



Máster en Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones.

Trabajo de Fin de Máster.

Curso 2021/2022

Convocatoria Junio

Orientación: Propuesta de un diseño

Título: Propuesta de un Diseño de Selección de Personal por Competencias para la compañía NTT Data.

Estudiante: Victoria López Martínez

Tutora: Judith Hernández Marín

Código OIR: TFM.MGR.JHM.VLM.220510

Elche a 10 de junio de 2022

Índice

Resumen	3
Abstract	3
1. Introducción	4
2. Justificación de la intervención	8
3. Supuestos del diseño, objetivos y medios.....	10
4. Método.....	10
<i>Tabla 1. Cronograma</i>	11
<i>Tabla 2. Orientación a los resultados</i>	13
<i>Tabla 3. Orientación a la calidad</i>	13
<i>Tabla 4. Desarrollo de personas</i>	13
<i>Tabla 5. Administración del Tiempo</i>	14
<i>Tabla 6. Trabajo en Equipo</i>	14
<i>Tabla 7. Comunicación</i>	14
<i>Tabla 8. Gestión de Conflictos</i>	15
<i>Tabla 9. Toma de Decisiones</i>	15
<i>Tabla 10. Flexibilidad</i>	15
<i>Tabla 11. Escucha Activa</i>	16
<i>Tabla 12. Presupuesto del Diseño Propuesto</i>	17
5. Resultados	17
6. Discusión y conclusiones.....	18
<i>Tabla 13. Presupuesto Diseño Actual</i>	18
7. Referencias bibliográficas	19
8. Anexo: Entrevista Telefónica	20

Resumen

Este trabajo va dirigido a realizar una propuesta para el proceso de selección de personal de la compañía NTT Data en el centro de Murcia. El motivo principal por el cual se llevó a cabo fue porque se detectaron áreas de mejora dentro de este proceso. Por ello, se ha realizado un diseño de este basado en competencias para desarrollar un proceso fiable, estandarizado y objetivo en el que todos los candidatos tengan igualdad de oportunidades. Se plasmará tanto el proceso propuesto como el que actualmente está vigente, hecho que permitirá poder realizar una comparación de los modelos y ver las mejoras realizadas. La propuesta de diseño realizada constará de: búsqueda activa de currículos, cribado de CVs, entrevista telefónica, entrevista competencial y entrevista curricular basada en los conocimientos tecnológicos. Finalmente, se plantearán los resultados esperados, ya que este diseño no ha llegado a implantarse.

Palabras clave: proceso, selección, entrevista, competencias, consultora tecnológica.

Abstract

This project's main objective is a design proposal for the selection process of NTT DATA Company (Murcia). The principal reason for elaborating this proposal was due to the detection of some improvable areas within their selection process. Because of this, a method has been designed based on competencies for having a reliable, objective, and standardised selection process. In this thesis, both methods, the current one and the proposal design, will be discussed, which will allow us to make a comparison between the two and show the beneficial changes proposed. The design suggested has different parts which include: searching for CVs, CV filter, phone interviews, competencies interview, and CV interview about technologies. Finally, it will discuss the results that could be expected if the method were set up in the company.

Key words: process, selection, interview, competencies, technological consulting.

1. Introducción

Los modelos de Recursos Humanos dentro de las organizaciones han ido evolucionando e incorporando progresos desde la revolución industrial hasta la época moderna. Los mayores desarrollos se dan desde las décadas de los 80 y 90, cuando el enfoque que se había dado hasta entonces comenzó a resultar insuficiente debido a los numerosos cambios producidos en el mundo laboral y en el entorno social. La globalización y la existencia de un mercado abierto, durante esta época, introduce cuestiones de real importancia en las organizaciones como la competitividad, la diferenciación y el valor agregado. Además, las personas pasaron de ser consideradas como un gasto a ser un recurso. Todo esto conllevó que las organizaciones desarrollaran diferentes estrategias que garantizaran tanto el cambio tecnológico como el cambio del factor humano (Durán et al, 2011).

Uno de los cambios que se dio fue la forma de entender el término de la selección de personal. Para Salgado y Moscoso (2008), es un proceso a través del cual las organizaciones deciden qué aspirante o aspirantes son más adecuados para cada puesto. Los instrumentos que se pueden utilizar en este proceso son innumerables y entre ellos se pueden encontrar: currículos, entrevistas, tests de habilidades cognitivas, tests de habilidades psicomotoras, etc. Sin embargo, las herramientas que se escojan para el proceso dependerán fundamentalmente del modelo de selección que se utilice en la organización y de los recursos que haya disponibles en ese momento. Por ello, se va a presentar la diferenciación entre los distintos modelos.

Por un lado, se encuentra el modelo de selección tradicional que se basa en el mercado económico y mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este asume que un empleado realiza y realizará las mismas tareas año tras año. Como consecuencia, esta forma de selección suele escoger instrumentos de cribado que se basan en los conocimientos actuales. Por el contrario, el modelo de selección de personal estratégica parte de la premisa de que el mercado económico y la sociedad están en continuo cambio, por lo que en estos procesos, los aspectos que se valorarán no serán los relacionados con los conocimientos, sino con capacidades como la creatividad, la innovación o la capacidad de adaptación al cambio, es decir, se encuentra centrado en las competencias; que serán aspectos que harán que los trabajadores puedan mantenerse productivos con el paso del tiempo y les permitirán evolucionar también en los aspectos más cognitivos.

