación requerida y el nivel de idiomas no creemos que tenga las competencias necesarias para coordinar equipos.	Descartada
Infojobs	Francisco Arias	Pasó a la siguiente fase del proceso en duda, pero tras la entrevista preliminar nos dimos cuenta de que no tiene la formación y la experiencia requerida	Descartado

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

4.3.3. PRUEBAS DE SELECCIÓN

Se ha citado para el jueves de la semana dos en las oficinas a los cinco candidatos elegidos tras las entrevistas preliminares para la realización de pruebas de selección por competencias.

Antes de comenzar con esta fase se hace una reunión informativa con el técnico de selección para exponer a los candidatos, la historia de la empresa, misión, visión y valores de la misma, ambiente de trabajo y políticas internas de la empresa con vistas a que los candidatos dispongan de la mayor información posible sobre la compañía. A continuación, se procede a la explicación de las condiciones generales del puesto de trabajo al que aspiran. Tras firmar la política de protección de datos de personas participantes en el proceso de selección de la empresa (Anexo 3), el técnico de selección comienza con la explicación de las pruebas a desarrollar.

Para este proceso de selección nos vamos a centrar en el análisis de las competencias requeridas para el puesto más que en los conocimientos técnicos de los candidatos. Se han seleccionado algunas de las pruebas que se desarrollaron en el marco teórico del documento.

La primera prueba que se realiza es el **test PAPI**. La empresa tiene un contrato con el desarrollador de este test en España. Se realiza de manera online se compone de 62 preguntas y las respuestas se mandan automáticamente al técnico de selección mediante un informe dinámico. En este informe se puede ver la personalidad del individuo en 22 factores agrupados en siete grupos.

Un ejemplo de las preguntas que se han añadido en este test son las que se ven en la figura 4.3.

Figura 4.3.: Preguntas test PAPI

Es importante para mi tener una buena relación con mis compañeros	Me muevo por actitudes competitivas
<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> Muy de acuerdo
<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> De acuerdo
Me gusta ser el centro de atención	<input type="radio"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo
<input type="radio"/> De acuerdo	<input type="radio"/> En desacuerdo
<input type="radio"/> En desacuerdo	<input type="radio"/> Muy en desacuerdo
Le digo a los demás lo que tienen que hacer	
<input type="radio"/> De acuerdo	
<input type="radio"/> En desacuerdo	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

De la realización de este test sacamos las siguientes puntuaciones de cada candidato según se observa en la figura 4.4. Marcos García, nuestro actual empleado ha

sido el que más puntuación ha sacado en la suma de las competencias. Esta prueba no va a ser decisiva y se va a complementar con las demás pruebas para obtener al candidato más completo en todos los aspectos requeridos.

Figura 4.4.: Evaluación del test PAPI

	PUNTUACIÓN TOTAL DEL TEST
Oscar Pérez	58/70
Luis Ruíz	54/70
María Martínez	50/70
Marcos García	60/70
Alfredo Martín	46/70

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

Las siguientes pruebas serán grupales ya que con el test PAPI ya tenemos un perfil de las competencias de los individuos bastante completo. A continuación, el técnico de selección observará cómo se comportan los candidatos ante diferentes pruebas y ante diferentes estímulos.

La primera prueba grupal que se realiza es la **dinámica de control de estrés**. Cada candidato dispone de cubos para la elaboración de una torre. Esta dinámica viene detallada en el marco teórico del documento. La hoja de evaluación quedaría como en la figura 4.5.

Figura 4.5.: Evaluación dinámica de control de estrés

		Oscar Pérez	Luis Ruíz	María Martínez	Marcos García	Alfredo Martín
Conductas positivas	Continúa realizando la torre, mejorando su nivel de desempeño en cada intento.	x	x	x	x	
	Solicita información sobre la característica de la torre.		x	x		
	Mantiene un tomo de voz calmado y tranquilo.	x	x	x	x	
	Su expresión facial denota calma y serenidad	x	x	x	x	
Conductas negativas	Levanta el tono de voz y/o tiene mirada agresiva.					x
	Tira o manipula de manera brusca los cubos.	x	x			x
	Critica la dinámica, al evaluador o a la empresa.					
	Deja de hacer la dinámica.					x
	Comenta aspectos negativos de la dinámica con los otros candidatos.		x			x
	Registrar en que número de intento empieza a perder la paciencia.	8	12	15	10	4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

De esta dinámica se concluye que los cuatro primeros candidatos trabajan bien ante situaciones de estrés, no todos toleran el mismo grado de estrés pero no se registran conductas negativas preocupantes. El candidato que vemos que no tiene la competencia

es Alfredo Martín, quien ha tenido conductas negativas que nuestra empresa quiere evitar, ya que el clima laboral es un aspecto muy importante para nosotros.

La última prueba que se va a realizar a los candidatos es una **dinámica de liderazgo, “la isla desierta”**. Se trata de ordenar por preferencia los objetos que se llevarían a una isla desierta en caso de naufragio. Esta prueba tiene dos evaluaciones posibles, la primera, analizando qué tipos de objetos han elegido y la segunda analizando las actitudes y competencias del individuo durante la dinámica.

