



28 DE FEBRERO DE 2017

TRABAJO INDIVIDUAL FIN DE MÁSTER
MÁSTER UNIVERSITARIO DE RRHH

IRENE MARENCO CAPON
UST GLOBAL

Índice.

1. Resumen.....	Pág 2
2. Introducción.....	Pág 2
3. Objetivos del proyecto.....	Pág 3
4. Procedimiento y metodología de trabajo.....	Pág 6
5. Gestión por competencias.....	Pág 9
5.1 Definición de competencia.....	Pág 9
5.2 Características y enfoques de estudio de las competencias.....	Pág 11
5.3 Diccionario de competencias.....	Pág 14
5.4 Proceso de selección por competencias.....	Pág 22
5.5 Formación, desarrollo y planes de carrera.....	Pág 26
5.6 Evaluación del desempeño.....	Pág 31
5.7 Sistema de retribución.....	Pág 32
6. Gestión del cambio.....	Pág 34
7. Conclusiones.....	Pág 35
8. Bibliografía.....	Pág 37
9. Anexos.....	Pág 38

1. Resumen

El objetivo del presente trabajo es comentar el proyecto de Fin de Máster grupal consistente en el diseño y realización de un proyecto de consultoría de Recursos Humanos en la empresa UST Global. El proyecto de consultoría diseñado para la empresa ha consistido en la elaboración de un diccionario de competencias, el diseño de un plan de comunicación interna para una guía de selección por competencias y el diseño de una encuesta de clima laboral. Para la elaboración de este documento se han establecido los objetivos, la metodología y el procedimiento utilizado fundamentando la base teórica y desarrollando los puntos fuertes y áreas de mejora del proyecto grupal llevado a cabo por el equipo del MURH.

Palabras clave: diccionario de competencias, gestión por competencias, desempeño, descripción de puestos, clima laboral.

2. Introducción

A modo de introducción comenzar resumiendo el trabajo grupal realizado por el equipo del trabajo de fin de máster que servirá de base para la elaboración, comentarios y desarrollo del presente documento.

El trabajo de fin de máster consistió en un proyecto de consultoría de Recursos Humanos en el que se trabajó con la empresa UST Global para implementar y desarrollar los siguientes puntos:

1. Revisar y adaptar el Diccionario de Competencias de la compañía tras los cambios organizativos surgidos en los últimos dos años.
2. Establecer un Plan de Comunicación Interna para una Guía de Selección por Competencias según la revisión y detección llevadas a cabo en el primer punto del proyecto.

-
3. Realizar un cuestionario de Clima Laboral que no pudo aplicarse debido al momento de transición que atravesaba la empresa en ese momento por la fusión con una compañía estadounidense.

El objetivo de este trabajo se centrará comentar la metodología del proyecto y en desarrollar, ampliar y criticar los dos primeros puntos comentando fortalezas y áreas de mejora del trabajo.

3. Objetivo del proyecto

Una vez se asignaron los grupos de trabajo el equipo tuvo una reunión con el tutor para establecer plazos y fechas de entrega y comentar posibles empresas con las que se podría llevar a cabo la labor de consultoría. Durante el proceso de selección de las empresas se barajaron varias posibilidades y finalmente se eligió UST Global ya que uno de nuestros compañeros de la promoción anterior se encontraba trabajando en ella.

UST Global España surge tras la fusión de UST Global, proveedor líder en soluciones y servicios tecnológicos y digitales end-to-end, con TCP Sistemas e Ingeniería, una empresa fundada en 1992 con capital cien por cien español y una clara orientación tecnológica. Tras esta fusión que tuvo lugar en 2014, la empresa pasó a ser UST Global España y adquirió su misión, visión y valores.

El equipo se puso en contacto con la empresa y acudimos a las instalaciones de UST Global para realizar la primera entrevista con la persona de la promoción anterior del máster y con el director de recursos humanos de UST Global. En esta entrevista se explicó el objetivo del proyecto, que era realizar un proyecto de consultoría de recursos humanos que completase nuestra formación, y la empresa expuso sus necesidades.

En primer lugar, como se resumía anteriormente, la empresa necesitaba redefinir el diccionario de competencias de la compañía UST Global España tras la fusión, por lo

que integra en sus políticas el diccionario de competencias corporativo de la compañía a nivel global, compuesto por tres competencias CORE: Orientación a Resultados, Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo. De este modo y sin intención de cambiar o de modificar las mismas, UST Global España, plantea, ya no sólo redefinir las ya existentes, sino además incorporar otras igualmente representativas que ayuden a dar consistencia al diccionario e incluyan aquellas competencias específicas de cada uno de los puestos de trabajo.

En la reunión se planteó redefinir las tres competencias Core e incluir como competencias Core las competencias de innovación, flexibilidad y compromiso. Para completar la elaboración del diccionario se planteó incluir tres competencias para cada uno de los puestos de trabajo de la empresa UST Global como experto tecnológico, jefe de proyecto, analista, analista programador, técnico de sistemas senior, operador de sistemas, programador junior y programador senior. Además de identificar y definir las competencias para incluir en el diccionario se planteó nivelar en cuatro grados las competencias de manera que para cada una de las competencias existiese una definición general, una definición de cada uno de los cuatro niveles y cuatro comportamientos que definiesen el nivel específicamente. En un principio se estableció como procedimiento de detección de competencias la realización de entrevistas con profesionales que desempeñan cada uno de los puestos de trabajo analizado.

En segundo lugar, la empresa señaló como otra de sus necesidades establecer una guía de selección por competencias que permitiese a los técnicos de selección del equipo de recursos humanos comprender el nuevo sistema de selección por competencias y en el que se les explicase los beneficios de un sistema de selección por competencias. Esta guía iría acompañada de la descripción de los perfiles, las funciones de cada uno de los puestos de trabajo y una guía de preguntas orientativas que permitiesen chequear y evaluar todas y cada una de las competencias Core y específicas del puesto de trabajo según sea la posición: experto tecnológico, jefe de proyecto, analista,

analista programador, técnico de sistemas senior, operador de sistemas, programador junior y programador senior.

Por último, la empresa planteó debido a los cambios organizativos la necesidad de realizar un estudio de clima laboral con el objetivo de obtener información acerca de cómo había afectado la fusión a los empleados y que aspectos podían mejorarse. En la reunión no se concretó si la encuesta se aplicaría o si se reservaría para aplicarla más adelante ya que el momento por el que atraviesan es un periodo delicado.

Con estos objetivos marcados finalizó la primera reunión y el equipo se puso en contacto con el tutor para decidir qué empresa sería más acertada para realizar el trabajo. La otra empresa que el equipo barajaba como posibilidad era Muser, una start-up dirigida por un equipo de estudiantes que pretendía competir con Spotify en la industria de la música, cuyas necesidades eran de muy distinto tipo ya que al encontrarse en la fase de primer año de crecimiento carecía de todo tipo de estructura organizativa, planificación del proceso de selección, planes de carrera o sistema retributivo.

El proyecto con Muser le resultó al equipo muy interesante, ya que la empresa carecía de cualquier tipo de organización y podía desarrollarse el departamento de recursos humanos desde sus inicios, pero finalmente se eligió como empresa sobre la que realizar el trabajo fin de máster UST Global tras consensuarlo y comentarlo con el tutor del trabajo de fin de máster.

4. Procedimiento y metodología de trabajo

El equipo se reunió en numerosas ocasiones ya que fue necesario establecer una planificación previa debido a que algunas personas del equipo no iban a continuar los próximos meses en Madrid.

Para **el diccionario de competencias** se repartieron aquellas competencias Core para definir y nivelar además de incluir varias preguntas que permitiesen comprobar la existencia de esa competencia. Para las competencias específicas de puestos contamos con las descripciones de los puestos de trabajo que nos facilitó la empresa y se repartieron las distintas posiciones que se iban a evaluar mediante entrevistas, la empresa nos proporcionó además el contacto de una persona para cada una de las posiciones. Cada miembro del equipo estudió la descripción del puesto asignado y preseleccionó que competencias podrían ser necesarias para desempeñar la posición, así como las preguntas que comprobarían esas competencias.

Finalmente, el grupo elaboró un cuestionario de manera conjunta en el que quedasen recogidas las preguntas que comprobasen las competencias globales e incluyesen preguntas específicas para cada una de las posiciones. Las entrevistas fueron realizadas de manera telefónica a los profesionales de UST Global por cada uno de los miembros del equipo y, una vez realizadas cada persona del equipo señalaba que tres competencias específicas habían encontrado en la posición.

Una vez cada miembro del equipo realizó la entrevista y obtuvo las competencias específicas del puesto el grupo se reunió para realizar un *macheo* en que se realizó la puesta en común de las competencias. Puesto que en muchos de los puestos se repetían ciertas competencias como por ejemplo capacidad analítica o planificación y organización se repartió aquellas competencias que se obtuvieron tras el *macheo* y se definieron y nivelaron.

Tras el reparto inicial las reuniones fueron vía Skype con parte del equipo ya que se encontraron fuera de Madrid. Una vez cada miembro del grupo definió y niveló sus competencias se enviaron al resto para que las pudiesen revisar y completar en caso de que faltase cualquier elemento relevante.

Para **la creación del plan de comunicación** la coordinación fue más compleja ya que el equipo no tenía muy clara la necesidad por parte de la empresa y resultó más complejo aterrizar el concepto de guía de selección. Finalmente, con toda la información que se obtuvo del diccionario de competencias y la estrategia de un plan de comunicación se elaboró la guía que incluía una introducción acerca de la empresa, las soluciones que ofrece y su modelo de negocio, su misión, visión y valores además de una breve introducción a la cultura organizativa. En la guía quedan recogidos los objetivos de la misma, la cultura de la empresa, sus competencias Core y los puestos a analizar sobre los que se encuentra la definición de los puestos con las funciones y las competencias asociadas, así como una guía de preguntas para orientar al técnico de selección sobre como incidir en una determinada competencia y todas las maneras de preguntar sobre la misma.

Acerca del procedimiento y metodología de realización de este punto, el equipo trabajó de manera presencial y telefónica con las personas que no se encontraban en Madrid.

Otra de las necesidades que se planteó al equipo de trabajo fue la creación de una **encuesta de clima laboral**. Cuando se empezó este proyecto no había seguridad de que pudiera aplicarse, pero, aun así, el equipo decidió llevarla a cabo para poder aplicarla en otro momento en el que la empresa se encontrase en una situación más estable. La realización de la encuesta se diseñó para su realización online para la mayor comodidad de los encuestados e incluía los siguientes apartados: introducción, encuesta y cierre. La introducción incluía las instrucciones para la realización de la encuesta, el cuestionario valoraba mediante una escala tipo Likert el grado de acuerdo o desacuerdo con las afirmaciones que valoraban las siguientes dimensiones: cultura

organizativa, compromiso, organización del trabajo, comunicación, impacto percibido de la fusión empresarial, gestión del desempeño, trabajo en equipo, toma de decisiones, eficacia de la dirección, retribución y reconocimiento, desarrollo de carreras y formación, contenido del puesto y satisfacción.