Tras la realización de estudios de diversa índole, se mostró que los instrumentos que se habían utilizado hasta entonces para la selección de personal tenían una baja validez. De hecho, en el estudio que realizó Clark en 1993 se encontró que en los países de Alemania, Francia, Reino Unido e Italia, las herramientas de selección que más se utilizaban eran las entrevistas no estructuradas y las referencias. Aparte de esto en Francia también era muy utilizada la grafología (Alonso et al, 2015).

Por otra parte, el informe publicado en 2004 de Resourcing and Talent Planning indica como en una muestra de 976 empresas británicas los instrumentos más utilizados eran, en primer lugar, la entrevista realizada a partir del CV (66%), en segundo, la entrevista basada en competencias con un 62% y, en tercer lugar, los tests de habilidades cognitivas específicas (60%). Por contraste, los datos que se recogieron en 2011 en este mismo informe, con una muestra de 605 empresas, recoge que el instrumento más utilizado, con un 70%, era la entrevista por competencias, el segundo, la entrevista basada en el currículum y el tercero, la entrevista estructurada de panel.

Además, los resultados de la investigación de Alonso et al. (2015) muestran que las herramientas más utilizadas, en las Pequeñas y Medianas Empresas Españolas (PYMES), son las referencias, el CV y la entrevista de selección de personal y dentro de los tipos de entrevista, la más empleada es la no estructurada (94.7%). Si bien es cierto que estarían presentes también las entrevistas convencionales estructuradas y las entrevistas conductuales, con un 48% y un 52% respectivamente. Esto indica que los procesos de selección realizados en una gran parte de las empresas son poco efectivos ya que cuentan con una validez de sus instrumentos muy baja.

Por otra parte, según Sáez (2007), de entre todos los instrumentos, hay evidencias de que uno de los más utilizados, tanto en Europa como en América, fue la Entrevista de Selección Convencional que, sorprendentemente, es uno de los instrumentos cuyas fiabilidad y validez tienen una menor puntuación.

Estas evidencias hicieron que se produjese un cambio en cuanto a las formas de entrevista. Se lograron elaborar modelos más fiables y esto se consiguió debido a dos factores: el aumento de la estructuración de estas y la aparición de nuevos contenidos relacionados con la búsqueda de conductas relevantes para el desempeño del puesto.

Partiendo de esos dos criterios que son: la incorporación a la entrevista de una mayor estructuración y la aparición de competencias asociadas al desempeño, se pueden diferenciar dos tipos de entrevistas: las Entrevistas Convencionales, que se caracterizan por un grado de estructuración bajo y por unos contenidos temáticos muy generales, que en ocasiones no se sabe muy bien el objetivo con el que se presentan; y la Entrevista Conductual Estructurada que presenta un grado de estructuración elevado y los contenidos están relacionados con los comportamientos que vienen asociados a los puestos vacantes, es decir, a las competencias (Sáez, 2007).

La Entrevista Conductual Estructurada (ECE) o entrevista basada en competencias se caracteriza por (Sáez, 2007):

- 1) Las preguntas se realizan a partir de un análisis del puesto: este es uno de los principales elementos diferenciales entre la ECE y la Entrevista Convencional (ECO). En muchas ocasiones, cada entrevistador tenía una visión diferente del mismo puesto y también se podía dar que no supieran qué preguntas realizar. De esta forma, el análisis de puesto solucionaba los problemas que se podían dar en la ECO (Padrón, 2015).
- 2) Todos los candidatos responden a las mismas preguntas para garantizar la igualdad de oportunidades entre los participantes.
- 3) Se usan escalas de valor basadas en el comportamiento.
- 4) Los entrevistadores son formados para que sepan acerca de cómo proceder en la entrevista.
- 5) Se realiza el mismo proceso con todos.
- 6) La decisión de contratación se toma una vez finalizado el proceso con todos los candidatos.

Estos rasgos garantizan que todos los candidatos puedan tener la misma experiencia de entrevista y, además ofrecen una igualdad de condiciones frente a la posible obtención del puesto (Salgado et al, 2007).

Como consecuencia, dentro de las formas que hay de abordar un proceso de selección, la gestión por competencias viene tomando mayor importancia desde los años 80 en las organizaciones, debido a que su implementación ofrece un estilo de dirección en el que predomina el factor humano, permitiendo, también, exigir a cada persona que aporte los mejores conocimientos y habilidades a la organización.

Las competencias son aquellas características que están relacionadas a una actuación de éxito en un puesto de trabajo, es decir, son atributos que influyen significativamente en su rendimiento del trabajo (Durán et al., 2011). También son definidas por Guerrero et al. (2013) como los recursos aptitudinales y actitudinales que las personas tienen de forma subyacente y que se manifiestan independientemente de la situación en la que se encuentren.

