



MARHTO

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos, Trabajo y Organizaciones

Trabajo de Fin de Máster

Curso 2021/2022

Convocatoria diciembre



Orientación: De carácter profesional

Título: Propuesta de intervención: selección de personal por competencias

Estudiante: Érica Sánchez Catalán

Tutor/a: Manuel Francisco Ortín Botella

Código OIR: TFM.MGR.MFOB.ÉSC.220516

Elche a 10 de noviembre de 2022

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	7
3. MÉTODO:	8
• Objetivo general:	8
• Sesiones.....	8
• Temporalización.....	11
• Evaluación de la intervención.....	12
4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	14
5. REFERENCIAS	15
6. ANEXOS.....	16

Resumen

Hoy en día las organizaciones están atravesando cambios profundos fruto de las transformaciones que también se están produciendo a nivel social en el entorno que las rodea y los acontecimientos ocurridos en los últimos años. Este hecho obliga a las empresas a replantear sus estrategias tanto internas como externas para garantizar su supervivencia y consecuentemente su marco de relacionarse y gestionar su personal. Por ello, se hace necesario adoptar procesos de selección diferentes, así como otros proyectos innovadores a nivel organizacional para atraer el talento. Esto es debido a que los valores y necesidades sociales han ido evolucionando, necesitando perfiles más polivalentes y flexibles. Las empresas, por consiguiente, modifican la definición de sus competencias para adaptarlas al nuevo marco social, buscando perfiles que contribuyan a obtener el éxito de sus planes estratégicos, aportando unos periodos de adaptación cortos y un alto desempeño en la realización de sus tareas. Para poder cumplir con estas premisas, es fundamental realizar un buen proceso de selección que ayude a predecir el comportamiento futuro de los candidatos/as, siendo para ello imprescindible definir correctamente las competencias y realizar una buena evaluación de las mismas.

Palabras clave: selección de personal, competencias, evaluación, organización, intervención.

Abstract

Today organizations are going through profound changes as a result of the transformations that are also taking place at a social level in the environment that surrounds them and the events that have occurred in recent years. This fact forces them to rethink their strategies, both internal and external, to guarantee their survival and, consequently, their framework for relating to and managing their personnel. Therefore, it is necessary to adopt different selection processes, as well as other innovative projects at the organizational level to attract talent. This is due to the fact that social values and needs have evolved, requiring more versatile and flexible profiles. Companies, hence, modify the definition of their skills to adapt them to the new social framework, looking for profiles that contribute to the success of their strategic plans, providing short adaptation periods and high performance in carrying out their tasks. In order to comply with these premises, it is essential to carry out a good selection process that helps us predict the future behavior of the candidates, for which it is essential to correctly define the competencies and carry out a good evaluation of them.

Key words: recruitment, skills, evaluation, company, intervention.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, un reto al que se enfrenta la gestión de los recursos humanos en las organizaciones es mejorar los procesos de selección, reclutando y seleccionando al personal adecuado según los puestos ofertados. Por esta razón, las organizaciones pretenden gestionar de manera más efectiva su capital humano y adoptar una selección de personal por competencias, buscando fomentar un alto desarrollo del desempeño de sus trabajadores, que les permita ser eficientes en sus puestos de trabajo (Gumucio, 2010).

Cabe destacar que la gestión de recursos humanos también implica otras áreas además de la selección, como la formación, el desarrollo, planes de carrera, remuneración, seguridad en el trabajo, etc. pero en el presente trabajo se abordará de manera específica el área de selección de personal, elaborando un modelo de intervención por competencias.

Existen numerosas definiciones del término “competencia” siendo una de ellas la de Lotito (2015) que la define como “la aptitud de un individuo para realizar una misma función productiva en diferentes contextos laborales en concordancia con los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo donde el sujeto preste sus servicios”.

Según Sandoval, Miguel y Montaña (2008) la competencia es una característica de la persona que se relaciona directamente con un desempeño laboral superior en un determinado puesto en una organización concreta. Por lo tanto, la competencia marca la diferencia entre un desempeño sobresaliente y uno sencillamente apropiado.