Al finalizar el cuestionario se informaba a los participantes de que, tras la recepción de todas las encuestas, le será remitido en un plazo de 7 días un informe final con los resultados obtenidos, con el fin de que conozca la visión general de la plantilla sobre UST GLOBAL, así como un plan de acción con las mejoras que puedan ser susceptibles de aplicación en aquellas áreas que así lo requieran.

Aunque no se aplicó la encuesta el equipo elaboró el archivo de Excel que permitiría realizar el rápido análisis de los resultados obtenidos. La realización del cuestionario de clima fue un trabajo interesante ya que se trataba de evaluar todos y cada uno de los ámbitos de recursos humanos, aunque la parte más enriquecedora del trabajo hubiese sido poder aplicar la encuesta, analizar los resultados obtenidos y establecer un plan de acción que incluyese como objetivo mejorar, en la medida de lo posible, aquellos aspectos de la organización con los que los empleados se encontrasen menos satisfechos. Esta encuesta además habría sido útil para analizar cómo se encontraban los empleados con la situación de transición por la que atravesó recientemente UST Global.

Durante la duración del proyecto el equipo estuvo en contacto en todo momento se mantuvo informado de las decisiones y el avance del mismo tanto al tutor del grupo como a la persona de UST Global antiguo alumno del máster de Recursos humanos de Icade.

En cuanto a la metodología general, señalar que hubiese sido de gran ayuda haber podido tener más reuniones con la empresa para que especificasen sus necesidades y aportasen el feedback acerca de cómo se estaba desarrollando el proyecto, que podíamos mejorar y cómo hacerlo. También hubiese enriquecido el proyecto haber podido realizar algunas de las entrevistas de manera presencial, ya que no fue posible

en algunos de los casos debido a la gran carga de trabajo de la que disponían en ese momento además del hecho de que algunas personas del equipo se encontrasen realizando las prácticas en horarios que hacían imposible compaginar una visita a la empresa para realizar la entrevista al empleado de la empresa.

Otra de las posibles acciones que hubiese podido enriquecer el proyecto hubiese sido acudir a la empresa a observar durante un día como es el trabajo de los técnicos de UST Global.

A modo de conclusión acerca del procedimiento señalar que a coordinación del equipo de trabajo con la empresa ha sido dificultosa en algunas ocasiones y el equipo ha tenido que trabajar de manera muy intuitiva utilizando en algunos de los casos la metodología ensayo y error ya que partes del proyecto se hablaron en la única reunión que se mantuvo con la empresa de manera muy superficial por lo que fue difícil aterrizar algunas de las partes del proyecto. En cuanto a la coordinación como equipo de trabajo, el equipo ha sabido adaptarse a las dificultades y planificar los tiempos de manera que la mayoría del trabajo ha podido realizarse de manera conjunta

5. La Gestión de Recursos Humanos por Competencias

5.1 Concepto y definiciones de Competencia

El concepto de competencia fue desarrollado por el psicólogo estadounidense David McClelland en 1973 en su publicación “Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia”. En este artículo planteaba la necesidad de superar los métodos tradicionales de evaluación en la gestión de recursos humanos planteando un nuevo enfoque en el que se midiesen aquellas conductas y comportamientos exitosos que creen la diferenciación en la manera de desempeñar su trabajo y relacionarse entre los trabajadores con un alto rendimiento y los que no.

El concepto competencia queda definido por Richard Boyatzis, compañero de McClelland como la “capacidad o característica personal estable y relacionada causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados.” El concepto de competencia engloba dos características principales como señalan Mc Clelland (1973) y Boyatzis (1982). En primer lugar, su estabilidad temporal, es decir, forman parte de la persona de manera permanente por lo que realizan “predicciones” fiables acerca de cómo será el desempeño de un empleado a lo largo de su trayectoria profesional siendo susceptibles de ser modificadas y desarrolladas, lo que permite su evaluación en los procesos de selección y evaluación. En segundo lugar, permiten adaptar los comportamientos específicos a un determinado puesto de trabajo o a una tarea concreta logrando alcanzar los resultados esperados y el rendimiento eficiente en el puesto de trabajo.

Dado que no hay una definición estándar a continuación se incluirán algunas definiciones de los principales autores que han tratado la materia.

- Características subyacentes a la persona que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo (Boyatzis, 1982)
- Características personales latentes que mantienen una relación causal con un criterio de desempeño eficaz o superior en un trabajo o situación (Spencer y Spencer, 1993).
- Características personales que posibilitan unos resultados superiores en un puesto, organización y cultura dadas (Fernández, 1995).
- Cualquier característica o dimensión del individuo que esté relacionada de forma directa con la eficacia en el desempeño de su puesto de trabajo (Sánchez y Valldeperes, 1998).
- Características personales que incluyen conocimientos (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica (Cantera, 1999).
- Características de las personas que tienen relación directa con la actuación de éxito y el rendimiento en el trabajo. En sentido amplio se componen de

conocimientos, habilidades, motivos, rasgos de carácter, actitudes y comportamientos (Arráiz, 2000).

- Conjunto integrado de conocimientos, habilidades, motivos y rasgos que un individuo puede desplegar de forma organizada en relación con una actividad o conjunto de actividades dentro del marco organizativo (Mamolar, 2001).

5.2 Características y enfoques en las competencias

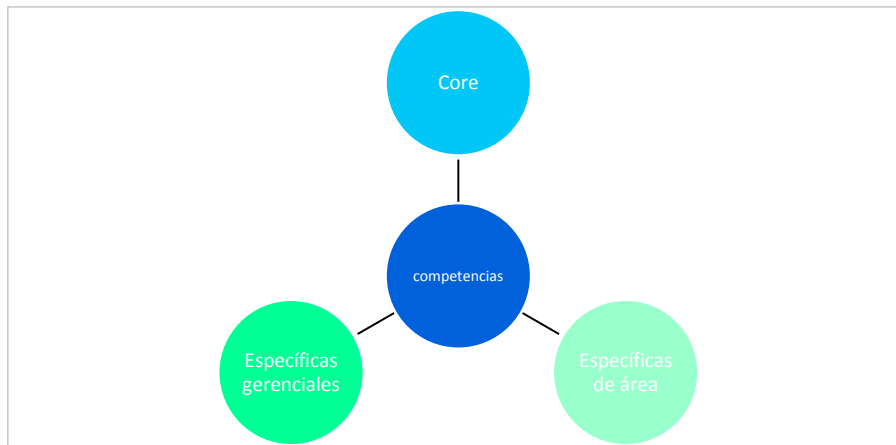
En base a la perspectiva establecida por McClelland, todas las competencias presentan una serie de características comunes:

- Cada una de las competencias posee un nombre y contiene una definición general.
- Las competencias poseen un determinado número de niveles constituidos por una serie de conductas y comportamientos observables.
- Todas y cada una de las competencias mediante práctica, formación y entrenamiento, son susceptibles de desarrollarse dentro de los niveles establecidos.
- Cada puesto de trabajo requiere de una serie de competencias específicas desarrolladas en un determinado nivel.

En el enfoque de la gestión por competencias se distinguen dos enfoques. En primer lugar, el enfoque anglosajón se centra en el contenido específico del puesto de trabajo y no considera las pruebas psicométricas o los resultados académicos como predictores del éxito de una persona en un determinado puesto de trabajo. Este enfoque se centra en las competencias genéricas que reflejan los valores de la organización. Un ejemplo de autores que representan este enfoque son: R. E. Boyatzis, G. Hammel y C. K. Prahalad. En segundo lugar, el enfoque francés considera el expediente académico y las pruebas de aptitudes como predictores fiables del éxito

profesional de un empleado en su puesto de trabajo. Considera las competencias como una agregación de las experiencias, los conocimientos adquiridos y los rasgos de personalidad y destaca la existencia de competencias específicas. Clasificación de las competencias

Las competencias pueden agruparse en categorías que permitan englobar todas aquellas dimensiones y comportamientos que permitan un desempeño exitoso del puesto de trabajo.



Las competencias Core

Son aquellas competencias características de la organización que la definen y diferencian del resto, engloban y representan los valores de la compañía. Son cross para todos los miembros de la organización, es decir, todos los empleados deberán poseerlas y determinan aquello necesario para alcanzar la estrategia y los objetivos de la compañía.

Las competencias específicas gerenciales

Estas competencias son aquellas necesarias en los perfiles de gestión que dirigen equipos, engloba dimensiones de liderazgo, influencia y gestión del cambio entre

otras. Aunque son imprescindibles en perfiles de gestión todos los empleados deberán mostrar potencial a la hora de su capacidad para desarrollarlas.

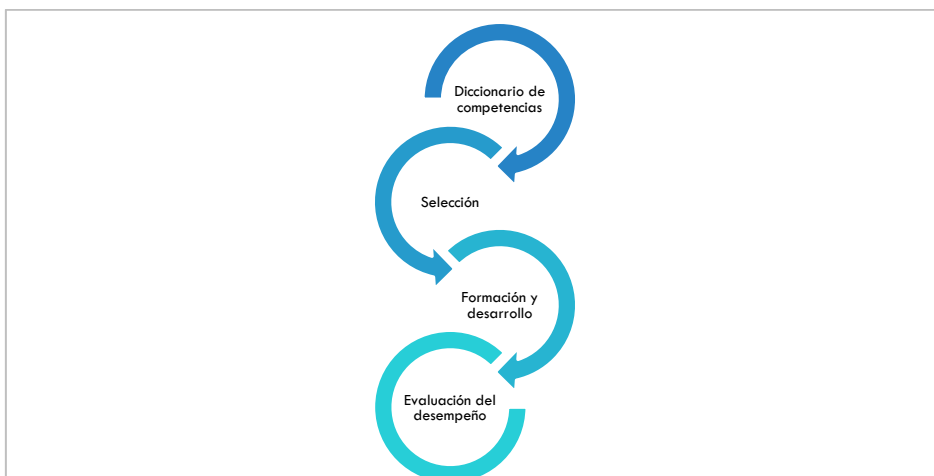
Las competencias específicas de área

Son aquellas competencias necesarias para los profesionales que trabajan en un área determinada y que debe compartir con sus compañeros de equipo. Los profesionales deben poseerlas desde el comienzo de su actividad la empresa y ser capaz de desarrollarlas de manera completa. En los perfiles de gestión se presuponen y acumulan a las competencias de gestión que deberán poseer.

La Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias

La Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental (Mamolar, 2001), por lo que el elemento fundamental de este proceso es la identificación de aquellas capacidades susceptibles de medición y de entrenamiento para la mejora. Para desarrollar la gestión por competencias sirven de guía los artículos desarrollados por Domínguez y Sánchez (2004) y Alles (2006)

El modelo de gestión por competencias engloba todos los ámbitos de recursos humanos.



Comienza con la definición del diccionario en el que quedan recogidas aquellas competencias cross para todos los miembros de la organización, las competencias gerenciales para el equipo de managers y las competencias específicas de puestos. Después de definir las competencias comienza la implantación del modelo de selección por competencias en el que se tendrán en cuenta éstas, así como la formación, experiencia y conocimientos técnicos y específicos del candidato. El siguiente paso es incluir en el modelo de desarrollo las capacidades y habilidades necesarias detectadas y evaluar el desempeño en base a estas.