Estas llevan incluidas o tienden a combinar, lo que de normal los conceptos psicológicos tienden a separar, y son los siguientes componentes:

- Lo cognoscitivo: conocimientos y habilidades;
- Lo afectivo, es decir, las actitudes, las motivaciones y los rasgos de personalidad; y,
- Lo psicofísico o psicofisiológico.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que a diferencia de los constructos psicológicos, que son elementos permanentes, las competencias se encuentran siempre contextualizadas y, por tanto, para que se presente una de ellas, es necesario que la persona se ponga en una situación (Restrepo et al., 2008).

Como consecuencia, las competencias permitirán una mayor predicción de la conducta futura a través de la actuación del sujeto en situaciones pasadas. Este hecho se conoce como el principio de consistencia interna de la conducta, del que se pueden extraer dos conclusiones: cuanto mayor duración ha tenido la conducta pasada y menos tiempo haya pasado desde que se realizó, mejor se podrá llevar a cabo la predicción. Además, tiene el beneficio de que no es necesario que los sujetos tengan experiencias previas en categorías similares al puesto que se oferta ya que se pueden ajustar las preguntas de tal forma que sean situaciones similares a las propuestas, extrapoladas a otros contextos diferentes, pero que siguen estando relacionados con la competencia evaluada (Padrón, 2015).

Por todo ello, el proceso de selección por competencias nos permite encontrar hallazgos del comportamiento del pasado que nos sirvan como predictores de éxito del desempeño actual en la empresa dentro de un puesto específico (Restrepo et al, 2008). También, según Moscoso et al. (2007), se trata de un instrumento con una alta fiabilidad, con un promedio de 0.75 en 20 estudios

diferentes donde se utilizó la ECE; lo que supone que, además de permitirnos ver la conducta de los individuos, garantiza que los resultados que se den de cada entrevista van a ser fiables.

2. Justificación de la intervención

La realización de este trabajo va a estar fundamentada en la consultora tecnológica NTT Data Murcia con el objetivo de estandarizar el proceso de selección de personal basado en la gestión por competencias. La motivación para realizar este proyecto es debida a que se ha detectado que en algunos puntos del proceso de selección implantado existen ciertas áreas de mejora (al tratarse de un proceso no estandarizado, de tipo curricular, no igualitario, etc.) que dificultan escoger a la persona idónea para el puesto ofertado, además de una inversión de tiempo elevada por algunos de los gerentes de la compañía al estar presentes en todos los procesos de selección. Por estos motivos, se va a presentar, a continuación una descripción más detallada tanto de la empresa como del proceso de selección de personal, permitiendo esto conocer el contexto para poder abordar más adelante la nueva propuesta de selección de personal.

NTT Data es una consultora tecnológica que cuenta con numerosas sedes alrededor del mundo. El centro de Murcia, dentro de su modalidad de negocio, es uno de los más importantes en el mundo y es el centro de referencia nacional al contar con alrededor de 1400 personas en su plantilla. Las dimensiones de la compañía y la alta demanda de perfiles tecnológicos, como programadores o analistas, hacen que el proceso de selección se tenga que dar de la forma más rápida y ágil posible. Esto conlleva que no se realicen numerosas fases de cribado y que estén completamente centradas en el ámbito tecnológico, sin atender a las competencias que se requieren para las posiciones ofertadas.

En la estructura del proceso de selección que se sigue a día de hoy se podrían diferenciar las siguientes fases:

1. **Búsqueda activa en portales de empleo:** en esta parte del procedimiento se realiza búsqueda activa y revisión de candidaturas recibidas de candidatos en los principales portales de empleo externos (InfoJobs y LinkedIn) e internos (portal empleo corporativo y canal de referenciados).

2. **Criba curricular:** se basa en la revisión de los currículos (CVs) y la selección de aquellos que se ajusten a las necesidades que se encuentren abiertas en la empresa, es decir, se valora lo relacionado con los lenguajes y las tecnologías con las que se trabaja y las categorías en las que se hallan.
3. **Entrevista telefónica:** en esta fase se hace un acercamiento al candidato en el que se le pregunta, para comenzar, si está abierto o no al cambio laboral y, después, se abordan temas más específicos: por un lado, lo referido al ámbito profesional como, por ejemplo, las tareas que realiza en su día a día, las tecnologías que usa, si hace o ha hecho gestión de personas o equipos y, por otro lado, las condiciones que harían que valorase realmente el cambio. Si tras finalizar esta llamada tanto la experiencia profesional como las condiciones que valora se ajustan a los perfiles que requiere la empresa se pasa al siguiente nivel, si no, tras unos días se les informa de la finalización del proceso y se les hace ver que en el momento en el que haya alguna vacante que se adapte a sus perfiles, se volverá a contactar con ellos.
4. **Entrevista por videoconferencia:** consiste en una reunión en la que están presentes un técnico especialista, de una o varias tecnologías, y un miembro del equipo de Recursos Humanos. La función del primero es evaluar los conocimientos tecnológicos que tiene la persona que acude a entrevista y decide si es apto o no para incorporarse atendiendo a la posterior adjudicación de la categoría que se ofertaría al candidato. Sin embargo, el profesional de Recursos Humanos se encarga de presentar la empresa al candidato, y además, de mostrarle los beneficios o los puntos positivos que supondría incorporarse a la empresa como, por ejemplo, la flexibilidad en el horario o la modalidad de trabajo (presencial, híbrido o teletrabajo).