Además, cabe mencionar que dentro de las competencias se distinguen diferentes tipos, como se puede observar en la siguiente tabla.

Tabla 1

Clasificación de las competencias laborales genéricas

Grupos	Competencias
Competencias de desempeño y operativas	<ul style="list-style-type: none">• Orientación al resultado.• Atención al orden, calidad y perfección.
Competencias de ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none">• Sensibilidad interpersonal.• Orientación al cliente.
Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none">• Persuasión e influencia.

	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia organizativa. • Construcción de relaciones.
Competencias directivas	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los otros. • Actitudes de mando: asertividad y uso del poder formal. • Trabajo en grupo y cooperación. • Liderazgo de grupos.
Competencias cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico. • Pensamiento conceptual.
Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol. • Confianza en sí mismo. • Flexibilidad. • Hábitos de organización.

Nota: Adaptado de Gil (2007).

El enfoque de selección por competencias nos permite centrar la misma en aquellos comportamientos de las personas candidatas que pueden tener un plazo de adaptación más corto al puesto de trabajo y mayor contribución a los objetivos estratégicos de organización dentro de la empresa. Por lo tanto, realizar un proceso de selección por competencias asegura un mejor ajuste de la persona al puesto.

Por todo lo mencionado anteriormente el objetivo de este trabajo es diseñar un modelo de selección basado en evaluar competencias propias de un puesto concreto. A continuación, se muestra una tabla donde se indica la descripción detallada del puesto, así como una breve descripción de la empresa.

EMPRESA XXXXXX	PERFIL PROFESIONAL: RESPONSABLE A&B
CARGO	Responsable de Alimentos y Bebidas (A&B)
DEPENDE JERÁRQUICAMENTE DE	Gerencia
SUPERVISA A	Equipo de Sala y Cocina
Nº DE PERSONAS A SU CARGO	Un equipo de entre 50 y 60 personas
INTRODUCCIÓN	
<p>Empresa XXXXXX es un grupo de hostelería con más de 20 años de experiencia en el sector, siendo su prioridad ofrecer a los clientes un producto de primera calidad con un trato personalizado y agradable. Este grupo, referente gastronómico de la ciudad, proporciona una variada oferta gastronómica en sus restaurantes.</p>	
MISIÓN GENERAL DEL PUESTO	

El puesto de responsable de A&B de la empresa XXXXXX tiene la misión de definir, junto con el gerente y director de operaciones, los procedimientos internos de funcionamiento y los check-lists para cada una de las actividades o áreas presentes en la prestación de servicios de los distintos puntos de venta. Con el apoyo de las personas a su cargo, deberá planificar, organizar, coordinar y supervisar los servicios prestados al cliente. Controlará la ejecución adecuada de los servicios contratados, el nivel de satisfacción de los clientes y usuarios de los distintos puntos de venta de restauración. También procurará mantener un clima de trabajo adecuado con el equipo a su cargo, así como el personal extra que pueda trabajar con motivo de eventos o servicios.

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

- Desarrollar y mejorar los procedimientos internos de funcionamiento, estableciendo qué, quién, cómo, cuándo y con qué recursos se realizan las actividades encaminadas a prestar los servicios que emanan del plan estratégico.
- Proponer toda la oferta gastronómica que se servirá en función de las distintas temporadas y tipos de servicios, así como realizar los cambios oportunos en dicha oferta cuando sea demandado por las peticiones de los clientes.
- Actuar como receptor de las inquietudes de los clientes, que puedan trasladarse a un plan de mejoras de los servicios prestados.
- Planificar, organizar, coordinar, supervisar y ejecutar los servicios en el área de desayunos, comidas, cenas y eventos, ajustando en todo momento los recursos humanos, materiales, económicos, etc., a las necesidades requeridas.
- Mantenimiento del sistema de calidad y de los archivos de calidad, así como de los manuales operativos de trabajo.
- Coordinar y realizar los pedidos relativos al área de cocina y sala.
- Realizar los turnos del área de cocina y sala, y coordinar todos los recursos humanos y materiales para el correcto desarrollo del servicio.
- Comunicar, mediante las herramientas definidas para ello, todas las averías y problemas técnicos ocurridos dentro del restaurante.
- Será responsable de que todas las instalaciones del restaurante estén en perfecto estado de conservación y limpieza.