Comenzaremos desarrollando punto por punto la manera de completar cada una de las fases para implantar el modelo de gestión por competencias y comentaremos cómo se realizaron las primeras fases en el proyecto realizado desde la experiencia.

5.3 Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias engloba todas las competencias de cada uno de los perfiles que existen dentro de la compañía. Para determinar que competencias aplican a los distintos perfiles y puestos de trabajo existen diversas técnicas (Escobar, 2005).

1. Panel de expertos.

El panel de expertos es una técnica en la que participan una serie de personas que forman parte de la empresa y desempeñan altos cargos dentro de la organización.

En el panel de expertos se estudian los objetivos de la organización, las funciones del profesional que va a cubrir el puesto para detectar encontrando las competencias que se necesitan y las competencias que diferencian el buen desempeño del desempeño de excelente.

El desempeño superior de las funciones del puesto de trabajo tiene una relación directamente proporcional con las competencias diferenciadoras ya que van a detectar a la persona con un desempeño excelente dentro del puesto de trabajo que se pretende cubrir.

Los puntos por los que debe pasar el panel de expertos son:

- Realización de un análisis DAFO el fin de detectar puntos fuertes, débiles, amenazas y oportunidades, así como otros factores relevantes para la empresa.
- Señalar las metas y retos de la compañía con el fin de obtener la misión del puesto de trabajo concreto que se analiza
- Identificar aquellas conductas y comportamientos necesarios y competencias imprescindibles para la realización de las funciones inherentes al puesto de trabajo.
- Señalar a los trabajadores que realizan esas conductas y comportamientos y que poseen las competencias identificadas como necesarias en el análisis.

El panel de expertos es una de las técnicas que permiten identificar las competencias requeridas para un determinado puesto de trabajo, pero debe acompañarse de otras técnicas para obtener un perfil competencial completo.

2. Entrevista de Incidentes Críticos (BEI)

Para realizar las entrevistas de incidentes críticos se deberá contar con una muestra representativa de empleados que desempeñen cada uno de los puestos de trabajo. La muestra deberá contar tanto con empleados con un desempeño excelente como con empleados con un desempeño medio de las funciones del puesto de trabajo.

En la entrevista de incidentes críticos se deberá preguntar al empleado por situaciones difíciles a las que se haya enfrentado o que le hayan supuesto una dificultad añadida y como se enfrentó a ellas o que recursos utilizó para finalizar con éxito ante esa tarea.

Se obtiene información muy relevante de las competencias que son necesarias para desempeñar un puesto de trabajo y en que niveles son necesarias ya que, como desarrollaremos más adelante, es necesario establecer una gradación de las

competencias de una organización y señalar que nivel es necesario en cada uno de los puestos de trabajo.

3. Cuestionarios de competencias

Aplicación de cuestionarios que evalúan y nivelan las competencias a una muestra significativa de profesionales que desempeñen el mismo puesto de trabajo.

La información obtenida tras la aplicación de estos cuestionarios de competencias señalará que comportamientos son necesarios para el desempeño de las funciones del puesto de trabajo.

4. Assesment Center

Consiste en una prueba situacional en la que se simula que el trabajador se encuentra ante una determinada situación laboral a la que debe enfrentarse.

Aunque es una de las técnicas utilizadas en procesos de selección por competencias, puede utilizarse de manera complementaria para la obtención de competencias específicas de puesto

Una vez se han analizado las competencias que se incluirán en el Diccionario de Competencias de la compañía, tras el análisis de la misión, visión y valores y la obtención de las competencias específicas de cada uno de los puestos de trabajo, estas competencias detectadas deberán definirse y graduarse.

Los grados son los distintos niveles de exigencia de cada competencia. Es recomendable establecer entre 4 y 5 grados para cada competencia definidos de forma clara de manera que cada definición este compuesta por comportamientos observables y cuantificables con el propósito de que sea posible para el evaluador determinar si el evaluado posee o no la competencia y en qué grado se encuentra de manera específica.

A continuación, se adjuntará un ejemplo de cómo debe quedar definida una competencia y graduada en niveles mediante conocimientos y comportamientos observables. Además, cada nivel debe quedar definido mediante una breve descripción que facilite al evaluador la diferenciación entre niveles a la hora de puntuar en qué fase de desarrollo de la competencia se encuentra el evaluado.

La competencia que servirá como ejemplo es “trabajo en equipo” y fue una de las competencias identificadas y definidas en el Diccionario de Competencias de UST Global en la elaboración del proyecto realizado para la compañía.

1. Trabajo en Equipo

Implica un **conjunto de personas** que se organizan en un **ambiente de cooperación** para alcanzar **objetivos comunes**, repartiendo responsabilidades y definiendo un proceso, buscando obtener **resultados positivos**.

 NIVEL BÁSICO

Trabaja con un conjunto de personas para alcanzar un objetivo común, manteniendo una buena actitud y disposición.

1. Conoce los **objetivos comunes** que se quieren alcanzar en TCP-UST GLOBAL, así como los **procesos** que deben realizarse para lograrlos.
2. Conoce sus responsabilidades dentro de TCP-UST GLOBAL y **responde a las peticiones** que le hagan sus compañeros de trabajo para cumplir y alcanzar el objetivo común.
3. Muestra una **actitud positiva** ante los requerimientos que le solicitan, al igual que **disposición** para aprender.

4. Trabaja dentro del **plazo, coste y calidad** acordada y asumidas por el equipo, manteniendo la organización y accesibilidad para conservar el ritmo de trabajo.

**NIVEL MEDIO**

Escucha, respeta y aporta en la mejora de los procesos, para hacer más eficiente el logro de los objetivos comunes.

1. Mantiene una **comunicación abierta** con sus compañeros de trabajo **manejando los conflictos** que puedan presentarse mediante la búsqueda de puntos de encuentro.
2. **Escucha activamente** las ideas de sus compañeros y **participa activamente** para la consecución de los objetivos, mostrándose empático y colaborador, compartiendo sus conocimientos y ofreciendo sugerencias.
3. Asume la **responsabilidad** de sus acciones y decisiones al igual que las del equipo, compartiendo los éxitos y fallos del equipo.
4. Busca **mejorar los canales de comunicación** del equipo, facilitando la coordinación y dirección del mismo.

**NIVEL AVANZADO**

Apoya y motiva a sus compañeros para alcanzar los objetivos establecidos buscando un ambiente de retroalimentación y mejora continua.

1. **Anima y motiva** a su equipo de trabajo, reconociendo la importancia de cada miembro, así como de su trabajo.
2. Crea un ambiente de **retroalimentación y mejora continua** en el equipo de trabajo, dando opiniones constructivas y teniendo una actitud resolutive.
3. **Define, planifica e implanta nuevas estrategias** para alcanzar una mejor coordinación y colaboración por parte del equipo para alcanzar los objetivos comunes.

4. **Gestiona eficazmente los vínculos** y relaciones con los compañeros del equipo mostrando disponibilidad y atención.



Identifica, crea y prevé futuras necesidades de desarrollo en el equipo, aportando y escuchando al resto de sus compañeros y modificando aquellas conductas que no aportan para alcanzar el objetivo común.

1. **Actúa proactivamente y en interés del equipo** implicándose en los procesos de toma de decisiones.
2. Mantiene un **seguimiento de los procesos** detectando puntos de mejora para minimizar su impacto y desarrollar nuevos procedimientos.
3. Establece sistemas estratégicos para mantener una **relación a largo plazo** con los compañeros de trabajo creando confianza, cooperación y compromiso dentro del equipo de TCP-UST GLOBAL.
4. Prevé estrategias, objetivos y necesidades de desarrollo en el equipo, impulsándose a sí mismo y a los miembros a desarrollarse e innovar en pro de la compañía.

Comentarios y revisión del procedimiento

Una vez redactado como se identifican las competencias Core de la compañía, así como las competencias específicas de cada puesto, comentaremos el procedimiento seguido en el proyecto destacando puntos fuertes y áreas de mejora.

UST Global encargó al equipo de trabajo la revisión del diccionario de competencias que incluía la revisión de las competencias Core que se correspondían con la misión, visión y valores de la empresa, así como la detección y definición de las competencias que aplicaban a cada uno de los puestos de la compañía.

La detección de las competencias se llevó a cabo mediante una única entrevista telefónica o presencial con un empleado de cada uno de los puestos a analizar. Previamente a la entrevista telefónica cada persona del equipo leyó la descripción de puesto de trabajo, se preseleccionaron que competencias podrían ser las que fuesen necesarias o imprescindibles para desarrollar el puesto de trabajo y se elaboraron las preguntas creando un guion que facilitase la recogida de la máxima información posible.

Como puntos fuertes destacar el trabajo previo a la entrevista que facilitó la recogida de información, así como la predisposición de los candidatos entrevistados que respondieron todas las preguntas facilitando el proceso.

Como áreas de mejora cabe destacar en primer lugar el poco tiempo disponible para realizar la entrevista ya que, aunque los candidatos mostraban buena predisposición, se encontraban en un momento de máxima carga de trabajo y el tiempo de la entrevista se vio limitado a 15 o 20 minutos.

Otra de las principales áreas de mejora del proceso fue el número de la muestra. Para establecer las competencias de un puesto de trabajo solo se contó con entrevistar a una única persona. Esta muestra no es significativa, ya que de ser un empleado con un desempeño bajo o normal podría haber competencias necesarias para el puesto que este empleado no habría desarrollado o, en el caso de que tuviese esa competencia, no hubiese alcanzado el nivel necesario para un desempeño excelente de su puesto. Además, con una única persona como muestra no se pueden establecer que diferencias o similitudes se dan entre ellas obteniendo información relevante para el establecimiento del perfil competencial.

Otra de las principales áreas de mejora es la técnica utilizada. Solo se pudo utilizar la entrevista de incidentes críticos, por lo que si la persona de la muestra se acaba de incorporar a la empresa o lleva poco tiempo en el puesto de trabajo no habrá permanecido en el puesto tiempo suficiente para haber tenido que enfrentarse a todas las dificultades y situaciones retadoras, por lo que el perfil se encontraría incompleto.

Como sugerencias de mejora, se plantearían los siguientes puntos:

- Aumentar la muestra en tres o cuatro empleados más como mínimo para que esta resulte significativa. Del total de empleados la mayoría deberá haber obtenido buenas o excelentes evaluaciones para que el modelo represente el perfil competencial necesario para el desempeño excelente.
- Utilizar otra técnica en el proceso como el panel de expertos en el que participen responsables jerárquicos o empleados que hayan desempeñado el puesto de trabajo y hayan ascendido a la categoría superior. Con esta técnica se podrá obtener más información sobre que competencias son necesarias para el desempeño de ese puesto de trabajo desde el punto de vista de los responsables que evalúan el desempeño de los profesionales.
- Tras estas pautas y procedimientos aplicar un cuestionario de competencias a una muestra más grande. Una vez se detectan y contrastan las competencias del puesto, se procedería a la elaboración de un cuestionario por competencias que incluyan las competencias detectadas y amplíen la información recogida. El cuestionario podría elaborarse online permitiendo a los empleados realizarlo en el momento les sea más conveniente sin interrumpir su actividad laboral y además permitiría ampliar la muestra ya que podría aplicarse a todos o casi todos los empleados que desempeñan el mismo puesto de trabajo.