Como se muestra, realmente, el equipo de Recursos Humanos realiza dos cribados curriculares, tras la búsqueda activa en los portales de empleo y en la fase telefónica, en los que se centra fundamentalmente en conocimientos relacionados con tecnologías y en las condiciones laborales que el candidato desearía para realizar el cambio de empresa. Posteriormente, no ejerce ninguna nueva criba con la que hacer un filtrado más exhaustivo de los candidatos, sino que directamente pasan a otra fase en la que también colaboran los especialistas técnicos.

Por tanto, teniendo en cuenta lo anteriormente mostrado, el principal objetivo de este trabajo es proponer un nuevo modelo de proceso de selección basado en la gestión por competencias, que sea fiable, objetivo y estandarizado, para asegurar procesos igualitarios entre los candidatos y que nos permitan conseguir al perfil más adecuado para la posición vacante. Además, se fijan dos

objetivos secundarios: por un lado, reducir el tiempo empleado por parte de los gerentes tecnológicos en el proceso y reducir los gastos en el proceso de selección, y por otro, reducir el índice de rotación de la empresa.

3. Supuestos del diseño, objetivos y medios.

Tras contextualizar la situación de la compañía y la forma que existe actualmente para realizar el proceso de selección del personal, se van a pasar a presentar los objetivos del proceso estandarizado por competencias que se propondrá a la dirección del departamento de Recursos Humanos, con la posible implantación de este a posteriori, y son los siguientes:

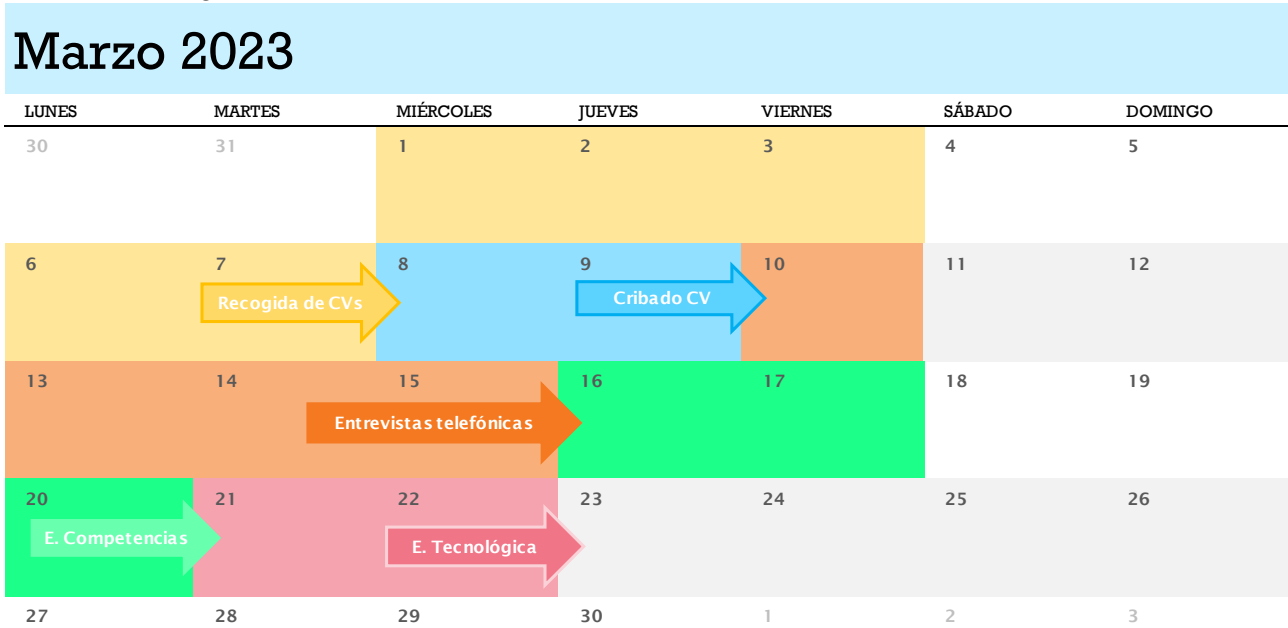
- Conseguir igualdad de oportunidades entre los participantes del proceso.
- Obtener los candidatos más adecuados para la vacante ofertada.
- Reducir la rotación de la plantilla.

Para conseguir cada uno de estos objetivos se va a construir todo un proceso basado en la gestión por competencias. Como consecuencia, será necesario tener en cuenta el diccionario de competencias y la definición de los puestos que se encuentran registrados en uno de los documentos oficiales de la empresa, ya que alrededor de estos se diseñará todo el proceso de selección.

4. Método

Para conseguir los objetivos anteriormente mencionados, se va a presentar una propuesta del proceso de selección. A continuación, se plasmarán todas las fases que se van a realizar para llevar a cabo dicho proceso, con cada uno de los recursos que se van a utilizar para que esto sea posible.