COMPETENCIAS PRINCIPALES DEL PUESTO (ver anexo 1)

- Organización y planificación
- Liderazgo
- Autocrítica
- Innovación
- Capacidad de análisis y diagnóstico
- Comunicación

CONOCIMIENTOS (FORMACIÓN) Y HABILIDADES (EXPERIENCIA PROFESIONAL)

Requisitos obligatorios (excluyentes si no se cumplen)

- Formación académica en FP Grado Superior en hostelería.

- Formación académica en FP Grado Medio en cocina y 5 años de experiencia en el puesto.
- Experiencia previa como responsable de restaurante dirigiendo equipos de al menos 40 personas a su cargo, durante al menos 5 años.
- Idioma Inglés nivel alto b2.

Aspectos valorables (tenerlos serán un valor añadido a la candidatura)

- Experiencia profesional en cocina en establecimientos de 3,4 o 5 tenedores.
- Más de 10 años gestionando equipos de al menos 40 personas en establecimiento de restauración.
- Experiencia en dirección de hoteles o como responsable de restauración en hotelería de 4* y 5*.
- Formación y conocimientos de las últimas tendencias para la restauración: cocina mediterránea o cocina creativa.

2. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La siguiente propuesta de intervención está respaldada por numerosos estudios, los cuales indican que existen múltiples ventajas que, a grandes rasgos, puede proporcionar la selección por competencias. Un claro ejemplo se puede observar en el estudio de Domínguez, Díaz y Sánchez (2004).

Según estos autores, las ventajas pueden ser: consecuencias positivas en relación a una mejor organización en la empresa, mejora del clima laboral, desarrollo de grupos de trabajo que se centren principalmente en los factores de éxito, aumento de la participación y motivación de los trabajadores y contribuir a mejorar los resultados del negocio.

Por todo ello la hipótesis de trabajo desde la que se parte es la siguiente: si se emplea este tipo de selección por competencias se dará un mejor ajuste entre la persona y el puesto, además de proporcionar otros beneficios organizacionales como son, reducción de absentismo, mejora de la satisfacción laboral, selección y retención del mejor talento.

Gracias a ello, se fomentará un mayor rendimiento del trabajador, lo que permitirá la consecución de los objetivos organizacionales tanto a corto, medio como a largo plazo. Según el estudio de Jiménez (2017), la aplicación de la gestión por competencias en las diferentes empresas ha cobrado relevancia en cuanto a los

requerimientos del entorno empresarial, tratando de adecuar el personal idóneo a las necesidades organizacionales.

Tras analizar la importancia que tiene una selección por competencias dentro de cualquier organización, se hace necesario diseñar una propuesta de intervención en la cual se detallan los aspectos más relevantes para llevarla a cabo.

3. MÉTODO:

- **Objetivo general:** descubrir el mejor talento humano y que cumpla con el perfil solicitado por la organización.

- **Objetivos específicos:**

- determinar las competencias necesarias para el puesto.
- definir las competencias requeridas.
- valorar y evaluar las competencias requeridas.

- **Sesiones.**

1. Definición del plan estratégico.

En esta sesión se pretende definir el plan estratégico de recursos humanos a corto y a largo plazo atendiendo a las necesidades de la organización y sus principales objetivos. Para ello se utiliza el método SMART, el cual consiste en proponer objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales. Se deben abarcar las metas a corto plazo y los objetivos a largo plazo, desde la actualidad hasta aproximadamente los cinco años.

2. Descripción del puesto.

Después, será importante determinar la información relativa al puesto, como son: funciones, competencias, conocimientos requeridos y requisitos necesarios. Para ello mantendremos reuniones con los responsables del área. Esto permitirá tener un mayor conocimiento sobre las características concretas de sus actividades y procesos, lo que ayudará no solo a determinar la persona que mejor se ajusta al puesto, sino a poder medir con exactitud cómo es el desarrollo de una persona en su puesto actual.