Todas estas sugerencias de mejora del proceso permiten aumentar la fiabilidad y la validez de la información obtenida, así como recoger la información más relevante analizando todos los aspectos necesarios para desempeñar el puesto de manera excelente. Aun con estas dificultades se trabajó con los medios disponibles de la mejor manera posible aprovechando los recursos y supliendo la falta de muestra con el estudio detallado de las descripciones de puestos que nos facilitó la empresa.

5.4 Proceso de selección por competencias

Una vez se encuentra definido el diccionario de competencias este se aplicará al proceso de selección de la compañía. Un proceso de selección por competencias aporta numerosas ventajas a la organización ya que permite detectar habilidades, conocimientos y capacidades necesarias para desempeñar un puesto de trabajo.

Entre las técnicas utilizadas en procesos de selección por competencias destacan las siguientes:

- Entrevistas por competencias

Entrevistas realizadas por los técnicos de selección centras en evaluar mediante determinadas preguntas en qué medida posee el candidato las competencias identificadas necesarias para desarrollar el puesto de trabajo. Las preguntas deben ser abiertas y no ser dirigidas.

En una entrevista por competencias pueden llegar a evaluarse entre cuatro y cinco competencias. A continuación, pueden observarse algunos ejemplos de preguntas realizadas en entrevistas por competencias:

Trabajo en equipo

¿En su anterior empresa qué aspectos, cualidades o requisitos buscaba en sus trabajadores para que funcionara el equipo?

¿Cómo coordinó el equipo? ¿Qué fue lo primero que hizo?

Innovación

¿Qué proyectos has creado o has innovado en los últimos 3 años?

¿Mejoró o realizó algún cambio o reforma en su último trabajo?, ¿cómo lo hizo?

Organización y planificación

¿Cómo organiza y planea sus tareas diariamente? ¿podría poner un ejemplo de una vez que tuvo una gran carga de trabajo y como se organizó para cumplir con sus objetivos?

Estos son algunos ejemplos de preguntas que se podrían realizar en una entrevista de selección por competencias.

- Pruebas de selección por competencias

Además de las entrevistas existen cuestionarios diseñados para evaluar el perfil competencial de un candidato que cuentan con un alto índice de fiabilidad y validez.

En estas pruebas se diseña en primer lugar el perfil del candidato idóneo, al ser complicado medir más de un número determinado de competencias, se recomienda diseñar una prueba que mida las competencias cross que deban tener todos o casi todos los empleados de la compañía (orientación a resultados, trabajo en equipo, proactividad, etc.) además de aquellas que se repitan en el mayor número de perfiles.

Una vez se ha diseñado “el perfil pro” se establecen los mínimos requeridos para cada competencia de manera que pueda observarse que nivel de cada competencia tiene cada uno de los candidatos y en qué posición encajarían mejor siempre y cuando los requisitos formativos y la experiencia previa requerida sea similar.

- Dinámica de grupo

Las dinámicas de grupo son técnicas de discusión verbal que consisten en reunir a varios candidatos que se presentan a un proceso de selección con el objetivo de debatir sobre un tema o resolver un problema o situación. El tiempo de una dinámica de grupo suele ser entre 30 y 40 minutos y existen varios tipos:

El foro, la mesa redonda y el debate: pruebas muy similares en las que el grupo discute ante un auditorio sobre un tema que propone el seleccionador y en el que se les da a los participantes un tiempo para organizar sus argumentos antes de comenzar a debatir o argumentar su posición. El objetivo de estas pruebas es principalmente

permitir valorar y evaluar tres habilidades fundamentales: la capacidad de síntesis del candidato, la persuasión a la hora de expresar su opinión y convencer al resto de los miembros de la dinámica y la argumentación con claridad y orden. El objetivo no es tratar de imponer sus opiniones. Sino de escuchar al resto de miembros del grupo, y cuando llegue tu turno, ser capaz de argumentar y defender tu posición de manera respetuosa y demostrando empatía hacia los demás participantes de la dinámica.

El panel: en este tipo de dinámica no se debate acerca de un tema específico, sino que cada participante debe presentar un aspecto de sí mismo. Este panel puede estar compuesto por un grupo de cuatro a seis participantes en el que cada uno de ellos este especializado en un determinado tema. El seleccionador comienza presentando a los miembros y formulando preguntas sobre el tema a desarrollar, cuando cada uno de los participantes ha intervenido el coordinador pedirá a cada uno de los participantes que realice un resumen exponiendo sus conclusiones.

El Brainstorming: esta técnica se basa en el supuesto de que dejando libertad total a los participantes para expresar todas sus ideas aparezca una idea brillante. El seleccionador indica el tema a tratar y designa una persona que anote las ideas. Una vez finaliza la parte creativa se estructuran las ideas y llega a una conclusión. En este tipo de dinámicas es necesario que predomine un ambiente discernido donde fluya la creatividad y los participantes se sientan libres de expresar sus ideas.

Estas son algunas de las técnicas de selección por competencias que pueden utilizarse por los técnicos de selección para evaluar el perfil competencial de un candidato.

Comentarios y revisión del procedimiento

La empresa UST Global encargó al equipo de trabajo como parte del proyecto de consultoría de recursos humanos y, de manera posterior a la elaboración del diccionario de competencias, la creación de una guía de comunicación para implantar un proceso de selección por competencias. Esta guía estaba orientada a todo el

personal de recursos humanos de la empresa, dirigiéndose de manera especial a los técnicos de selección.

La elaboración de esta guía permitía introducir al personal de recursos humanos al sistema de gestión por competencias mediante un documento explicativo de los perfiles de la compañía, las competencias que se dan en cada uno de los puestos de trabajo y un guion de preguntas para cada competencia que permiten chequear “el perfil blando” del candidato de manera acorde al modelo.

Con el objetivo de mejorar el proceso de selección por competencias podrían añadirse a la guía de selección las siguientes actividades y técnicas:

- Role Play: mediante una simulación, los técnicos de selección podrían entrenar como realizar estas preguntas, en que partes de la entrevista es conveniente realizarlas y cuantas competencias son capaces de medir.
- Diseño de dinámicas de grupo específicas que contemplen las situaciones más comunes a las que se enfrentan los empleados que desempeñan las funciones de cada uno de los puestos.
- Elaboración de una prueba de selección que sea capaz de medir el mayor número de competencias posibles. Esta prueba podrá realizarse de manera online y podrá servir de guía orientativa, sin que descarte a ningún candidato. Una vez el candidato acuda a entrevista o a dinámica, el profesional de recursos humanos podrá incidir en los aspectos en lo que se haya detectado alguna carencia para contrastar la prueba y obtener información relevante acerca del candidato.

Esta prueba de selección permitiría evaluaría cuatro dimensiones del candidato

1. Área Organizacional: dentro de esta dimensión se engloban las competencias como toma de decisiones, trabajo en red, orientación a resultados, orientación al cliente y productividad.

2. Área Emociona: evalúa las competencias como flexibilidad, y tolerancia a la presión
3. Área Individual: en esta área se valoran competencias como la planificación, iniciativa o la capacidad analítica
4. Área interpersonal: engloba competencias de dirección, liderazgo, habilidades comunicativas y trabajo en equipo.

Todas estas sugerencias podrían llevarse a cabo de manera posterior o simultánea a la comunicación de la guía de selección, sirviendo para mejorar los procesos de selección de la compañía permitiendo detectar los candidatos más aptos y con mayor encaje tanto en el puesto de trabajo como en la cultura y los valores de la empresa, evitando la selección de aquellos candidatos aptos por su experiencia y conocimientos pero que no se identifican con la empresa y que, aunque poseen las habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo por el que se les selecciona, puede que no ofrezcan a largo plazo las habilidades que se requieren para crecer dentro de la empresa.

Las pruebas de selección por competencias, permiten, por tanto, evaluar que candidatos muestran potencial para desarrollar competencias clave para su crecimiento dentro de la compañía como pueden ser la motivación, el compromiso, la proactividad o la autosuperación.

5.5 Formación, desarrollo y planes de carrera

Una vez completado el proceso de selección por competencias el siguiente paso debería incluir el modelo de gestión por competencias en la formación y el desarrollo de los profesionales de la compañía.

Existen distintas metodologías complementarias al sistema de competencias que sirven para detectar necesidades de formación como la observación directa llevada a cabo por técnicos o expertos en formación, el análisis de desempeño basado en los planes de carrera y desarrollo y las sesiones estructurales en las que pueden llevarse a cabo brainstormings, workshops, etc. Es diseño de un plan de formación debe

realizarse de manera específica para las necesidades de la plantilla en el momento organizativo en el que se encuentre.

Respecto a lo que se entiende por el desarrollo por competencias Diego Escribano (2004) establece una definición de competencias como «conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización y, por lo tanto, el progreso de su desempeño».

En esta definición destaca la importancia de extender el desarrollo de las competencias a toda la compañía ya que «la sumatoria sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva». Por tanto, cuanto más compleja sea la empresa mayor será el impacto de las competencias en los resultados obtenidos.

Todas las competencias pueden desarrollarse, según defienden las investigaciones iniciadas por McClelland y su equipo en Harvard y posteriormente la consultora Hay Group, incluso aquellas competencias que se encuentran ligadas a un rasgo de personalidad.

El diseño del plan de formación debe englobar, además de la formación técnica, sectorial y en idiomas que deben completar el desarrollo de un profesional, la formación en habilidades específicas.

Esta formación en habilidades debería estar estructurada para cada fase en la que se encuentra el profesional desde sus comienzos en la compañía hasta que alcanza un rol de gerente o director.

En una fase inicial, cuando el empleado inicia su carrera profesional, las habilidades que deberían desarrollarse irían enfocadas al desarrollo de la capacidad analítica, resolución de problemas, desarrollo de las habilidades comunicativas, etc. Conforme va avanzando en su carrera, aunque debe seguir desarrollando estas habilidades en niveles más elevados, comienzan a aparecer otras dimensiones necesarias de las

habilidades que ya poseía o de nuevas competencias necesarias para desarrollar sus funciones.

Un ejemplo del primer caso sería hablar en público como una dimensión de la competencia de comunicación y habilidades comunicativas, habitualmente no es necesario desarrollar esta dimensión cuando una persona comienza su actividad laboral, pero cuando comienza a ascender dentro de la empresa va necesitando progresivamente profundizar en esta competencia hasta necesitar desarrollar la dimensión de hablar en público si el rol lo requiere.