Tabla 1. Cronograma



Para comenzar, todo proceso requiere de una fuente de currículos, por ello el **primer paso** va a ser la recolección de CVs. Esto se va a conseguir a partir de la **búsqueda activa** en los principales portales de empleo que tiene a su disposición en la empresa como son InfoJobs, LinkedIn o Tecnoempleo. Además de estos medios, se utilizarán también la **publicación de ofertas** y el **programa de referenciados** que hay dentro de la empresa como fuente de adquisición de CVs. Por otra parte, se contará, también, con la afluencia de perfiles a los foros de empleo y a las charlas divulgativas, puesto que esto permitirá atraer más talento.

Una vez se ha obtenido una bolsa de CVs, se hará un **cribado curricular**, es decir, se pasará a la revisión de los perfiles, para escoger aquellos que cumplan con los requisitos marcados, por ejemplo, las tecnologías con las que trabajan, los años de experiencia o la zona geográfica en la que se encuentra residiendo. Esta será una de las fases de cribado del proceso. Además, en esta, aparte de verificar que los perfiles se ajusten a priori a la vacante ofertada, se revisará en las bases de datos del departamento, si hay algún dato del candidato/a relacionado con las candidaturas previas, que pueda aportar algo relevante que determine si pasa a la siguiente fase o no.

Cuando se han preseleccionado los perfiles se procede a contactar con ellos. Si el perfil fue obtenido a través de InfoJobs, Tecnoempleo, inscripción de ofertas o recomendaciones se contacta directamente mediante llamada telefónica, porque de normal, en estos casos viene especificada la

información de contacto. Si por el contrario, el perfil se consiguió a través de búsqueda activa en LinkedIn se contacta en primer lugar a través de Inmail y si el candidato está interesado en escucharnos nos facilita un número de contacto, es en ese momento entonces cuando contactamos con él.

Tras esto, se procede a realizar el **filtrado telefónico**. Este consistirá en una entrevista previamente estructurada en la que se barajarán preguntas curriculares pero también de tipo competencial. Con este cribado lo que se pretende es conocer un poco más al candidato y valorar si sería un posible perfil para la vacante que se está ofertando. Además, esta entrevista telefónica permitirá obtener información para elaborar un informe que les aporte un contexto a las siguientes personas encargadas de llevar a cabo las siguientes fases del proceso. La entrevista telefónica creada se adjuntará más adelante como un anexo.

Esta entrevista telefónica tendrá una duración estimada de entre 20 minutos y media hora, y será llevada a cabo por un profesional de los Recursos Humanos. Si tras esta fase, el candidato se ajusta a los requisitos que se están buscando, como el salario o las tecnologías trabajadas, continuará dentro del proceso de selección.

El siguiente paso, será agendar una **entrevista por videoconferencia** de entre media hora y 45 minutos. Esta entrevista será basada en competencias, el objetivo principal será analizar la capacidad que tiene cada uno de los candidatos dentro de las competencias que requiere el puesto. Para ello, a continuación, se van a presentar las preguntas que se podrían realizar para cada una de las competencias que vienen especificadas en el diccionario competencial de la compañía. Teniendo en cuenta que todas las competencias no serán requeridas para todos los puestos ni al mismo nivel, estas preguntas se escogerán para elaborar entrevistas más específicas para cada una de las categorías, previamente siendo necesaria la consulta y revisión de la definición del puesto, para evaluar adecuadamente las competencias que son necesarias para este.

Tabla 2. Orientación a los resultados

Orientación a los resultados. Se define como la motivación por conseguir realizar un trabajo de la forma más eficaz posible, es decir, poner empeño en conseguir las metas o los objetivos fijados por uno mismo o por otros. Esto supone la capacidad de hacer rentable para la organización el propio trabajo.			
a. Cuéntame acerca de un proyecto en el que hayas tenido que utilizar diferentes recursos para conseguir un objetivo y cómo obtuviste esos recursos.			
b. ¿En alguna ocasión no has conseguido uno de los objetivos que te han marcado? ¿Qué ocurrió?			
c. Dentro del equipo en el que habitualmente trabajas, ¿quién es la persona que marca los objetivos?			
Evaluación	1	2	3
1. Muestra interés por realizar las tareas adjudicadas.			
2. Elabora las tareas en el tiempo fijado.			
3. Presenta alternativas de procedimiento para ser más eficaz.			

Tabla 3. Orientación a la calidad

Orientación a la calidad. Es la capacidad para hacer que el producto que se ofrece responda a los requisitos que han sido fijados por el cliente, detectando y corrigiendo los posibles errores, y buscando siempre la mejor calidad posible del producto servido.			
a. Describeme cómo realizas tu trabajo desde que se establecen los requisitos y se fijan las tareas que hay que llevar a cabo hasta entregarlas.			
b. Cuándo cometes algún error en la ejecución de las tareas o crees que son mejorables, ¿cómo lo solucionas? Ponme algún ejemplo reciente.			
c. ¿Has utilizado algún método para garantizar la calidad de los trabajos? Cuéntame cómo lo haces.			
Evaluación	1	2	3
1. Evalúa la calidad del producto.			
2. Sabe identificar los errores en la ejecución de las tareas.			
3. Propone mejoras en el producto/servicio.			