3. Fase de reclutamiento.

En este momento de la intervención se realiza un primer filtro de las candidaturas obtenidas mediante todos los métodos de reclutamiento internos y externos, como web interna, portales de empleo, contactos, trabajo con consultoras externas y curriculums de los propios empleados de plantilla interna que quieran ascender en la organización. Para ello se diseñará una plataforma con preguntas claves sobre aquellos aspectos indispensables que deben reunir las personas candidatas, admitiendo solo aquellos que inicialmente reúnan los requisitos, simplificando así la preselección. Se establece un margen de tiempo para recibir candidaturas con el fin de no alargar el proceso más de lo recomendado, por ejemplo, de dos semanas.

4. Preselección de candidaturas.

Tras realizar la criba inicial del paso anterior, atendiendo a todos los criterios descritos en las sesiones 1 y 2, se seleccionan los que más se ajustan a las necesidades organizativas y del puesto. Se comienza a contactar telefónicamente con los candidatos/a, para comentarles la oferta de empleo detalladamente y tras conversaciones telefónicas, se concretan ciertas entrevistas presenciales. Se cita a las personas candidatas que, según los criterios descritos, mejor se pueden ajustar al puesto.

5. Entrevista de selección con el candidato.

En esta fase se mantienen diferentes entrevistas individuales previamente preparadas con un determinado guion a modo de plantilla/check list, donde se determinará de forma objetiva el ajuste de las personas candidatas a los requisitos que se buscan para el puesto. Se realizará mediante la búsqueda de incidentes críticos que puedan tener relación con las competencias que se buscan. En esta entrevista se pretende recabar toda la información que sea útil para saber la adecuación al puesto realizando las preguntas relacionadas con las competencias requeridas en la DPT. En este momento se aprovecha para resolver las dudas del candidato/a y para informar de cuáles serán los siguientes pasos del proceso de selección.

6. Valoración de candidaturas.

Con toda la información y datos obtenidos en las entrevistas realizadas, se valoran las candidaturas y se opta por desestimar a las menos apropiadas e incluir las finalistas siendo lo más objetivo posible. Para su valoración, se utiliza la información obtenida en la plantilla/check list utilizada en las entrevistas con las respuestas de las personas a las preguntas relacionadas con las competencias claves. El reclutador marca una opción y anota las acciones que refiere haber llevado a cabo el candidato en sus anteriores puestos (anexo 2). En esta fase se puede redactar un informe que recoja todas las valoraciones finales.

7. Entrevistas finales.

Teniendo en cuenta que nos marcamos como objetivo 6 personas finalistas para cubrir el puesto, cada una de ellas tendrá una pequeña reunión con su superior directo o mánager, ya que será una de las personas con las que compartirá un trato más cercano en su entorno de trabajo. En esta entrevista se realizarán preguntas diferentes, y se intentará recabar información sobre cuestiones como los valores de la persona y comprobar si se relacionan con los de la empresa.

8. Plan de acogida.

Una vez que se ha tomado una decisión sobre quién incorporará próximamente a la empresa, la persona tendrá un primer contacto con esta y con su nuevo puesto. En esta última fase se pretende llevar a cabo las acciones dirigidas a que la persona se integre dentro de la organización y poder resolver sus dudas con respecto al trabajo en cuestión. Además, se le entregará un manual de acogida previamente elaborado por la organización para darle la bienvenida a la empresa.

A continuación, se detalla la temporalización de las sesiones descritas anteriormente para la presente propuesta de proceso selectivo.

- **Temporalización.**

El programa de intervención consta de un total de ocho sesiones que se distribuirán semanal y mensualmente en un espacio concreto de dos meses y dos semanas, de abril a junio. La duración de cada sesión dependerá del volumen de candidaturas y personas a evaluar, además cabe destacar que algunas sesiones se llevarán a cabo en diferentes momentos y podrán ocupar varias semanas.