Veremos primeramente en la evaluación si los candidatos han elegido los objetos en el orden correcto, el cual sería el siguiente: primero conservar todo aquello que permita la señalización a los aviones (espejo, un paracaídas extendido), después algo con que hacer fuego (mechero, cinco kilos de carbón), algo con lo que sobrevivir (agua, hilo de nylon y anzuelos para pescar) y por último, algo con que curarse (botellas de whisky o alcohol). El resto de objetos no son relevantes.

La siguiente evaluación, es la de las conductas. Los resultados de ambas evaluaciones se recogen en la figura 4.6.

Figura 4.6.: Evaluación dinámica de liderazgo

		Oscar Pérez	Luis Ruíz	María Martínez	Marcos García	Alfredo Martín
Número de objetos correctamente colocados por preferencia		6/7	7	7	5/7	5/7
Conductas positivas	Inicia el dialogo para coordinar las acciones a seguir			X		
	Distribuye los casos	X				
	Constantemente da indicaciones al grupo sobre la manera correcta de hacer las cosas		X			X
	Organiza los turnos para que expresen sus ideas				X	
	Alienta al equipo a participar activamente de la dinámica	X		X	X	
	Reconoce las iniciativas o ideas de los demás	X		X	X	X
	Escucha con respeto las ideas de los demás	X	X	X	X	X
	Corrige las acciones cuando observa que no conducen al logro de la meta				X	
Conductas negativas	Critica al grupo y/o se muestra pesimista					
	Monopoliza el debate		X			
	No escucha ni valora las sugerencias e intenta imponer su punto de vista		X			
	Se mantiene en silencio o con escasa participación			X		X
	No sigue las indicaciones dadas para solucionar el problema					X
	Sus intervenciones generan conflicto u obstaculizan que el grupo consiga sus objetivos		X			

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

Tras realizar todas las pruebas de selección, la evaluación de cada candidato queda reflejada a modo resumen en la tabla 4.6.

Tabla 4.6.: Resultados de todas las pruebas de selección

NOMBRE	TEST PAPI	DINÁMICA DE CONTROL DE ESTRÉS	DINÁMICA DE LIDERAZGO	STATUS
Oscar Pérez	58/70	No muestra excesivas conductas negativas. Pierde la paciencia en el intento 8.	Muestra dotes de liderazgo y buenas conductas hacia sus compañeros.	Citado a realizar la entrevista personal por competencias.
Luis Ruíz	54/70	Tolera muy bien el estrés. No muestra ninguna conducta negativa.	Monopoliza el debate. No escucha a los demás participantes.	Descartado.
María Martínez	50/70	Es la que mayor tolerancia al estrés tiene. No demuestra ninguna conducta negativa y pierde la paciencia en el intento 15.	Inicia el dialogo. Escucha y reconoce las ideas de los demás.	Citado a realizar la entrevista personal por competencias.
Marcos García	60/70	No ha demostrado conductas negativas ha mejorado su nivel de desempeño cada vez que la realizaba de nuevo.	Organiza el debate, corrigiendo las acciones negativas y escuchando a los demás	Citado a realizar la entrevista personal por competencias.
Alfredo Martín	46/70	No tolera el estrés. Pierde la paciencia y tiene actitudes no deseables	No es un buen líder. No sigue las indicaciones y se mantiene en silencio.	Descartado.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

Oscar Pérez: en la prueba del test PAPI concluimos que es una persona comprometida, interactúa bien con sus compañeros y tiene altos niveles de influencia, ambición y organización. En total el candidato obtuvo una puntuación de 58/70. En la dinámica de control de estrés observamos que Oscar no muestra excesivas conductas negativas, aunque empieza a perder la paciencia antes que sus compañeros, su comportamiento en la prueba es en conjunto bueno. En cuanto a la última dinámica, el candidato muestra dotes de liderazgo con buenas conductas hacia sus compañeros. Nos ha llamado la atención la manera en la que Oscar escucha las opiniones de los demás y las valora aunque no las comparta. En conclusión, creemos que Oscar es uno de los mejores candidatos a un puesto de mando intermedio. Ha sido citado a realizar la entrevista personal por competencias y la entrevista con el superior inmediato.

Luis Ruíz: obtuvo menos puntuación que otros de sus compañeros en el test PAPI, un 54/70. En cuanto al control del estrés se ha podido observar que Luis tolera muy bien el estrés, no mostrando ninguna conducta negativa y además es uno de los candidatos que más tarde ha perdido la paciencia. En cuanto a la dinámica de liderazgo, el candidato ha monopolizado el debate la mayor parte del tiempo y no ha escuchado a los demás participantes, queriendo que su opinión prevaleciera sobre todas las demás. Este factor nos indica que en el desarrollo de su trabajo Luis no será un líder para sus subordinados sino un jefe. Tenemos dudas sobre si oír las opiniones de mejora de sus subordinados para intentar mejorar. Por todo lo expuesto, decidimos que Luis no es el perfil que la empresa busca para este puesto de trabajo por lo que no pasa a la siguiente fase del proceso de selección.