Tabla 4. Desarrollo de personas

Desarrollo de personas. Se refiere a la habilidad que tienen las personas para capacitar a otras, delegándole tareas progresivamente y permitiéndoles participar en los procesos de mejora e innovación de los servicios y del producto. Además, supone el esfuerzo y la motivación por conseguir que las personas se desarrollen, a partir de la valoración de sus puntos fuertes y débiles, y las necesidades que estas tengan.			
a. Cuando has trabajado en equipo, ¿qué haces para mostrar apoyo a tus compañeros?			
b. ¿En alguna ocasión has tenido que marcar las metas y establecer medios para potenciar el desarrollo de algún miembro de tu equipo? ¿Qué estrategias utilizaste?			
c. En muchas empresas se suelen realizar evaluaciones formales acerca de los empleados para ofrecer un feedback y poder establecer los objetivos de desarrollo, ¿alguna vez has tenido que desempeñar esta tarea? Dime qué pasos seguiste.			
Evaluación	1	2	3
1. Coordina y organiza a los miembros del equipo.			
2. Identifica los puntos fuertes y débiles de sus compañeros.			
3. Conoce estrategias para potenciar el desarrollo de su equipo.			

Tabla 5. Administración del Tiempo

Administración del Tiempo. Es la habilidad de realizar las tareas de forma eficaz, es decir, es capaz de realizar las actividades en un tiempo determinado, y priorizar y diferenciar lo urgente de lo importante.			
a. ¿Cómo organizas tu día?			
b. Dentro de las tareas/funciones que tienes que desempeñar, ¿realizas algún tipo de planificación o previsión? Cuéntame cómo lo haces.			
c. En esas planificaciones, ¿crees que es necesario tener en cuenta posibles contratiempos? ¿Por qué?			
d. ¿Sueles reflejar los posibles contratiempos en las planificaciones? Ponme un ejemplo.			
Evaluación	1	2	3
1. Organiza y planifica las tareas a realizar.			
2. Diferencia entre tareas urgentes e importantes.			
3. Elabora estrategias antes los contratiempos.			

Tabla 6. Trabajo en Equipo

Trabajo en Equipo. Es la intención de colaborar con el resto de los miembros del equipo. Supone abandonar un enfoque de trabajo individual para pasar a pensar también en los demás, hecho que ayudará a tener un mejor funcionamiento dentro del grupo.			
a. ¿Cómo definirías tu forma de trabajar en equipo?			
b. ¿Qué crees que les aportas a tus compañeros? ¿Qué te aportan ellos a ti?			
c. ¿Crees que es mejor trabajar en equipo o solo? ¿Por qué?			
d. Explicame una situación en la que hayas sido el referente o guía de alguno/s de los miembros del equipo. ¿Esto se da de forma habitual o puntual?			
Evaluación	1	2	3
1. Hace aportaciones al equipo.			
2. Guía al equipo en las decisiones y conflictos.			
3. Cree que la diversidad del equipo mejora los resultados.			

Tabla 7. Comunicación

Comunicación. Se define como la capacidad por transmitir mensajes y compartir información de una forma clara, abierta y concisa.			
a. ¿Cómo sueles establecer la comunicación con el resto de los miembros del equipo?			
b. Cuando ha habido algún error por parte de un compañero ¿cómo se lo has dicho?			
c. ¿Qué harías para comunicarle un problema a tu supervisor?			
d. Si se da un problema de comunicación en tu equipo, ¿cómo crees que podrías mejorarlo?			
Evaluación	1	2	3
1. Transmite mensajes claros y concisos.			
2. Comunica de forma fluida.			
3. Manifiesta su opinión de forma asertiva.			

Tabla 8. Gestión de Conflictos

Gestión de Conflictos. Es la habilidad de afrontar situaciones complicadas e intentar negociar para llegar a acuerdos comunes o soluciones equitativas entre los miembros del grupo.			
a. ¿Con qué tipos de personas te resultaría difícil de trabajar?			
b. ¿Cómo gestionarías una situación en la que no te llevaras bien con uno o varios de los compañeros de tu equipo?			
c. ¿Te has visto envuelto en algún conflicto en el que hayas tenido que mediar? Cuéntame qué pasó y cómo gestionaste la situación.			
Evaluación	1	2	3
1. Comunica de manera asertiva sus problemas.			
2. Gestiona sus emociones ante situaciones conflictivas.			
3. Negocia con los compañeros para alcanzar un objetivo común.			

Tabla 9. Toma de Decisiones

Tomas de Decisiones. Es la capacidad por entender la situación y escoger la mejor solución atendiendo a las posibles consecuencias y minimizando los riesgos.			
a. Dame algún ejemplo en el que hayas necesitado tomar decisiones y cómo de complicado te resultó.			
b. Cuando se ha dado una situación de crisis, ¿cuál ha sido tu función dentro de la cadena de los hechos?			
c. Dentro de tus funciones habituales, ¿cuáles son las decisiones más difíciles de tomar? ¿Y las más fáciles?			
Evaluación	1	2	3
1. Toma decisiones dentro de su equipo.			
2. Evalúa la situación, estableciendo las posibles consecuencias.			
3. Analiza los riesgos que se dan ante una situación.			