Como ejemplo de competencia necesaria cuando se adquiere un rol de gerencia aparecen aquellas competencias orientadas a la dirección de personas. Estas competencias son fundamentales a la hora de llevar y dirigir un equipo y diferencian a aquellos equipos cuyos jefes poseen capacidades de gestión de aquellos cuyo líder simplemente ordena sin tener en cuenta la opinión de su equipo. Estas competencias como por ejemplo liderazgo o gestión del cambio pueden desarrollarse con un plan de formación y no solo sirven para el desarrollo del profesional, sino que mejoran el clima, aumentan la productividad y crea equipos de trabajo cohesionados fomentando el desarrollo individual de los integrantes del equipo.

Por tanto, tras la elaboración de un diccionario de competencias, la implantación del proceso de selección por competencias y su comunicación al personal de recursos humanos, el siguiente paso es la formación en aquellas habilidades necesarias para desempeñar el puesto de trabajo y debe estar orientada a las personas según la fase de su carrera en la que se encuentren.

Mediante la formación en habilidades y competencias se completa el desarrollo del profesional dentro de su puesto y se consigue formar a los futuros jefes de equipo en las habilidades más relevantes para la gestión de personas, siendo capaces de guiar al equipo fomentando la orientación a resultados, al logro común y aprovechando las diferencias individuales orientándolas a mejorar y complimentar los puntos fuertes del equipo de trabajo.

En este apartado desarrollaremos una de las técnicas que pueden utilizarse en el desarrollo de las competencias que es el **coaching**. El coaching consiste en un proceso guiado y estructurado de mejora que permite al profesional alcanzar sus objetivos potenciando sus puntos fuertes y trabajando en las áreas de mejora detectadas.

Dentro de esta técnica pueden darse tres modalidades o tipos:

1. El coaching individual o clásico: llevado a cabo para orientar y guiar a una persona de manera individual para que le sea posible alcanzar sus objetivos dentro de la organización.
2. El coaching grupal: permite desarrollar e implementar unas competencias específicas comunes a un grupo, como por ejemplo coaching orientado a mejorar las habilidades comunicativas en el que los participantes colaboraran entre ellos para superar dificultades y desarrollar una o varias dimensiones de esta competencia.
3. Coaching mixto: engloba los dos tipos anteriores de coaching e incluye actividades grupales y sesiones personales con el coach donde se centrarán en los aspectos individuales a mejorar.

Esta técnica requiere, por una parte, un gran compromiso por parte del empleado, y por la otra, un compromiso de la organización para apoyar el proceso y reconocer y premiar los logros del empleado de manera real ya que, de lo contrario, no tendría sentido la aplicación del programa.

Otra técnica que puede aplicarse en la fase de desarrollo en un proceso de gestión por competencias es **el mentoring**. El mentoring es un proceso en el que a un empleado se le asigna un mentor, que deberá ser una persona valorada y con experiencia en la organización, que sirva de apoyo y guíe a largo plazo al mentorado a comprender los procesos de la organización que pueden afectar a su desempeño futuro.

Los **Centros de Desarrollo** (Development Center) constituyen otra de las técnicas que permiten al empleado desarrollar y adquirir nuevas competencias que le permitan mejorar su rendimiento en el puesto de trabajo. Estos centros de desarrollo se basan en la construcción de situaciones comunes del puesto de trabajo divididas en etapas que sirven de apoyo para la realización de Assesment Center.

Por tanto, como puede deducirse, cabe destacar la importancia de la formación como proceso para el desarrollo, junto con la experiencia en el puesto de trabajo, de las competencias que ya se poseen como aquellas competencias nuevas necesarias para desempeñar las funciones del puesto de trabajo de manera exitosa.

La formación y el desarrollo de las habilidades y competencias es uno de los principales elementos de retención del talento que permite aumentar el atractivo de la empresa, en especial en los perfiles más juniors, junto con la política retributiva y el plan de carrera que comentaremos más adelante.

En este punto cabría mencionar la importancia de que los planes de carrera se encuentren alineados con la formación y con el resto de áreas de recursos humanos para la gestión por competencias. La definición de los puestos y los perfiles que deberán cubrirlos deberán estar orientados al desempeño excelente de los mismos, se garantizará la elaboración de planes tanto de sucesión como de movilidad que se encuentren basados en aquellas competencias identificadas, todo esto favorecerá la identificación del futuro potencial dentro de la organización y asegurará la promoción de los candidatos más aptos dentro de la compañía.

5.6 Evaluación del desempeño

El siguiente paso en el proceso de gestión por competencias es la evaluación del desempeño en el que es necesario tomar decisiones acerca de las promociones, el desarrollo y la reubicación de los empleados.

Para evaluar el desempeño en un sistema de evaluación por competencias se añaden a los procesos estándares de evaluación los parámetros de evaluación por competencias del modelo de gestión. Este modelo evalúa la adecuación del perfil profesional según los objetivos que deben ser MARTE (medibles, alcanzables, retadores, temporales y específicos)

En la evaluación del desempeño del modelo gestión por competencias no solo es importante la consecución de los objetivos, sino el cómo se consiguen. Es decir, si un profesional consigue sus objetivos de manera individual, perjudicando a sus compañeros o incumpliendo la ética o la política de la empresa, dependiendo de la situación específica, no serán válidos o no se le otorgará el máximo porcentaje de la consecución de objetivos.

Para realizar una evaluación del desempeño ajustada al modelo de gestión por competencias destaca la evaluación 360°. En esta evaluación el profesional es evaluado tanto por su superior, y sus compañeros como por el equipo o la persona que dependa funcional o jerárquicamente de él. La evaluación se realiza mediante un cuestionario anónimo y mide el grado en el que el evaluado posee cada una de las competencias necesarias para desempeñar las funciones de su puesto de trabajo. Es muy importante al realizar este cuestionario proporcionar un feedback adecuado al empleado que le resulte constructivo destacando sus puntos fuertes, áreas de mejora y proporcionándole aquellas herramientas necesarias para desarrollar las competencias y/o habilidades que se señalan como áreas de mejora.

Tras evaluar el desempeño, detectar puntos fuertes y áreas de mejora se elabora un plan de acción que permite al empleado seguir creciendo dentro de la compañía mejorando la consecución de objetivos y las herramientas utilizadas para ello.

Por tanto, los principales beneficios de la evaluación del desempeño son:

- Ofrecer al empleado feedback de su desempeño para adquirir nuevas competencias y desarrollar aquellas que ya posee en niveles superiores.
- Potenciar el desarrollo profesional de los empleados de la compañía.
- Mejorar el compromiso y la motivación de los empleados ya que perciben el mismo compromiso con su formación y el apoyo a su desarrollo por parte de la empresa.

5.7 Sistema retributivo

Una vez hemos establecido el proceso de selección por competencias, la formación y desarrollo en habilidades y el sistema de evaluación del desempeño basado en objetivos, el siguiente paso será adaptar la política retributiva a este sistema proponiendo un sistema de retribución variable basado en el “que” y en el “cómo se alcanzan estos objetivos.

La remuneración es sino el principal objetivo, uno de los más importantes por el cual una persona desempeña un puesto de trabajo en una organización. La retribución está compuesta por dos elementos; el primero de ellos es la cantidad de dinero u otros bienes que proporciona la empresa al trabajador y, el segundo es el cómo paga esta cantidad, si es un salario fijo, variable o mixto (Domínguez y Sánchez, 2004).

Hay tres principales motivos por los que se recomienda el sistema de retribución variable dentro de una empresa como UST Global. El motivo antropológico por el cual se establece que las motivaciones de las personas son evitar los castigos y buscar la recompensa, por este motivo las personas actuarán para conseguir los objetivos que les permitan alcanzar la recompensa económica en este caso. El segundo motivo es el motivo empresarial que considera que la mejora en la retribución permite alcanzar

todos los objetivos y resolver los problemas que surjan premiando la solución a estos con dinero, los incentivos actúan en este caso como herramienta principal de motivación de los empleados de la compañía que sirve para alinear sus objetivos con los de la empresa. El tercer motivo es el social ya que se produce una facilitación por la cual al comenzar a utilizarse por algunas organizaciones y se extienden a otras por moda.

La retribución flexible debe ser calculada y valorada en cada caso específico ya que no todas las empresas o sectores poseen las características necesarias para poder implantar este sistema. Los objetivos principales de este modelo (Maella, 2012) son

- La flexibilidad de costes ya que la empresa y el empleado comparten las ganancias y pérdidas en función de la situación, el empleado es un accionista más de la empresa y participa de sus beneficios, por lo que hay un impacto directo de sus acciones en las ganancias de la empresa que son las suyas propias.
- Establecimiento de prioridades: mediante el sistema de retribución variable se destacan e incentivan las prioridades de la empresa y sirve para comunicar a las personas que esperas de ellas en cada momento a lo largo de su trayectoria profesional.
- Motivación: este sistema retributivo pretende estimular y motivar a los empleados a alcanzar determinados objetivos (un número de ventas, % de contrataciones, mejoras en la implementación de un producto, etc.) o a implementar y mejorar una serie de habilidades y competencias.

Como hemos indicado anteriormente el sistema de retribución variable no está recomendado para todas las empresas y, para que funcione correctamente los objetivos deben estar bien definidos. Estos objetivos deben ser MARTE (mediables, alcanzables, retadores, temporales, específicos) y su consecución debe suponer un porcentaje del variable que dependerá de la actividad que desempeñe el profesional. Por ejemplo, el porcentaje del variable de un

administrativo podrá depender de la calidad de su trabajo o de la atención al cliente, pero no podrá suponer un porcentaje elevado del salario ya que las tareas que desempeña en su puesto son repetitivas y pueden establecerse objetivos numéricos. En el caso de un comercial podrá aplicarse más porcentaje de variable en base a un objetivo de número de ventas o número de nuevos clientes que contratan un servicio. En este punto es importante recalcar que en este sistema es fundamental el “como” se consiguen estos objetivos, es decir, un objetivo sería el número de ventas realizadas o número de nuevos clientes que contratan un servicio siguiendo el código de la empresa respetando las leyes de acuerdo a la misión, visión y valores de la compañía.

6. Gestión del cambio

En este punto desarrollaremos como introducir la gestión del cambio en la compañía ya que UST Global España surge tras la fusión de UST Global, proveedor líder en soluciones y servicios tecnológicos y digitales end-to-end, con TCP Sistemas e Ingeniería, una empresa fundada en 1992 con capital cien por cien español y una clara orientación tecnológica.

Tras el extenso crecimiento y posicionamiento de TCP en el mercado, ya en el 2014 se inicia el proceso de fusión con la compañía americana UST Global, dando lugar a lo que se conoce actualmente como UST Global España, compuesta por alrededor de 700 empleados y cuatro oficinas (Madrid, Salamanca, Zaragoza y Valladolid) en todo el país, siendo actualmente alrededor de 300 en sus oficinas de Madrid. Su estructura organizativa actualmente está atravesando un período de reconstrucción junto con la aparición nuevos productos, soluciones y servicios tecnológicos.

Por tanto, de todo esto deducimos que ya la empresa se encuentra en un periodo de transición necesitará una guía de gestión del cambio ya que muchas de sus nuevas directrices han sido establecidas sin guías comunicativas y explicativas.