María Martínez: ha obtenido una de las notas más bajas en el test PAPI. En cuanto a las dinámicas de grupo, ha demostrado ser la candidata que mayor tolerancia al estrés tiene, habiendo sido la que más tarde ha perdido la paciencia no demostrando ninguna conducta negativa. Además fue la primera que pidió al técnico de selección información sobre cómo había que elaborar la torre, por lo que se preocupa de mejorar en sus tareas no sólo realizándolas sino pidiendo información sobre cómo se deberían realizar correctamente. En la prueba de liderazgo, María ha sido la persona que ha iniciado el dialogo, demostrando iniciativa, también escucha y reconoce las ideas de los demás candidatos. El único punto a mejorar en cuanto a liderazgo es que en determinados momentos se mostraba introvertida y no debatía con sus compañeros. Se ha decidido que María pasa a la siguiente fase del proceso, citándola a realizar la entrevista personal por competencias y la entrevista con el superior inmediato.

Marcos García: nuestro empleado nos ha sorprendido gratamente en las pruebas de selección, destacando sobre los demás candidatos en el test PAPI con la mayor puntuación. En cuanto a la dinámica de control de estrés, no ha demostrado conductas negativas y aunque en ningún momento ha solicitado información acerca de cómo realizar la torre, ha mejorado su nivel de desempeño cada vez que la realizaba de nuevo. En la dinámica de liderazgo tampoco ha mostrado conductas negativas. A diferencia de los demás candidatos, Marcos ha organizado el debate, corrigiendo aquellas acciones negativas para su logro, escucha atentamente a sus compañeros y reconoce sus ideas. En conclusión, creemos que Marcos puede ser un candidato excelente para el puesto ofertado, por lo que se le ha citado a realizar la entrevista personal por competencias y la entrevista con el superior inmediato.

Alfredo Martín: Tiene la menor puntuación en el test PAPI. En la dinámica de control de estrés, no responde ante situaciones de estrés, perdiendo la paciencia y teniendo actitudes no deseables para la empresa. Igualmente en la última prueba no ha demostrado ser un buen líder, sin seguir las indicaciones y manteniéndose en silencio y con poca participación. En conclusión, Alfredo no se ajusta al perfil por lo que no pasa a la siguiente fase.

4.3.4. ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

Tras las pruebas de competencias, se ha determinado que tres candidatos pasen a la entrevista por competencias: Oscar Pérez, María Martínez y Marcos García. El técnico de selección se va a encargar de realizar las entrevistas por competencias el lunes y martes de la semana tres.

Entrevistados todos los candidatos deberá repasar sus anotaciones y seleccionar a aquellos que más se ajusten a las necesidades de la empresa. Finalmente elaborará su informe de selección y se lo pasará al jefe de O&M. En la entrevista no se tendrá a la vista el currículum para que los entrevistados tengan que recurrir a la memoria y no sean ayudados por el entrevistador

Las preguntas que se van a realizar en la entrevista son las recogidas en la tabla 4.7.

Tabla 4.7.: Entrevista por competencias

PREGUNTA	EVALUACIÓN
Cuál ha sido su trayectoria profesional hasta ahora	Lo importante es descubrir cómo se presenta a sí mismo el entrevistado.
¿Por qué le interesa el puesto de trabajo?	Se trata de conocer la motivación del candidato, cuantas más razones convincentes dé, mayor será su motivación cuando se incorpore.
¿A qué se dedica actualmente?	Se trata de obtener información más cercana y precisa acerca de la cualificación profesional.
Exponga el transcurso de un típico día de trabajo para usted	Da respuesta a la manera de trabajar habitual del candidato.
¿Qué aspectos son los que más le gustan de su trabajo?	Esta pregunta ofrece pistas sobre los intereses y habilidades de la persona.
¿Qué expectativas tenía usted en su actual puesto? ¿Se han cumplido?	La respuesta puede indicar por qué quiere cambiar de trabajo y si sus expectativas se ajustan a la realidad.
¿Qué espera del nuevo puesto de trabajo?	Ayuda a averiguar sus expectativas futuras.
¿Cuáles son sus puntos fuertes?	Se trata de ver qué valora de sí misma la persona.
¿Cuáles son sus puntos débiles?	Se valorará la sinceridad.

—————▶ Continúa

Enumera dos o tres aspectos en los que usted podría mejorar	Se observa si el candidato trata de mejorar sus puntos débiles o por el contrario es conformista.
¿Cuál ha sido su peor experiencia laboral?	Se trata de recabar información sobre experiencias negativas
¿Prefiere plantear proyectos o llevar a cabo proyectos ya planificados?	Mide las cualidades de liderazgo e iniciativa.
¿Qué valora de sus compañeros y superiores?	Da información sobre las cualidades que él mismo tiene y sobre cómo se desenvuelve.
¿Dónde le gustaría estar en tres o cinco años?	Se trata de ver la motivación y el compromiso.
¿Qué cree que le puede aportar este puesto?	Permite ver si el candidato ve el trabajo como un modo de ganarse la vida o si tiene interés en realizar cosas nuevas.

Fuente: Revista mi asesor personal (2016)

Se completará la entrevista con aspectos más concretos sobre su posible incorporación como por ejemplo la fecha, expectativas salariales, disponibilidad para viajar, etc.