Tabla 10. Flexibilidad

Flexibilidad. Es la habilidad para adaptarse y trabajar de forma eficaz ante diferentes situaciones y con distintas personas. Supone poder aceptar los cambios que se producen en la organización o en el propio puesto de trabajo.			
a. Relátame alguna situación laboral en la que no se haya hecho lo que estaba planeado, y cómo has reaccionado.			
b. ¿Podrías ponerme un ejemplo en el que haya habido un desacuerdo entre los miembros del equipo? ¿Cómo reaccionaste tú?			
c. Cuéntame algún caso en el que se haya producido un cambio y cómo lo manejaste.			
Evaluación	1	2	3
1. Se adapta ante situaciones nuevas.			
2. Percibe el cambio como una mejora.			
3. Gestiona sus emociones ante los cambios producidos.			

Tabla 11. Escucha Activa

Escucha Activa. Comprender y dar sentido a la información que nos proporcionan otras personas, analizándola tanto la que se da de forma explícita como la que viene implícita en la comunicación oral.			
a. Cuando alguien te está contando algo, por ejemplo un problema en el trabajo o algo que no entiende y necesita que le expliques, ¿cómo te comportarías? ¿Qué estrategias seguirías para obtener toda la información que necesitas?			
b. ¿Utilizas algún recurso para comprobar que has entendido toda la información que te han mencionado? Nómbrame alguno.			
c. ¿Cómo crees que tus compañeros te definirían si les preguntásemos acerca tu papel como oyente cuando te están contando algo importante?			
Evaluación	1	2	3
1. Indaga en los detalles cuando no conoce la situación.			
2. Manifiesta interés cuando le están comunicando algo.			
3. Analiza la información que escucha en el mensaje.			

La información que se obtiene a partir de estas preguntas nos permitirá situar al candidato en una posición dentro del organigrama que está formado en la empresa. Esto se va a poder llevar a cabo a partir del análisis de las respuesta. Además, posibilita obtener información competencial para la elaboración de un informe detallado que se realizará para, posteriormente, remitirlo a los técnicos especialistas en las tecnologías, que será los encargados de realizar la entrevista final.

Al contar con un diccionario de competencias y una definición de puestos perfectamente detalladas se podrá valorar si presenta o no la competencia evaluada y en qué grado la manifiesta, conllevando que se pueda elaborar un perfil competencial y ofrecerle la posición que más se ajuste a sus características.

Si el candidato es apto para el puesto o para alguno de los otros procesos que se encuentren abiertos en ese momento, se pasará a la **fase final**. De cada 5 candidatos que sean aptos para las competencias del puesto requerido, solo 1 llegará a esta última fase.

Esta será otra entrevista, pero en este caso curricular y será realizada por uno de los gerentes tecnológicos de la compañía con la finalidad de estudiar en mayor profundidad los conocimientos que tiene el aspirante al puesto acerca de las tecnologías que se requieren para la posición ofertada. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 minutos. En esta fase no se

detallan las preguntas que realizarán, ya que cada especialista adecuará las preguntas dependiendo de la tecnología con la que trabaje el candidato.

Tras la fase final, se producirán otros procesos como la contratación y el plan de bienvenida que no se abordarán en este documento, ya que simplemente se han querido plasmar los puntos de mejora dentro del proceso de selección en sí mismo.

Para implantar este diseño serán necesarios una serie de recursos y supondrán, por parte de la empresa, unas inversiones económicas:

Tabla 12. Presupuesto del Diseño Propuesto

Recursos necesarios	Individual	Presupuesto x4
Tres profesionales de Selección de Personal	1.100 €	4.400€/mes
Teléfono móvil y factura telefónica	90 €	360€/mes
Libreta y bolígrafo	4 €	16 €
Ordenador portátil y pantalla	1.200 €	4.800 €
Cuenta Recruiter LinkedIn	100 €	400€/mes
Cuenta InfoJobs	350 €	350 €
Sala (Teletrabajo)	0 €	0 €
TOTAL	2.844 €	10.326 €

5. Resultados

Al ser este trabajo, una propuesta a plantear, y no un diseño que se haya implantado en la compañía, no se pueden recabar datos o resultados reales. No obstante, basándonos en las investigaciones científicas, se espera estandarizar y objetivar el proceso de selección de personal con la finalidad de escoger al candidato más adecuado, garantizando que sea un procedimiento igualitario para todos.

Además, analizando el proceso y realizando una comparación con el que se encuentra vigente, el tiempo invertido por los entrevistadores del área tecnológica y el presupuesto necesario para llevar a cabo la selección se ven reducidos en gran medida. De hecho, para el Departamento de Recursos Humanos supondría una reducción del 32% del dinero invertido (Ver Tabla 13). En definitiva, la implantación del diseño no solo supondría una mejora de la calidad del proceso de selección sino que también conllevaría una reducción de los gastos de la empresa.