Podemos definir el cambio organizacional como la capacidad de adaptación por parte de las organizaciones a las distintas modificaciones externas o internas que tiene un impacto en la compañía. Las fuerzas internas son aquellas que provienen de la propia organización tras el análisis del comportamiento organizacional y que se presentan como posibles soluciones a una problemática determinada, un ejemplo de este tipo de cambio son el cambio en la estrategia de la empresa, un cambio en el equipo directivo o la implantación de una nueva metodología de trabajo.

Las fuerzas externas son aquellas que provienen de fuera de la organización y obligan a la empresa a adaptarse a ellas, un ejemplo de fuerzas externas serían los cambios legislativos, las leyes medioambientales los decretos gubernamentales o la economía del país. Un cambio organizacional se basa por tanto en la capacidad de una empresa de adaptarse a las notificaciones y se originan por la interacción de fuerzas internas o endógenas o externas.

Para realizar un cambio organizacional y vencer la resistencia al cambio se debería contar con expertos que facilitasen la transición, informar y hacer partícipe de este a los miembros de la compañía involucrando a la dirección durante todo el proceso.

7. Conclusiones

La realización de este trabajo ha hecho posible en primer lugar poner en práctica los conocimientos aprendidos a lo largo de máster realizando un proyecto de consultoría de recursos humanos, especialmente aquellos conocimientos relacionados con el sistema de gestión por competencias. La elaboración del diccionario, la guía de selección y el diseño del plan de comunicación nos han aportado una experiencia fundamental a la hora de contextualizar y aterrizar la base teórica aprendida en un contexto real. En segundo lugar, la elaboración de este proyecto nos ha permitido observar cómo se trabaja dentro de una compañía, como es la cultura y cómo se vive y afecta un cambio organizacional en una empresa tras una fusión con otra compañía internacional. Durante la fase del desarrollo del proyecto hemos observado que

errores de procedimiento pueden darse debido a la falta de tiempo, la mala planificación o la implicación y colaboración entre recursos humanos y el negocio.

Por último, este trabajo nos ha aportado experiencia como consultores, así como ha hecho posible el desarrollo de competencias fundamentales para la labor en recursos humanos como son la planificación a la hora de plantear el trabajo, los plazos y la organización del tiempo, el trabajo en equipo ya que hemos tenido que aprender a organizarnos como grupo aportando ideas y elaborando partes del trabajo de manera conjunta, la tolerancia a la frustración cuando no ha sido posible realizar los procedimientos de la manera correcta o la flexibilidad para adaptarnos a las necesidades de la empresa y dar respuesta a sus necesidades con los recursos específicos.

El trabajo individual ha hecho posible la reflexión y el desarrollo de la base teórica, así como exponer los principales fundamentos que apoyan la gestión por competencias en recursos humanos como el sistema más adecuado para la gestión de las personas que integran una organización.

8. Bibliografía

Alles, M. A. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias* (Vol. 1). Ediciones Granica SA.

Arráiz, J. (2000). Capital Humano No. 133. *Editorial CISS. SA Artículo:" Retribución y Competencias: Cómo garantizar su éxito*, 6-8.

Berganza,A.; Escribano, M.P.; García, H. (2004). «Coaching y mentoring como metodologías de desarrollo en las organizaciones». En: Capital Humano. nº 174, págs. 27-34.

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Cantera, J. (1999). Gestión por competencias. *Cien conceptos clave de*, 100, 26-72.

DFernández, G. (1995). Las competencias aportan claves para identificar hoy al líder del siglo XXI. *Capital Humano*, 8(81), 48-50.

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).

Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES:¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.

Maella, P. (2012). Retribución variable y motivación: retos y recomendaciones. IESE Occasional Paper, 252.

Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I). *Capital Humano*, 149, 21.

MC CLELLAND, D.A.V I. D. (1973). Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia. *Harvard Deusto Business Review*, 172, 7-14.

Spencer, L. M. (2003). y SPENCER, SM (1993): Competence at work. *Modelos for*.

TRABAJO GRUPAL DE FIN DE MÁSTER

PROYECTO DE CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS EN UST GLOBAL España

Diseño de un Diccionario de Competencias
Análisis del Clima Laboral
Plan de Comunicación Interna



Agradecimientos

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo y ayuda de familiares, amigos, compañeros y, por supuesto, profesores y tutores. Más concretamente nos gustaría agradecer su tiempo y dedicación a la dirección y coordinación del Máster Universitario de Recursos Humanos, así como, por supuesto a nuestro tutor Óscar Izquierdo, del que agradecemos enormemente sus consejos, conocimientos y experiencia, así como a muchos profesores que han sido un apoyo incondicional en la realización del mismo como Javier Fernández o Lola Muñoz.

De forma igualmente especial nos gustaría hacer mención a nuestro compañero Gerardo Gimenez, el cual desde el primer momento se nos mostró totalmente cercano y disponible a la hora de precisar cualquier tipo de información o contacto directo con la empresa. Igualmente agradecer a David Mirón, Director de Recursos Humanos de UST Global por brindarnos la oportunidad de trabajar en este proyecto con ellos.

Por último, reconocer la gran promoción que hemos sido este año y la suerte que hemos tenido de haber compartido esta enriquecedora experiencia con tan grandes compañeros de clase, de trabajo y de vida.

ÍNDICE

1. Descripción de la empresa y su entorno.....	3
1.1 Misión.....	6
1.2 Valores Corporativos.....	6
2. Análisis de necesidades.....	8
3. Objetivo del proyecto.....	9
4. Contenidos y desarrollo del proyecto.....	10
4.1 Diseño del Diccionario de Competencias.....	11
4.2 Análisis de Clima Laboral.....	19
4.2 Plan de Comunicación Interna. Guía de Selección por Competencias..	28
5. Proceso de Implantación.....	35
6. Planificación.....	42
7. Posibles costes.....	49
8. Evaluación del proyecto.....	54
9. Bibliografía.....	57
10. Anexos.....	59

1. Descripción de la empresa y su entorno

UST Global España surge tras la fusión de UST Global, proveedor líder en soluciones y servicios tecnológicos y digitales *end-to-end*, con TCP Sistemas e Ingeniería, una empresa fundada en 1992 con capital cien por cien español y una clara orientación tecnológica. A modo de introducción histórica, TCP Sistemas e Ingeniería alcanza su liderazgo como proveedor del sector de las telecomunicaciones en 1996, concretamente en el mercado de Banda Ancha, ganando gracias a ello su primer gran proyecto en el mercado de las telecomunicaciones trabajando en el desarrollo de la red Back Bone de España. Dos años más tarde, continúa su crecimiento en el mundo de los servicios de telecomunicaciones y la compañía consigue hacer tangible su apuesta por la transformación empresarial a través de la gestión de procesos y servicios IT realizando su primer gran proyecto en BPM.

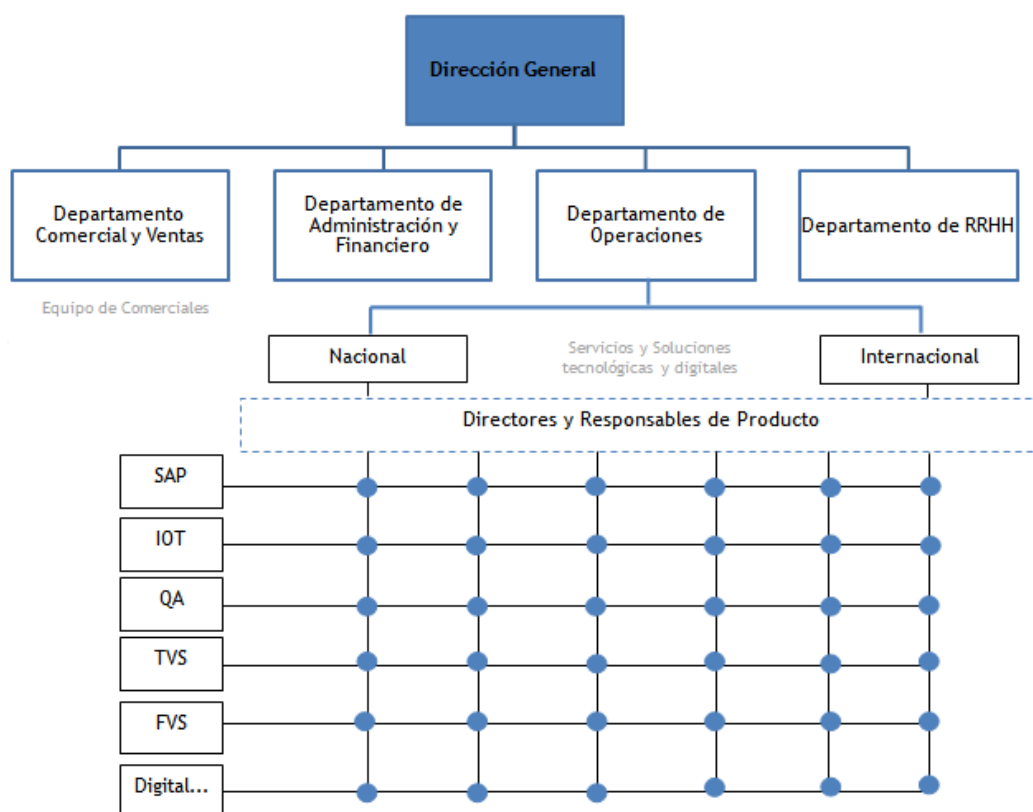
En 1999, la empresa supera los 200 empleados, siendo el 95% de ellos ingenieros. Su colaboración cada vez más presente en proyectos estratégicos de Telecomunicaciones y Banca hace que poco a poco se vaya especializando en este sector. Ya en 2000 la apuesta de la compañía en I+D se plasma con la creación de dos unidades de negocio: la Aeroespacial y de Ingeniería de Requisitos. Cuatro años más tarde, la compañía decide internacionalizarse con la apertura de una sede en Sao Paulo abriendo así las puertas al mercado sudamericano y posteriormente americano, alemán o sueco. Así mismo, poco a poco se consolida en el mercado financiero trabajando para entidades como Santander, BBVA o Banco de España. Ya en el 2011 consigue su record en facturación con más de 26 millones de euros y 450 empleados.

Tras el extenso crecimiento y posicionamiento de TCP en el mercado, ya en el 2014 se inicia el proceso de fusión con la compañía americana UST Global, dando lugar a lo que se conoce actualmente como UST Global España, compuesta por alrededor de 700 empleados y cuatro oficinas (Madrid, Salamanca, Zaragoza y Valladolid) en todo el país, siendo actualmente alrededor de 300 en sus oficinas de Madrid. En este sentido, podría decirse que

muchas de las políticas de empresa de TCP se siguen manteniendo y que guarda de cierta autonomía a la hora de actuar, pero por otro lado debe igualmente acatar ciertas políticas corporativas procedentes de Estados Unidos en lo que a cuestiones de coste se refiere.

Así, su estructura organizativa actualmente está atravesando un período de reconstrucción junto con la aparición nuevos productos, soluciones y servicios tecnológicos. A pesar de que en la actualidad, UST Global España no cuente con un organigrama oficialmente formalizado, se nos ha planteado el diseño de uno en particular en base a su operativa interna.