La planificación (sesión 1) y el proceso de descripción del puesto de trabajo (sesión 2) se efectuarán durante el mes de abril, teniendo la primera semana del mes para ello.

La fase de reclutamiento (sesión 3) tendrá una duración de 2 semanas, pero podría tardar más por la espera de la recepción de candidaturas aptas. La preselección de curriculums (sesión 4) se efectuará en la última semana de abril y se empleará para revisar las candidaturas preseleccionadas y desestimar las no aptas.

Las entrevistas presenciales (sesión 5) se llevarán a cabo durante la primera y segunda semana de mayo. Se citará a los candidatos/as de lunes a jueves en la franja horaria de 10:00 a 14:00 y cada entrevista tendrá una duración aproximada de una hora, aunque el tiempo podría variar.

Durante la penúltima semana de mayo, se dedicarán tres días a redactar el informe final de valoración (sesión 6) y a tomar las decisiones oportunas.

Las entrevistas con las seis personas finalistas (sesión 7), se tendrán según la disponibilidad de la persona responsable del departamento o mánager, pero se reserva como margen temporal para su realización una semana, aunque podría variar y realizarse en dos semanas según la disponibilidad de aspirantes al puesto.

Por último, la acogida de la persona que incorporará (sesión 8) se realiza a principios del mes de junio. Se pueden dividir en dos días diferentes, el primero para presentar la empresa, dar la bienvenida y entregar manual de acogida y el segundo en el cual será su primer día de trabajo, donde reciba las primeras instrucciones y procedimientos.

A continuación, se muestra el cronograma de la propuesta de intervención descrita.

SESIONES	ABRIL			MAYO			JUNIO		
1. Planificación									
2. DPT									
3. Reclutamiento									
4. Preselección cv's									
5. Entrevista									
6. Valoración candidaturas									
7. Entrevista final									
8. Acogida									

- **Evaluación de la intervención.**

Para evaluar a los aspirantes al puesto y medir la adecuación de las personas a este, es necesario emplear instrumentos que permitan tomar la decisión correcta sobre la persona más indicada para el cargo.

En un primer momento, antes de comenzar el proceso de selección se define qué se evaluará, cuándo, dónde y mediante qué instrumentos de evaluación. En esta etapa se seleccionan las técnicas más convenientes para obtener evidencias sobre las competencias que poseen los candidatos.

El método principal de evaluación que se empleará para ello es similar a la entrevista de incidentes críticos, pero realizada al responsable inmediato de la persona seleccionada y en base a los comportamientos relacionados con las competencias claves que se buscaban en la selección. Tal y como describe Martínez (2021) este método se caracteriza por el uso de estrategias estructuradas de investigación para obtener descripciones de comportamientos y conductas específicos. Además, permite comprender cómo se comportaría realmente el candidato/a y centrarse en aquellas actividades que garantizan el éxito laboral.

Estas valoraciones asegurarán con una alta probabilidad el ajuste del candidato a las necesidades de la organización y la incorporación dentro de estructura de la empresa de una persona que contribuya a la consecución de los objetivos marcados.

Las preguntas realizadas en la entrevista a su responsable estarán referidas al nivel de desarrollo y comportamientos claves diseñados en la descripción del puesto de trabajo desarrollado por la persona candidata en el periodo evaluado. Esto podrá determinar la continuidad o no de la persona dentro de la organización.

De estas reuniones se le dará feedback a la persona evaluada para que pueda reflexionar sobre su práctica laboral, felicitándola por aquellos comportamientos positivos e informándola sobre posibles comportamientos a corregir o mejorar dentro de su entorno laboral. De esta manera, la persona trabajadora tendrá una idea clara de lo que la organización espera de ella y podrá corregir comportamiento o aspectos que competencialmente serían mejorables, a modo de una evaluación del desempeño.