Como resultado de las entrevistas por competencias a los tres candidatos, el entrevistador podrá evaluar las competencias observables de las diferentes preguntas y sacar sus conclusiones.

En las siguientes tablas (Tabla 4.8, 4.9 y 4.10) vemos los resultados en competencias de cada candidato y las anotaciones del técnico de selección. En rojo se marcan las competencias que están por debajo de lo requerido y en verde las que son superiores a lo requerido.

Tabla 4.8.: Resultados de Oscar Pérez

Competencias	Puntuación					Puntuación Requerida
	A	B	C	D	E	
Análisis de problemas				X		E
Control				X		D
Liderazgo					X	D
Tolerancia al estrés					X	D
Delegación		X				C
Desarrollo de subordinados				X		C
Iniciativa				X		E
Capacidad de resolución					X	E
Constancia y flexibilidad				X		D
Capacidad de aprendizaje continuo					X	D

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

Tabla 4.9.: Resultados de María Martínez

Competencias	Puntuación					Puntuación Requerida
	A	B	C	D	E	
Análisis de problemas				X		E
Control			X			D
Liderazgo				X		D
Tolerancia al estrés				X		D
Delegación			X			C
Desarrollo de subordinados		X				C
Iniciativa					X	E
Capacidad de resolución			X			E
Constancia y flexibilidad					X	D
Capacidad de aprendizaje continuo					X	D

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

Tabla 4.10.: Resultados de Marcos García

Competencias	Puntuación					Puntuación Requerida
	A	B	C	D	E	
Análisis de problemas					X	E
Control				X		D
Liderazgo					X	D
Tolerancia al estrés					X	D
Delegación				X		C
Desarrollo de subordinados		X				C
Iniciativa					X	E
Capacidad de resolución					X	E
Constancia y flexibilidad					X	D
Capacidad de aprendizaje continuo					X	D

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Electricidad Buberos S.L.

Tras analizar los grados de los candidatos en cada competencia, el técnico de selección hace las siguientes observaciones.

Oscar Pérez: no tiene el nivel requerido en análisis de problemas, delegación e iniciativa, pero si tiene el nivel de las demás competencias e incluso tiene más nivel del requerido en comunicación verbal, no verbal y escrita, desarrollo de subordinados y capacidad de aprendizaje continuo. Realizará la entrevista de selección con el superior.

María Martínez: aunque en las pruebas de selección demostró poseer las competencias necesarias para el puesto y tiene la experiencia que se requiere, en muchas de las competencias no tiene el grado suficiente para el correcto desempeño del puesto de trabajo, por lo que lamentándolo, el técnico de selección decide que María no pasa a la siguiente fase.

Marcos García: demostró en las anteriores pruebas que poseía las competencias requeridas y se ha podido comprobar tras la entrevista por competencias que cumple en grado todas menos el desarrollo de subordinados. Se podría deber a que no ha tenido la oportunidad de ocupar un puesto de mando intermedio. Realizará la entrevista de selección con el superior.

A continuación, para terminar el proceso de elección se realizará la entrevista con el superior inmediato. Oscar y Marcos son los dos candidatos elegidos.

Oscar: es candidato con experiencia en un puesto de trabajo similar, actualmente trabaja en otra empresa y no vive en Soria, por lo que habrá que hacerle una oferta de trabajo atractiva para que deje su actual ciudad y empresa y venga a Soria a trabajar con nosotros.

Marcos: es empleado actual de la empresa en el departamento de O&M, sin experiencia previa en un puesto de trabajo similar pero con las competencias requeridas para desarrollar el puesto correctamente.

4.3.5. TOMA DE DECISIÓN

Tras mantener la entrevista con el director de O&M y a la vista de las evaluaciones de cada fase del proceso de selección se ha decidido conjuntamente entre el técnico de selección y el director de departamento que el candidato más apropiado para el puesto de coordinador de O&M sea **Marcos García**.

Los motivos por los cuales se ha decidido promocionar a este empleado son varios. En primer lugar en sus años en la empresa ha demostrado compromiso e implicación en su trabajo, al igual que en las pruebas de selección. Tiene competencia para liderar equipos y sus estudios le otorgan los conocimientos técnicos necesarios.

A su vez, el jefe de departamento considera que la promoción de Marcos, único empleado que ha mostrado interés por ascender en su carrera laboral y que cumple con las competencias requeridas es un aliciente para que éste se vea recompensado por su gran trabajo durante estos años en la empresa.

Otra cuestión que se ha tenido en cuenta para tomar la decisión es que los subordinados, superiores y colaterales ya conocen a la persona por lo que su acogida y adaptación en la empresa será fácil y si el candidato resulta apropiado, proporcionará un mejor clima de trabajo, al observar los empleados que pueden promocionar dentro de la empresa.

CONTENTS



En este proyecto fin de grado se han analizado las fases de un proceso de selección por competencias desde su inicio hasta la contratación del candidato que más se ajusta al puesto de trabajo. Finalizamos este documento presentando las conclusiones a las que se han llegado tras el estudio del tema tratado. Estas conclusiones se van a estructurar en dos partes: conclusiones generales, haciendo referencia al marco teórico y conclusiones específicas, en referencia al caso práctico.