Gráfico 1. Propuesta de Organigrama



Dicho organigrama presenta un diseño funcional en la división del trabajo se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización. Así mismo, combinaría también una estructura matricial, en la que cada empleado depende tanto de un gerente o

director funcional, dentro de un área en concreto de producto. Con esta estructura se busca una mayor integración de recursos especializados. Se crean dos líneas de autoridad y se combina la departamentalización de las funciones y de los productos.

Entre sus soluciones tecnológicas de UST Global España, destacan servicios en la nube, de seguridad tecnológica, IOT (Internet Of Things), gestión de la información o de infraestructura. Así mismo cuenta con un portfolio de herramientas tecnológicas y digitales muy complejas que prestan soporte a numerosos sectores (banca, servicios financieros, energía, salud, sector público...) ofreciendo servicios de consultoría, integración y desarrollo, mantenimiento y calidad (QA) y *Outsourcing*.

Tabla 1. Servicios y Soluciones de UST Global España

Servicios de Consultoría	Servicios de Integración y Desarrollo	Servicios Outsourcing
BSM ITIL	Productos Comerciales	Servicios Gestionados
Procesos (BPM)	Desarrollos a Medida	Asistencias Técnicas
Ciclo de Vida del SW		
M2M y Movilidad		

BSM: Business Service Management.

ITIL: Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información.

BPM: Business Project Management.

M2M: Machine to machine.

UST Global utiliza un modelo de compromiso global centrado en el cliente que combina recursos locales, experimentados e in situ con las ventajas de los costes, la escala y la calidad de las operaciones offshore. Este enfoque centrado en el cliente constituye la base en la que se asienta su forma de trabajar y servir a sus clientes como empresa. El compromiso con el éxito a largo plazo del cliente es lo que motiva a todos sus profesionales para proporcionar un valor y una flexibilidad más allá de los términos contractuales.

El desarrollo de los procesos de cara al cliente se efectúa siguiendo las prácticas de Six Sigma como una metodología de mejora de procesos, centrada en la reducción de la variabilidad de los mismos, consiguiendo reducir o eliminar los defectos o fallos en la entrega de un producto o servicio al cliente. Algunos de sus centros internacionales como India cuentan con la certificación ISO 27001 y se otorgó el nivel 5 de CMM en 2004. Estas certificaciones y prácticas constituyen una base cualificada para todos los servicios que ofrece UST Global y permiten a los clientes beneficiarse internamente de ello.

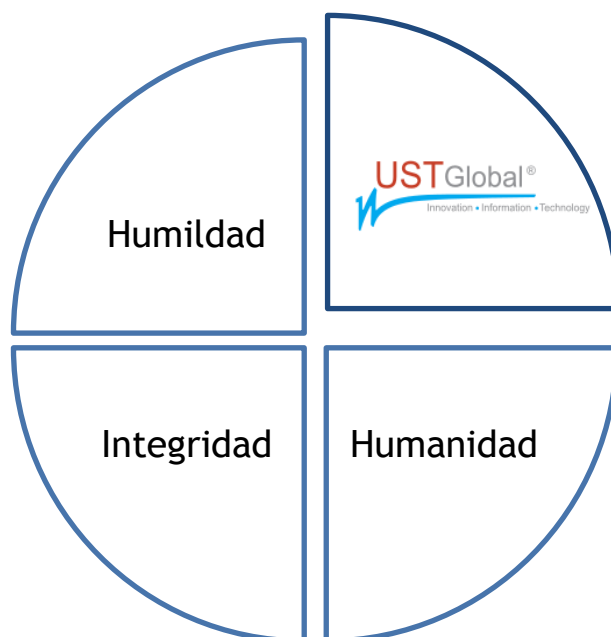
1.1 Misión

Su misión consiste en desarrollar e integrar soluciones IT competitivas, de tecnología avanzada e importante valor añadido, así como productos y servicios en esa misma línea con valores diferenciales frente a la competencia satisfaciendo las necesidades de los clientes.

1.2 Valores Corporativos

Por otro lado, la cultura organizativa de UST Global se ha formado a partir de los valores fundamentales de la compañía, los cuales inspiran el comportamiento, las relaciones y decisiones empresariales. Esta cultura celebra la consecución de objetivos y el trabajo en equipo y promueve la concepción vital de UST Global. De este modo, para UST Global la humanidad, humildad e integridad son una parte de su ADN y guían la forma de trabajar tanto con los socios como con la comunidad y sociedad global.

Gráfico 2. Valores de UST Global



En este sentido la compañía entiende la *Humildad* como la escucha y ayuda desinteresada de sus interacciones con las personas. Se sienten comprometidos personal y corporativamente con la sociedad por lo que su forma de trabajar se caracteriza por anteponer a los otros antes que a ellos mismos. Creen que todo el mundo debe ser tratado con dignidad y respeto, por lo que la humildad les lleva a establecer una mejor relación tanto con ellos mismos como con los demás. Por otro lado, la *Humanidad* la desarrollan a través de su actividad fomentando la Responsabilidad Social Corporativa. UST Global fue fundada con la intención de ser un negocio exitoso que sirviera al bien de la sociedad, por lo que su objetivo es contribuir de manera positiva a las comunidades en las que operan. Creen firmemente que es posible construir un negocio de gran éxito que tenga un impacto social noble. Por último, la *Integridad* que los caracteriza se fundamenta en el cumplimiento de sus compromisos y en la consistencia y responsabilidad de sus actividades y actuaciones conforme sus principios fundamentales. Del mismo modo, en cuanto a su forma de vida destacan los conceptos pasión, aprendizaje, compasión, armonía, diversión, audacia, flexibilidad, franqueza y excelencia.

2. Análisis de necesidades

Debido al momento de cambio que está atravesando UST Global provocado por la fusión empresarial con TCP, a la compañía se le presentan una serie de necesidades a nivel organizacional que deben ser satisfechas. Es por ello por lo que resulta importante enfatizar que nuestro proyecto tiene un claro enfoque estratégico cuya implantación supondrá un impacto directo en la eficiencia operativa y resultados de la compañía.

En primer lugar, se nos plantea la necesidad por parte de la empresa de rediseñar el Diccionario de Competencias Corporativo. En este sentido y tras la ausencia de un diccionario de competencias propio por parte de TCP, UST Global España integra en sus políticas el diccionario de competencias corporativo de la compañía a nivel global, compuesto por tres competencias CORE: Orientación a Resultados, Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo. De este modo y sin ánimo de modificar las mismas, UST Global España, plantea, ya no sólo redefinir las ya existentes, sino además incorporar otras igualmente representativas que ayuden a dar consistencia al diccionario. Del mismo modo, la empresa solicita que definamos, para aquellos puestos tecnológicos más estratégicos, las competencias específicas que ayuden a detectar el mejor candidato en un proceso de selección.

En segundo lugar, la compañía está interesada en realizar un Estudio de Clima Laboral con ánimo de conocer el impacto que el proceso de fusión ha tenido entre los empleados de la compañía, esto es, para conocer las percepciones de los empleados y el grado de aceptación del mismo.

Por último y ligado a la redefinición del diccionario de competencias, UST Global España, precisa de una herramienta de orientación y selección destinada a futuros becarios del departamento de recursos humanos, con ánimo de que con su llegada conozcan en mayor profundidad a la empresa, así como a los puestos estratégicos, competencias específicas previamente definidas en el diccionario y las preguntas referentes a cada una de ellas.

3.Objetivo del proyecto

El objetivo esencial de este proyecto sin duda es cubrir las necesidades demandadas por la empresa tras la reestructuración interna que tuvo lugar en la organización hace dos años. De forma general lo que se pretende es que nuestra aportación sirva de utilidad y aporte valor añadido a las políticas de recursos humanos actualmente implantadas en UST Global.

Más concretamente, con la redefinición del Diccionario de Competencias Corporativo y su posterior implantación en el proceso de selección mediante la elaboración de un Plan de Comunicación Interna, se pretende mejorar la adecuación empleado-puesto, disminuir la tasa de rotación interna de la empresa, así como los costes asociados a los procesos de selección y políticas de recursos humanos. Con este sistema también se pretende mejorar la evaluación del desempeño y hacerla más eficaz y objetiva según el nivel esperado y alcanzado en cada competencia específica de puesto, así como optimizar los sucesivos programas de promoción interna, evaluados en base a las competencias anteriormente niveladas. Del mismo modo, mediante el Estudio de Clima Laboral, se pretende que la empresa se nutra de un *feedback* por parte de sus empleados que le ayude a conocer sus áreas de mejora y puntos fuertes con ánimo de satisfacer sus más sinceras necesidades.

4. Contenidos y desarrollo del proyecto

A lo largo de este apartado, se desarrollarán cada uno de los contenidos del trabajo, en base a las necesidades estratégicas de la empresa anteriormente mencionadas, explicando en todos los casos los procedimientos que hemos seguido para su consecución.

En primer lugar hablaremos del diseño del diccionario de competencias solicitado por la empresa, distinguiendo, por un lado, las Competencias CORE iniciales de la compañía, así como las propuestas por nuestro equipo. Así mismo, el diccionario contará con competencias específicas para aquellos puestos tecnológicos que afecten directamente a la estrategia y objetivos de UST Global.

Seguidamente, se desarrollará el proceso que hemos seguido para el análisis de clima laboral en la compañía para el que se hizo necesario la realización de un cuestionario en base a las necesidades de información de UST Global. En este sentido, cabe mencionar que debido a la situación de inestabilidad de la empresa, nos ha sido imposible finalizar dicho proceso en su totalidad.

Por último, hablaremos del Proyecto de Comunicación Interna, dirigido principalmente al Departamento de Recursos Humanos con ánimo de incorporar en sus políticas la selección de perfiles estratégicos por competencias. Dicho proyecto se materializará finalmente en una Guía de Selección a entregar a los perfiles más junior del departamento y que servirá de orientador y socializador de la nueva metodología a implantar.

4.1 Diseño del Diccionario de Competencias

La gestión por competencias fue planteada por primera vez por David McClelland en 1973, cuando el Departamento de Estado Norteamericano decidió realizar un estudio orientado a mejorar la selección de su personal y decidieron que fuera él quién desarrollara dicho proyecto al estar considerado como un experto en motivación.

Con este estudio lo que se pretendía era detectar qué características tenían las personas en el presente a la hora de seleccionarlas, y fundamentalmente, aquellas que tuviesen intrínseca relación con su desempeño laboral. Se tomó como muestra a un grupo de empleados que tenían un desempeño exitoso o superior al de la media y se comprobó que ese desempeño, no estaba ligado a los conocimientos o habilidades, sino a las competencias. De este modo, McClelland (1973) define las competencias como el *“Conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo”*. Por otro lado, Spencer & Spencer (1993), la definen como *“una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o a un desempeño superior en un trabajo o en una situación, es decir, es un componente de la personalidad, o una aptitud de un individuo que le permite desempeñarse más hábilmente en un contexto o asunto determinado”*.