Para evaluar de forma objetiva, se desarrollará una plantilla con las competencias a valorar en la práctica laboral, elaborando una escala de valoración con las siguientes categorías: insuficiente, buena y óptima. Para cada categoría se asignan unos indicadores de evaluación referidos a conductas deseables de cada competencia requerida para el puesto.

Por lo tanto, el proceso de evaluación de la intervención se lleva a cabo en tres momentos distintos claves para la integración de esa persona en la organización. Antes de comenzar con el proceso de selección se determinan qué competencias se medirán, y qué requisitos se solicitan para el puesto. Durante el proceso de selección, se mantienen entrevistas personales y se va marcando en la plantilla de evaluación (anexo 2) la valoración sobre dichas competencias en base a comportamientos e incidentes críticos relacionados con las competencias a valorar, pero basándonos en comportamientos descritos por la persona candidata que pueden ser ciertos o no.

Por último, valoramos esas mismas competencias una vez incorporado la organización (anexo 3) y basando esa evaluación en comportamientos observados en su práctica laboral por su responsable, siendo esta última valoración la más objetiva del proceso.

Por último, se llega a la conclusión del logro y nivel de la competencia del candidato/a y los aspectos a mejorar, que se determinará dependiendo del ajuste del candidato al puesto y de la eficacia de la intervención diseñada.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Tal y como cita Peña (2005) en su artículo, el objetivo de la entrevista por competencias es principalmente la obtención de información sobre las conductas, comportamientos y acciones del posible candidato/a en situaciones de trabajo reales. Para ello se llevan a cabo entrevistas donde se pretende identificar competencias y posibles conductas con el fin de incorporar a la organización al candidato/a idóneo para un puesto determinado.

Como se puede observar, la evaluación de competencias es un proceso complejo, que requiere como pasos previos la definición del plan estratégico de la organización y una descripción del puesto exhaustiva que recoja los conocimientos, habilidades y conductas requeridas para desempeñarlo con éxito.

Para medir la idoneidad del candidato se evalúa el grado de cumplimiento de las competencias que poseen con respecto a las exigidas por el puesto, así como sus valores, actitudes y expectativas que le permitirán formar parte de la cultura organizacional. En este caso la selección pretende, poder determinar con la mayor exactitud posible el grado de ajuste de cada persona al puesto y obtener con valoraciones posteriores la intervención diseñada. El objetivo no sería otro que obtener el éxito seleccionando a la persona candidata que más se ajuste al perfil diseñado, con una valoración objetiva basada en comportamientos observados dentro de la organización en momentos temporales diferentes, lo que daría información sobre su nivel de desempeño.

Además, desde esta perspectiva, los trabajadores de una organización no son meros ocupantes de un puesto de trabajo, sino que sus competencias y habilidades desarrolladas son las que hacen que puedan contribuir y aportar todo su potencial dentro de la empresa.

Por todo lo mencionado anteriormente, se espera que, tras aplicar la propuesta de intervención descrita, basada en un proceso de selección por competencias, la organización logre incorporar a la persona correcta para el puesto.

5. REFERENCIAS

- Domínguez, M. J. M., Díaz, Y. P., & Sánchez, A. V. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresa*, 10(0), 56-72
- Gil Flores, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XX1: revista de la Facultad de Educación*.
- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Jiménez, S. E. C. (2017). Incidencia de la Gestión por Competencias en el Crecimiento Empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(1), 88-98.
- Lotito, F. (2015). Test Psicológicos y Entrevistas: Usos y Aplicaciones Claves En El Proceso De Selección E Integración De Personas a Las Empresas (Psychological Tests and Interviews: Key Uses and Applications in the Selection and Integration of Companies). *RAN-Revista Academia & Negocios*, 1(2).
- Martínez Marín, J. M. (2021). Introducción a la selección por competencias como guía para la formación universitaria. *Andalucía educativa*.
- Sandoval, F., Miguel, V., & Montaña, N. (2008). Evolución del concepto de competencia laboral. In *Ponencia presentada en el II Congreso de Calidad e Innovación en la Educación Superior*.
- Peña, S. (2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias. *Innovaciones de negocios*, 2(3).