Conclusiones generales

Tras la documentación analizada en los dos primeros capítulos, quedó patente que el análisis de las competencias de los candidatos puede y debe constituir la base de un proceso de selección, tanto externo como interno. Cuando las empresas desarrollan planes de selección por competencias permiten al trabajador desarrollar conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, con el fin de alcanzar un desempeño eficaz de su puesto de trabajo.

Actualmente, las empresas están dejando de lado la selección tradicional, basada en el estudio de la experiencia profesional previa para implementar una selección que no sólo analiza el pasado del trabajador, sino que pone énfasis en cómo se puede desarrollar en el futuro a través de las competencias que posee. Se viene observando que si se compara la selección por competencias con la tradicional, la primera tiene un porcentaje de acierto superior en cuanto a la idoneidad del candidato al puesto que se traduce en mayor productividad de la empresa.

En el capítulo primero se analizó el proceso de selección con todas sus fases y comprobamos que la implantación de un sistema de selección por competencias no sólo afecta a la hora de la contratación mediante la realización de pruebas de selección por competencias, sino que en la fase previa de análisis de puestos de trabajo, las fichas de descripción y especificación deben de realizarse bajo un enfoque de competencias también.

Es importante a la hora de llevar a cabo el proceso tener bien definida y planificada cada fase. La primera, la planificación de recursos humanos constatamos de era vital para la consecución de los logros de la organización. Dentro del departamento de recursos humanos, planificar la plantilla ayuda a definir las acciones a llevar a cabo dentro de un plazo determinado y a prever el número y el tipo empleados necesarios para alcanzar los objetivos definidos.

Una vez determinada la plantilla necesaria se explicó la importancia de elaborar la ficha de descripción y especificación del puesto a cubrir. Definir bien las fichas ayuda al departamento de recursos humanos en diferentes áreas: define el puesto de trabajo en todos sus aspectos (información sobre el puesto, tareas a desarrollar, formación y competencias necesarias, etc.), maximiza el desempeño y productividad de los empleados, permite valorar a los candidatos en función del puesto, ayuda a diseñar los planes de formación y promoción en la empresa.

En cuanto al proceso de reclutamiento, las nuevas tecnologías de la información y más concretamente las páginas web diseñadas en exclusiva para la búsqueda de empleo han dejado de lado antiguos métodos que se empleaban para ofertar un puesto de trabajo como los anuncios en revistas o periódicos. El reclutamiento 2.0 permite al técnico de selección llegar a más público con su anuncio de empleo a un menor coste gracias a los servicios gratuitos incluidos en el contrato con páginas como LinkedIn o Infojobs. Con un solo “click” pueden filtrar a los candidatos por el criterio que se desee (estudios, idiomas, experiencia laboral, cargo ocupado...) y de igual manera pueden descartar a los candidatos que no interesan.

En cuanto al proceso de selección propiamente dicho, su principal objetivo es conseguir a la persona que mejor se ajuste al puesto de trabajo ofertado. En este documento vimos las diferentes fases de las que se compone y su importancia, así como las diferentes técnicas más utilizadas por los departamentos de recursos humanos. Cada fase deberá estar planificada y tener unos objetivos definidos. Al final de esta fase el responsable de selección tomará la decisión sobre a quién contratar.

En el capítulo segundo se analizaron las pruebas de selección por competencias, las cuales están ganando fuerza en las empresas que ya no recurren tanto a los tradicionales test psicológicos. Cada vez más el técnico de selección se interesa en mayor medida por los comportamientos observables de los candidatos para predecir cómo sería el desempeño de estos en su trabajo.

Describimos las principales pruebas de selección por competencias utilizadas en este ámbito como son los test psicológicos, las pruebas profesionales, técnicas proyectistas y dinámicas de grupo. De entre todas ellas las que más auge están teniendo son las dinámicas de grupo, ya que vimos que el responsable de selección observa las competencias de los candidatos y su interacción con otros compañeros. Además, existen multitud de variantes de dinámicas en grupo y cada una mide unas competencias diferentes.

La entrevista por competencias está considerada como un instrumento de gran valor predictivo para tomar la decisión de quién es el mejor candidato al puesto. Su utilización ahorra a cualquier empresa problemas derivados de una decisión de contratación errónea y costes. Vimos en este apartado la diferencia entre la entrevista tradicional y la entrevista por competencias.

Conclusiones específicas

En la segunda parte del documento se llevó a cabo el proceso de selección por competencias en una empresa real con sede social en Soria. Esta empresa a pesar de ser joven ha demostrado tanto a clientes, como a proveedores y competidores su gran experiencia y profesionalidad gracias al trabajo de sus empleados, los cuales se identifican con la empresa y con sus valores.

En el capítulo tercero se describió la empresa (actividad, evolución, misión, visión, valores, estructura organizativa...) y conocimos las oportunidades de crecimiento que tiene gracias al auge de las energías renovables y es por ello que se desarrollan procesos de selección actualmente.

Se trata de una empresa que desde el departamento de recursos humanos se está desarrollando, desde hace un tiempo, un modelo de gestión por competencias lo que permite que sea más sencillo establecer planes de carrera, planificar el desarrollo de habilidades y conocer el valor agregado que cada uno de sus empleados tiene en la organización.