Tabla 13. Presupuesto Diseño Actual

Recursos necesarios	Individual	Presupuesto x6
Profesional de Selección de Personal	1.100 €	6.600€/mes
Teléfono móvil y factura telefónica	90 €	540€/mes
Libreta y bolígrafo	4 €	24 €
Ordenador portátil y pantalla	1.200 €	7.200 €
Cuenta Recruiter LinkedIn	100 €	600€/mes
Cuenta InfoJobs	350 €	350€/mes
Sala (Teletrabajo)	0 €	0 €
TOTAL	2.844 €	15.314 €

6. Discusión y conclusiones

Esta propuesta de diseño pretende mejorar el proceso de selección de personal mediante la implantación de las competencias. Esta metodología propuesta hará que sea un proceso más objetivo, más claro y que podrá replicarse en otras sedes de la compañía, al tratarse de un diseño estandarizado y estructurado.

Por otra parte, y como ha sido reflejado en el apartado anterior, la implantación de este proceso de selección supondría una gran reducción económica y una disminución en la carga de los gerentes tecnológicos y, por tanto, un ahorro.

A pesar de tener muchos beneficios, una de las limitaciones que presenta este diseño es el contexto en el que se lleva a cabo. La puesta en marcha de este proyecto sería complicada al encontrarnos en un contexto de alta competitividad tecnológica en el que prima la agilidad del procedimiento y los conocimientos técnicos que tengan los candidatos, sobre las competencias que puedan poseer. Además de esta, el diseño realizado se ha enfocado en una visión generalizada de las competencias, por lo que para cada categoría sería necesario adaptar las preguntas.

7. Referencias bibliográficas

- Alonso, P., Moscoso, S. y Cuadrado, D., (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicologías del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89.
- Durán, C., Avilán, A. y Morales, J., (2011). Gestión por competencias: Diseño de un proceso operativo de una empresa del sector manufacturero. *Suma de negocios*, 2(1), 115-125.
- Guerrero, C., Valverde, M. y Gorjup, M. T., (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58(1), 251-288.
- Padrón, S., (2015). *La Entrevista Conductual Estructurada: Utilidad en el desarrollo de procesos selectivos* (Trabajo de Fin de Grado, no publicado). Universidad de la Laguna, Tenerife.
- Restrepo, L. S., Ladino, A. M. y Orozco, D.C., (2008). Modelo de Reclutamiento y Selección de Talento Humanos por Competencias para niveles directivos de la Organización. *Scientia Et Technica*, 39. 286-291.
- Sáez, J., (2007). Diseño y validación de una Entrevista Conductual Estructurada para la Selección de Agentes de Policía Local. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 23(1), 57- 74.
- Salgado, J.F., Gorriti, M. y Moscoso, S., (2007). La Entrevista Conductual Estructurada y el Desempeño Laboral en la Administración Pública Española: Propiedades Psicométricas y Reacciones de Justicia. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 23(1), 39-55.
- Salgado, J.F. y Moscoso, S., (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión más tradicional a la visión más estratégica. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 16-24.

8. Anexo: Entrevista Telefónica

Experiencia profesional	Conocimientos de tecnologías	1. ¿Qué lenguajes sueles utilizar en tu día a día?
		2. ¿Has utilizado algún otro en tus otras experiencias profesionales?
		3. ¿Conoces o has trabajado con algún Framework?
		4. Del 1 al 10, ¿qué puntuación te darías en cada una de las tecnologías que me has mencionado?
		5. ¿Qué bases de datos habituas a usar?
	Tareas desarrolladas con las IT	1. ¿Realizas mantenimientos y/o desarrollos?
		2. ¿Qué tareas sueles realizar con las bases de datos?
		3. Cuéntame acerca de un proyecto que hayas realizado del que te sientas orgulloso y descríbeme cual fue tu contribución.
	Gestión de equipos	1. ¿Sueles trabajar en equipo? Si ha trabajado: Describe como se organiza este.
		2. Si no ha trabajado en equipo: ¿Te gustaría tabajar en equipo?
3. ¿Cómo haces para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo?		
4. ¿Cuáles crees que deberían ser las cualidades de un buen jefe de equipo?		
Otras preguntas	¿Tienes algún plan dentro de tu equipo que te permita colaborar en el desarrollo de tus compañeros?; ¿Cómo crees que te definirían los miembros de tu equipo?	
Formación	Conocimientos de tecnologías	1. ¿Qué formación cursaste?
		2. ¿Has realizado alguna otra formación relacionada con las IT?
		3. ¿Has pensado continuar formándote con algún curso complementario?
	Idiomas	1. ¿Tienes algún certificado relacionado con algún idioma? ¿Cuál?
		2. ¿Qué importancia tiene el inglés en tu puesto de trabajo?
3. ¿Te verías capacitado para hablar en inglés en el ambiente laboral?		
Condiciones laborales	Motivaciones profesionales	1. De todas las tecnologías que me has mencionado ¿con cuál te gustaría continuar trabajando? ¿Hay alguna otra con la que te gustaría trabajar?
		2. De los dos itinerarios que te he mencionado anteriormente, ¿en cuál te apetecería enfocar tu carrera?
	Aspectos importantes empresa	1. ¿Qué cosas valorarías para plantearte un cambio de empresa?
		2. En cuanto al aspecto económico, ¿tendrías alguna expectativa o algún rango en el que te muevas actualmente?
	Otras preguntas	Si se diese la situación, ¿estarías abierto a cambiar de tecnología?; ¿Hay alguna otra cosa a la que le des importancia dentro de una empresa?