6. ANEXOS.

ANEXO 1. Definición de las competencias.

- *Organización y planificación*: Aptitud para programar y distribuir las tareas en el tiempo, así como para establecer objetivos realistas.

- *Liderazgo*: Aptitud para ponerse al frente de un grupo de manera exitosa, siendo un modelo o referente para el equipo de trabajo.

- *Autocrítica*: capacidad para valorar los puntos negativos y positivos de las actividades, comportamientos y pensamientos propios.

- *Innovación*: capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones internas o externas, requeridos por el propio puesto o la organización.

- *Capacidad de análisis y diagnóstico*: Capacidad para analizar las situaciones, conductas o acciones de los demás.

- *Comunicación*: capacidad o habilidad para producir y entender los mensajes de manera contextualmente apropiada.

ANEXO 2. Plantilla de evaluación de competencias durante las entrevistas

COMPETENCIAS	
<p>Organización y planificación: ¿Cómo te organizas en trabajo? ¿Realizas algún tipo de seguimiento o control de tus tareas?</p> <p>Descripción de situaciones realizadas actuales o pasadas relacionadas con la competencia</p> <p>-</p> <p>-</p>	
1. Es capaz de secuenciar los pasos a seguir en el trabajo y organizar las tareas según cuadrante	Óptima <input type="checkbox"/>
2. Es capaz de organizar las tareas, pero aún puede mejorar dicha cualidad	Buena <input type="checkbox"/>
3. No es capaz de organizar y/o planificar las tareas diarias y semanales	Insuficiente <input type="checkbox"/>
<p>Liderazgo: ¿Cómo has ganado el compromiso de tu equipo?</p> <p>Descripción de situaciones realizadas actuales o pasadas relacionadas con la competencia</p> <p>-</p> <p>-</p>	
1. Es capaz de tomar la iniciativa ante retos o proyectos complicados	Óptima <input type="checkbox"/>
2. Es capaz de delegar las decisiones en los compañeros/as	Buena <input type="checkbox"/>
3. No es capaz de influir en los demás ni es un referente para ellos	Insuficiente <input type="checkbox"/>
<p>Autocrítica: ¿Cuáles crees que son tus puntos débiles o aspectos a mejorar?</p> <p>Descripción de situaciones realizadas actuales o pasadas relacionadas con la competencia</p> <p>-</p> <p>-</p>	
1. Es capaz de reconocer con precisión sus puntos fuertes y débiles o áreas de mejora en el trabajo	Óptima <input type="checkbox"/>
2. Describe pocos puntos fuertes y débiles o áreas de mejora en el trabajo	Buena <input type="checkbox"/>
3. No es capaz de reconocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles o áreas de mejora en el trabajo	Insuficiente <input type="checkbox"/>
<p>Innovación: Mientras realizabas la tarea/trabajo a realizar, ¿qué herramientas has utilizado para solventar X problema? ¿Por qué?</p>	

Descripción de situaciones realizadas actuales o pasadas relacionadas con la competencia	
-	
1. Es capaz de nombrar varias situaciones en las que identificó un área de mejora en la organización y ayudó a optimizarla	Óptima <input type="checkbox"/>
2. Es capaz de nombrar una situación en la que identificó un área de mejora en la organización	Buena <input type="checkbox"/>
3. No es capaz de nombrar una situación en la que identificó un área de mejora en la organización	Insuficiente <input type="checkbox"/>
Capacidad de análisis y diagnóstico: Describe un ejemplo de buena decisión y otro de decisión incorrecta en tu último trabajo ¿Qué te llevó a tomar esa decisión?	
Descripción de situaciones realizadas actuales o pasadas relacionadas con la competencia	
-	
1. Es capaz de nombrar ejemplos sobre decisiones correctas que ha tomado en su trabajo	Óptima <input type="checkbox"/>
2. Es capaz de identificar alternativas diferentes a los problemas que se presentan en el trabajo	Buena <input type="checkbox"/>
3. No es capaz de identificar alternativas diferentes a los problemas que se presentan en el trabajo	Insuficiente <input type="checkbox"/>
Comunicación: Describa una situación en la que la comunicación oral fue muy importante para usted. ¿Cuál era su rol? ¿Cómo lo hizo?	
Descripción de situaciones realizadas actuales o pasadas relacionadas con la competencia	
-	
1. Es capaz de expresarse correctamente, respetar turnos de palabra y tiene buen manejo de escucha activa	Óptima <input type="checkbox"/>
2. Sabe responder a las preguntas correctamente pero no se expresa con total claridad	Buena <input type="checkbox"/>
3. No respeta turnos de palabra, en ocasiones no sabe qué responder o se queda "en blanco"	Insuficiente <input type="checkbox"/>