Los beneficios de la gestión por competencias en esta empresa están siendo visibles sobre las actividades y tareas, evaluación del desempeño, reconocimiento y mantenimiento de los trabajadores. Para implementar este modelo de gestión se ha requerido el compromiso por parte de todos los departamentos de la empresa.

Mediante la realización del análisis FODA de la empresa, se constató que la definición de objetivos organizacionales constituye un factor primordial para la identificación de las competencias y, por lo tanto, para el desarrollo del modelo de gestión por competencias. Tras este análisis y la definición de los objetivos globales de la empresa, el departamento de recursos humanos tiene que elaborar sus propios objetivos.

Tras la elaboración de estos objetivos se observó la necesidad de incorporar en plantilla un coordinador de O&M. Para ello, el técnico de selección elaboró la ficha de descripción y especificación del puesto, información vital para comenzar el proceso de selección.

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

El proceso de reclutamiento se llevó a cabo mediante fuentes de reclutamiento externas e internas. Lo primero que hubo que planificar en esta fase fueron los medios a utilizar para encontrar candidatos. Era importante tener en cuenta el perfil que buscábamos para acudir a una fuente o a otra. Por sus visibles resultados, LinkedIn e Infojobs están siendo las plataformas de búsqueda de empleo que más están creciendo actualmente y que los técnicos eligen como fuente principal de reclutamiento.

El proceso de selección propiamente dicho comenzó con el filtrado de todos los candidatos disponibles, de los cuales pasaron a las pruebas de selección nueve. Ya que era un número elevado de candidatos el primer filtrado se realizó mediante entrevistas preliminares telefónicas. Cinco de estos candidatos pasaron a las pruebas de selección.

El técnico de selección decidió las tres pruebas a realizar: el test PAPI y dos dinámicas en grupo (dinámica de control de estrés y de liderazgo). Se demostró la efectividad de las tres pruebas a la hora de evaluar las competencias, permitiendo ver al técnico de selección quien poseía las capacidades necesarias y quién no.

Par tomar una decisión final, la empresa optó por realizar una entrevista personal por competencias a los tres candidatos con mejores resultados globales en las pruebas: Oscar Pérez, María Martínez y Marcos García. De ellos Oscar y Marcos realizaron una entrevista con el director de O&M.

Tras pasar por todas las fases de la selección se determinó que Marcos García era el candidato indicado para el puesto. Era empleado de la empresa y demostró que poseía todas las competencias necesarias por lo que se decidió promocionarlo.

Hay que resaltar que las promociones internas conllevan importantes beneficios para la empresa. Los empleados ven que su esfuerzo, dedicación y capacidades son tenidos en cuenta y valorados, lo cual afecta positivamente su participación, motivación y satisfacción. La gestión por competencias también es útil a la hora de promocionar a un empleado, ya que permite considerar puntos esenciales para determinar qué empleados deben de ser promocionados, tomando como base las necesidades de la empresa y las posibles polyvalencias de los empleados en plantilla.

Tras llevar a cabo el proceso de selección concluimos que la formación técnica de los candidatos es importante a la hora de conseguir un puesto de trabajo pero se necesitan competencias para poder desempeñar el puesto correctamente. Por esta razón, la decisión final de la empresa se ha basado en las competencias que el candidato ha demostrado en las pruebas, las cuales se han eligieron para observar las competencias necesarias al cargo de coordinador de O&M. La selección por competencias ha permitido a la empresa disminuir la incertidumbre sobre el desempeño del trabajador.

Podemos concluir que la selección de personal por competencias es un proceso clave e imprescindible dentro de las empresas ya que los empleados son la pieza de la organización que desarrolla, mediante su desempeño los objetivos de la empresa. Todas las empresas deberán desarrollar un procedimiento de selección teniendo en cuenta lo dicho anteriormente.

BIB.



LIBROS:

- Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. . (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Madrid: Pirámide.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. México: Granica.
- Anderson, A. y. (1978). *Técnicas Proyectivas del Diagnóstico Psicológico*. Madrid: Rialp.
- Barranco, F. (2000). *Marketing interno y gestión de recursos humanos*. Ediciones Pirámide.
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. . (2008). *Reclutamiento y selección de personal y acogida*. Madrid: Piramide.
- Busto, F. G. (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Díaz de Santos.
- Caby, F. (2012). *El coaching*. Barcelona: De Vecchi.
- Chiavenato, I. (1993). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Cohen, B. (1981). *Como Seleccionar Nuestro Personal*. Mexico : Limusa.
- David de la Fuente García, Isabel Fernández, Nazario García Fernández, Nazario García. (s.f.). *Administración de empresas en ingeniería*.
- Dolan, S. L. (2007). *La gestión de los recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- García, Á. C. (1994). Análisis y planificación financiera de la empresa. En Á. C. García. Madrid: Civitas.
- Goleman, D. (2011). *La inteligencia emocional en la empresa*. Mexico: Zeta.
- Gómez-Mejía, L. (2012). *Administración de Recursos Humanos*. Pearson.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy., R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy., R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson.
- Ibarra, A. (2000). *Formación de Recursos Humanos y Competencia Laboral*. Montevideo.
- Kaneko, J. J. (2013). *Dinámicas de grupo aplicadas a la selección de personal*. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Lanhan, E. (1962). *Evaluación de puestos*. Mexico: Continental.
- Le Boterf, G. (1999). *Compétence et navigation professionnelle*. . Paris: Éditions d'Organisation.
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Evaluación del personal: los métodos a elegir*. Madrid: Diaz de santos.

- Llanos Rete, J. (2005). *Como entrevistar en la selección de personal*. México: Pax México.
- Louart, P. (1994). *Gestión de los recursos humanos*. Barcelona: Gestión.
- Lücher, M. (1993). *El test de los colores*. Barcelona: Apóstrofe.
- M^a Jesús Montes Alonso y Pablo González Rodríguez. (2010). *Selección de personal*. Vigo: Ideaspropias.
- Marelli, A. (2000). *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*.
- Marín Pereda, S. (2000). *Dirección y gestión de Recursos Humanos por competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Nebot, M. J. (1999). *La selección de personal*. Confemetal.
- Pacheco, B. V. (2004). *Análisis de puestos de trabajo*. México: Universidad de Sonora.
- Peña Baztan, M. (1990). *Dirección de personal; organización y técnicas*. Barcelona: Hispano Europea.
- Ponce, A. R. (1991). *El análisis de puestos*. México: Limusa.
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz de santos.
- Rodríguez López, J. L. (1993). *La entrevista en la empresa*. Madrid: Eudema.
- Rorschach, H. (1961). *Psicodiagnóstico*. Buenos Aires.
- Sánchez, J. (1993). *Selección de Personal. Guía práctica*. Amarú Ediciones.
- Sastre Castillo M.A. y Aguilar Pastor I. (2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. Mc Graw-Hill.
- Selección de personal. (2008). Malaga: Vertice.
- Thompson, A. S. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. Mexico: MacGraw-Hill .
- Wayne Mondy, R. y Noe, R. (2005). *Administracion de RRHH*. Mexico: Pearson.
- Werher. (2000). “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”

WEBGRAFÍA:

- Alicante, U. d. (2016). *Universidad de Alicante*. Obtenido de Universidad de Alicante: <https://web.ua.es/es/ice/documentos/tutorial/material/listado-de-competencias.pdf>
- Aempleo. (2016). <http://aempleo.com/>. Obtenido de <http://aempleo.com/>.
- Calle, M. (2014). *Monografías*. Obtenido de <http://www.monografias.com>
- Carazo, J. (29 de Marzo de 2016). *Jobfie*. Obtenido de <https://www.jobfie.es/noticias/dinamicas-de-grupo-ejemplos-en-la-seleccion-de-personal/>

- Cubiks. (s.f.). *Cubiks*. Obtenido de <http://www.cubiks.com>
- Echeverría, A. (18 de Octubre de 2014). *recursos para psicólogos*. Obtenido de <http://www.recursosparapsicologos.net/2014/10/test-de-personalidad-de-los-16-factores.html>
- Eduso. (2016). *Eduso* . Obtenido de <http://www.eduso.net/>
- Garrido, E. (07 de 12 de 2006). *Amalgama de letras*. Obtenido de <http://amalgamadeletras.blogspot.com.es/>
- Montaner&A. (2010). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/ZaragozaActiva/el-proceso-de-seleccin-fases-a-superar>
- Serrano, A. (2001). *Las empresas ahorran contratando “online*. Obtenido de <http://www.redtelework.com/imprimier.aspx?id=8005>.
- Soto, B. (2016). *Gestión* . Obtenido de <http://www.gestion.org/>

ARTICULOS CIENTIFICOS:

- Aluja, A. y. (2003). *Replicabilidad de los factores de segundo orden del 16PF-5 en muestras americanas y españolas*. . *Psicothema*.
- Amador, J. A. (s.f.). *Cuestionarios de personalidad de Cattell. 16PF 5ª Edición*. . Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Bingham, W. V. (1941). *How To Interview*. New York: Harper and Bros.
- Caguana, P. (2016). *Test de los colores* .
- Del Campo, J. L. (16 de Abril de 2009). Pruebas de selección por competencias y psicotécnicas.
- Deloitte. (2014). *Soluciones de Software para la incorporación de empleados*. Deloitte.
- Deloitte's, B. b. (2014). *Onboarding Software Solutions 2014: On-Ramp for Employee Success*.
- Duran Marcano, A. (6 de Agosto de 2013). *Talent Clue*. Obtenido de Talent Clue: blog..com/bid/322802/Estrategias-de-Contrataci-n-Habilidades-y-Competencias
- Entrevista de selección . (2016). *Mi asesor personal* .
- Fernandez, A. (2008). *Pruebas Psicotécnicas*.
- IFEF. (2012). *Manual sobre cómo afrontar una entrevista por competencias*. Cadiz: IFEF.
- Jiménez, D. P. (s.f.). *Manual de recursos humanos* .
- Linkedin. (2016). *Guía para el técnico de selección moderno*.
- Mª Carmen Gracia, Mariano Yagüez, Pliar López-Jurado y Monserrat Casanovas. (2007). *Guía práctica de economía de la empresa II: Áreas de gestión y producción*. Barcelona: Univ. de Barcelona.