ANEXO 3. Plantilla de evaluación de competencias y de la intervención mediante observación en el puesto de trabajo (Evaluación del desempeño)

- **Trabajador:**
- **Posición:**
- **Responsable:** **Fecha Evaluación:**

Momento temporal de la evaluación:

- Antes de finalizar el periodo de prueba.
- Antes de la transformación en indefinido del contrato.
- Posteriormente al año y medio de su incorporación.

Organización y planificación	
Descripción de comportamientos observados en el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo	
-	
-	
4. Es capaz de secuenciar los pasos a seguir en el trabajo y organizar las tareas según cuadrante	Óptima <input type="checkbox"/>
5. Es capaz de organizar las tareas, pero aún puede mejorar dicha cualidad	Buena <input type="checkbox"/>
6. No es capaz de organizar y/o planificar las tareas diarias y semanales	Insuficiente <input type="checkbox"/>
Liderazgo	
Descripción de comportamientos observados en el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo	
-	
-	
4. Es capaz de tomar la iniciativa ante retos o proyectos complicados	Óptima <input type="checkbox"/>
5. Es capaz de delegar las decisiones en los compañeros/as	Buena <input type="checkbox"/>
6. No es capaz de influir en los demás ni es un referente para ellos	Insuficiente <input type="checkbox"/>
Autocrítica	
Descripción de comportamientos observados en el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo	
-	
-	
4. Es capaz de reconocer con precisión sus puntos fuertes y débiles o áreas de mejora en el trabajo	Óptima <input type="checkbox"/>

5. Describe pocos puntos fuertes y débiles o áreas de mejora en el trabajo	Buena <input type="checkbox"/>
6. No es capaz de reconocer cuáles son sus puntos fuertes y débiles o áreas de mejora en el trabajo	Insuficiente <input type="checkbox"/>
Innovación	
Descripción de comportamientos observados en el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo	
-	
-	
4. Es capaz de nombrar varias situaciones en las que identificó un área de mejora en la organización y ayudó a optimizarla	Óptima <input type="checkbox"/>
5. Es capaz de nombrar una situación en la que identificó un área de mejora en la organización	Buena <input type="checkbox"/>
6. No es capaz de nombrar una situación en la que identificó un área de mejora en la organización	Insuficiente <input type="checkbox"/>
Capacidad de análisis y diagnóstico	
Descripción de comportamientos observados en el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo	
-	
-	
4. Es capaz de nombrar ejemplos sobre decisiones correctas que ha tomado en su trabajo	Óptima <input type="checkbox"/>
5. Es capaz de identificar alternativas diferentes a los problemas que se presentan en el trabajo	Buena <input type="checkbox"/>
6. No es capaz de identificar alternativas diferentes a los problemas que se presentan en el trabajo	Insuficiente <input type="checkbox"/>
Comunicación	
Descripción de comportamientos observados en el desempeño de sus funciones en su puesto de trabajo	
-	
-	
4. Es capaz de expresarse correctamente, respetar turnos de palabra y tiene buen manejo de escucha activa	Óptima <input type="checkbox"/>
5. Sabe responder a las preguntas correctamente pero no se expresa con total claridad	Buena <input type="checkbox"/>
6. No respeta turnos de palabra, en ocasiones no sabe qué responder o se queda "en blanco"	Insuficiente <input type="checkbox"/>