Pereda, S. B. (2003). *Los perfiles de exigencias en la ocupación*.

Portillo, M. (2009). “*Reclutamiento de Personal*”.

Randstat. (2014). *La personalidad del trabajador contemporaneo*.

Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0.: La nueva forma de encontrar talento*.
Barcelona: UOC.



ANEXO I

Comunicaciones para candidatos interesantes para futuros procesos de selección

Estimado CANDIDATO:

Lamentamos comunicarle que [no ha sido seleccionado para el puesto de trabajo ofrecido] / [en estos momentos no disponemos de ninguna vacante que se corresponda con su perfil].

Sin embargo, es posible que su candidatura resulte interesante para futuros procesos de selección de personal de **Electricidad Buberros S.L.**, por lo que, si no manifiesta nada en contrario, conservaremos sus datos.

En todo caso, podrá ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición a través de comunicación escrita a la dirección (), identificándose como CANDIDATO de un proceso de selección de personal de **Electricidad Buberros S.L.**, aportando fotocopia de su DNI o documento equivalente y concretando su solicitud.

Igualmente, le rogamos que actualice sus datos curriculares siempre que sufran modificaciones, a fin de que podamos incluir dichas modificaciones en nuestros procesos de selección.

Reciba un cordial saludo.

ANEXO II

Cláusula para entregas de cv de forma presencial y a través de email

Estimado candidato:

Conforme a lo establecido en el artículo 5 de la LOPD 15/99, le informamos de la incorporación de los datos personales facilitados a través de su currículum vitae a los a la base de datos de Electricidad Buberos S.L. para uso interno, así como para la oferta y gestión de las posibles ofertas de empleo o colaboración que pudieran generarse.

Asimismo le informamos de la posibilidad de ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición ante Electricidad Buberos S.L. para lo cual deberá comunicarnos de forma documentada la solicitud del mismo a la dirección a la dirección bu..@hotmail.com o por correo en la dirección ()

Ofertas de trabajo en portales de empleo

Sus datos serán incluidos en un fichero responsabilidad de Electricidad Buberos S.L., con domicilio en () con la finalidad de gestionar su candidatura en nuestros procesos de selección presentes o futuros. Podrá ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición a través de comunicación escrita a la dirección indicada aportando fotocopia de su DNI o documento equivalente y concretando su solicitud.

ANEXO III

Política de privacidad para candidatos

1.- Identidad del Responsable del Fichero

Electricidad Buberos S.L., con domicilio en (), informa al CANDIDATO de que los datos de carácter personal consignados en su currículum vitae así como los que sean generados o solicitados durante la entrevista, serán incorporados a un fichero responsabilidad de Electricidad Buberos S.L., debidamente inscrito en el Registro General de Protección de Datos.

2.- Finalidad del tratamiento

Electricidad Buberos S.L. tratará los datos de carácter personal del CANDIDATO con la finalidad de gestionar su candidatura en los procesos de selección de personal presentes o futuros.

4.- Carácter obligatorio o facultativo de la información solicitada

Los datos obligatorios serán identificados como tales en cada momento que se le soliciten.

La negativa a suministrar dicha información podría impedir el buen desarrollo del proceso de selección, debiendo descartar su candidatura.

5.- Ejercicio de derechos

El CANDIDATO podrá ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición a través de comunicación escrita al domicilio anteriormente indicado, identificándose como CANDIDATO de un proceso de selección de personal de Electricidad Buberos S.L., aportando fotocopia de su DNI o documento equivalente y concretando su solicitud.

6.- Compromisos del CANDIDATO en materia de protección de datos

El CANDIDATO se compromete a:

- Facilitar información actualizada, exacta y veraz cuando le sea solicitada.
- Informar a Electricidad Buberos S.L. de cualquier modificación que sufra la información facilitada, a través del procedimiento indicado para el ejercicio del derecho de rectificación.
- Guardar secreto sobre la información confidencial o datos personales responsabilidad de la Empresa a los que tenga acceso con motivo del proceso de selección del cual forma parte, compromiso que subsistirá aun después de finalizado dicho proceso independientemente de haber sido seleccionado o no.

7.- Conservación de sus datos

En caso de que el CANDIDATO no sea seleccionado para el presente proceso de selección, Electricidad Buberos S.L. conservará sus datos en caso de que su candidatura resultara interesante para futuros procesos.

Si el CANDIDATO no desea que sus datos sean conservados durante ese plazo, podrá ejercer su derecho de cancelación a través del procedimiento descrito anteriormente.

8.- Medidas de seguridad

Electricidad Buberos S.L. ha adoptado las medidas de índole técnica y organizativas necesarias que garanticen la seguridad de los datos de carácter personal y eviten su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado, habida cuenta del estado de la tecnología, la naturaleza de los datos almacenados y los riesgos a que estén expuestos, ya provengan de la acción humana o del medio físico o natural.

9.- Conformidad del CANDIDATO

El CANDIDATO manifiesta haber leído y comprendido la presente POLÍTICA DE PRIVACIDAD y consiente expresamente el tratamiento de sus datos de acuerdo con las condiciones expresadas.