En 1988 se presenta un proyecto sobre las habilidades que las empresas españolas deberán tener en cuenta a la hora de seleccionar personal para lograr un desempeño exitoso, cambiándose la palabra habilidades por competencias. Desde entonces son muchas las organizaciones españolas las que vienen implementando la gestión por competencias, lo que ha dado lugar a un mayor impacto en el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Este nuevo modelo de gestión por competencias, plantea que cada empresa posee una serie de características únicas que las distinguen de las demás, y a partir de ahí se podrán determinar qué cualidades y habilidades deberá tener el capital humano de cada empresa para obtener una ventaja

competitiva frente al resto de organizaciones y lograr de este modo un desempeño superior.

Por lo tanto, podemos decir que el modelo de competencias pretende *“atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”*.

Desde una perspectiva estratégica, este modelo contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, mediante el logro de los objetivos organizacionales, transformando a las personas en el centro de la estrategia.

Dado que cada empresa tiene una estrategia y una visión, misión y valores diferentes, su diccionario de competencias contendrá unos requerimientos distintos.

Debido al contexto socioeconómico mundial, a los continuos avances y desarrollo tecnológico, entre otros, a las empresas se les demandan el cumplimiento de unos estándares cada vez mayores y por lo tanto a sus empleados también, eso conlleva necesariamente que este capital humano debe mejorar o desarrollar sus habilidades y competencias para alcanzar dichas metas. La solución a este nuevo paradigma, es por tanto, la gestión por competencias y más en concreto, el diccionario de competencias, que dará respuesta a las necesidades de las empresas y en este caso, más concretamente de UST Global.

Es por ello por lo que en este apartado lo que se pretende es diseñar un diccionario de competencias corporativo para el modelo de negocio de UST Global y más concretamente para sus perfiles tecnológicos que resulten más estratégicos.

En este sentido, cabe mencionar que el diccionario es un documento que recoge todas las competencias que tiene una organización en función de la estrategia de la misma, distinguiendo entre las *competencias CORE*, que serán aquellas que deberán tener todos los empleados ya que son los valores comunes que tiene la empresa, y en segundo lugar estarán las *competencias específicas de los puestos*, que serán aquellas competencias que define el puesto de trabajo y que se propone para la persona que ocupa dicho puesto de trabajo. Las competencias deben estar definidas y encontrarse niveladas a su vez en comportamientos, pudiendo estas ser de entre 9 a 24 y cada una deberá constar de entre 4 a 12 comportamientos.

En nuestro caso, la empresa UST Global nos facilitó una serie de competencias “CORE” (Orientación a Resultados, Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo) aplicables a nivel internacional para toda la compañía que debíamos revisar acorde a la misión, visión y valores de la empresa. Una vez revisadas, entendimos que a éstas debían ser añadidas otras tres que igualmente definían la manera de trabajar de UST Global y complementaban el diccionario: Innovación, Flexibilidad y Compromiso.

La estructura del diccionario de competencias que se encuentra en el Anexo 1, consta por tanto de 6 competencias CORE. En primer lugar realizamos una definición de lo que significa la competencia en sí y posteriormente las nivelamos en 4 niveles: nivel básico, nivel medio, nivel avanzado y nivel experto y a la vez dentro de cada nivel definimos 4 comportamientos que definen ese nivel. El motivo principal por el que decidimos estructurar nuestro diccionario así responde al de evitar posiciones intermedias que no ayuden a evaluar con claridad el comportamiento de los empleados.

En este sentido, el nivel bajo implica que la competencia es requerida en un nivel de destreza muy bajo; el nivel medio significa que la competencia es requerida en un grado de destreza bajo o poco desarrollado, en el nivel avanzado la competencia se tiene desarrollada en un nivel muy avanzado y finalmente el nivel experto requiere un nivel experto de destreza con la

competencia, esto es, el empleado resulta un referente para toda la organización.

A continuación, se adjunta un ejemplo de la competencia “CORE” Compromiso. En dicho ejemplo, se puede comprobar la estructura que tiene dicha competencia. En primer lugar, se ha realizado una definición de la misma, y posteriormente se ha estructurado en 4 niveles, siendo el primero el nivel básico y posteriormente, se han definido 4 comportamientos. Lo mismo que con el nivel básico sucederá con el resto de niveles anteriormente mencionados.

Gráfico 3. Competencia CORE Compromiso

Compromiso

Capacidad de percibir como propios los objetivos de la Organización. Implica un alto grado de **integración emocional e intelectual** por parte de los trabajadores para alcanzar el beneficio del negocio. Consiste en un “**engagement**” por el cual los empleados desean permanecer en la organización.



NIVEL BÁSICO

Se esfuerza por formar parte de la compañía y por entender los valores de UST Global.

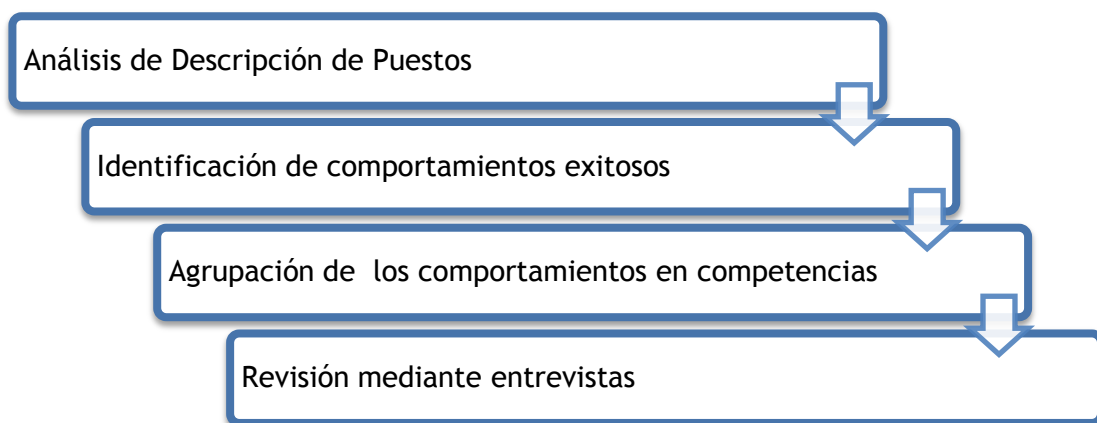
1. Su desempeño puede no alcanzar los objetivos marcados, porque *desconoce la importancia de su trabajo.*
2. Apoya las decisiones tomadas por la colectividad *sin sentirse realmente comprometido* con los objetivos comunes.
3. *Respeto* la forma en que se llevan a cabo los proyectos y funciones en la Organización.
4. Realiza los trabajos tal y *como se espera* del mismo.

En cuanto a las competencias específicas de los puestos, determinamos que por cada puesto facilitado se identificarían 3 competencias específicas, debiendo estar igualmente estructuradas en 4 niveles (nivel bajo, medio, avanzado y experto) y subniveladas en 4 comportamientos.

El proceso que llevamos a cabo para realizar el diccionario fue el siguiente: en primer lugar, se nos facilitaron las descripciones de los puestos en dónde figuraban las Funciones/Responsabilidades y misiones de los puestos tecnológicos estratégicos.

En segundo lugar, identificamos los comportamientos que se consideran más exitosos para los resultados de la organización. Identificados los comportamientos, agrupamos aquéllos que eran similares y los etiquetamos, de ese modo dimos nombre a las competencias.

Gráfico 4. Fases del diseño del Diccionario de Competencias



Para identificar los comportamientos, contamos con varios métodos, como el panel de experto, entrevista de incidentes críticos, cuestionarios, la observación de trabajadores excepcionales, *assessment center*, evaluación 360°, entre otros. En nuestro caso, realizamos con cada puesto/perfil una entrevista presencial o telefónica, en la que durante una media de 30 minutos, analizamos las competencias y comportamientos claves para el desempeño satisfactorio de esa posición.

Los comportamientos finalmente identificados fueron aquéllos que dan lugar a un resultado superior, es decir, comportamientos ejemplares, exitosos y deseables, que conduzcan a un mejor desempeño laboral del trabajador. Estos comportamientos están orientados a proporcionar el para qué (estrategia, objetivos) y el por qué (funciones).

Para realizar las entrevistas mencionadas, realizamos unos guiones orientativos para cada perfil/puesto, en los que identificamos algunas competencias del puesto a través de las funciones y responsabilidades definidas en el perfil del puesto.

Mientras que las competencias CORE o genéricas, corresponden a un grupo de habilidades que todo el capital humano de una organización debe tener y que están intrínsecamente relacionadas con la misión, visión y valores de la organización, como las que identificamos para UST Global, las competencias específicas del puesto son aquéllas que han sido demostradas por los empleados en su puesto de trabajo, y que dan como resultado un desempeño exitoso y superior y que por lo tanto son referentes para los demás empleados.

En este sentido, Martha Alles indica que *“a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar o cambiar el grado en el cual son necesarias. En este sentido, al igual que las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo ocurre con las competencias. La visión de una competencia, no es una visión estática, sino que varía según los puestos dentro de la organización y varía en las personas que la detentan. Por esta razón, además de definir las competencias, es necesario fijar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos para cada competencia, se deberá proceder a asignar a cada puesto el nivel requerido para cada competencia”*.

En definitiva, no cabe la menor duda de que actualmente éste es el sistema de gestión de personas más utilizado, llegando a ser aplicado por cerca del 80% de las grandes compañías, aclarándose la zona oscura que había en los perfiles de los puestos de trabajo.

Con una correcta aplicación de la gestión por competencias en una organización y más en particular en UST Global, se podrá mejorar el rendimiento del trabajador, logrando que éste se sienta valorado y motivado para llevar a cabo el cumplimiento de sus tareas profesionales, ya que se unirán los intereses de la empresa con los de los empleados. La aplicación del plan de gestión por competencias y, en definitiva, la realización del Diccionario de Competencias, logrará los siguientes beneficios en UST Global:

1. Facilitará la evaluación del desempeño de los empleados, por lo que la mejora profesional evoluciona y progresa día a día.
2. Integrará los objetivos de la organización con los de la persona, al verse alineadas las competencias de la organización con las del trabajador, generándose de este modo mayor implicación personal.
3. Se generará un clima laboral de mutua cooperación, ya que con la gestión por competencias se introduce un nuevo sistema de liderazgo.
4. Se genera una mayor satisfacción en el empleado y una mayor motivación, ya que se ha adaptado la persona al puesto de trabajo, y de este modo el empleado sabrá qué se espera de él y cuáles son sus objetivos.
5. La evaluación del desempeño que se obtiene a través de este sistema se basa en un sistema justo y objetivo, basado en criterios cuantificables, lo que dará lugar a un sistema retributivo justo y equitativo.
6. Se desarrollará el capital humano.
7. Se promoverá la formación progresiva y constante de los empleados.
8. Se podrán identificar las fortalezas y áreas de mejora.
9. Finalmente, se aumentará la productividad de los empleados.

La gestión por competencias, por tanto, abarcará todas las áreas de UST Global, desde selección de personal, formación, remuneración, evaluación y promoción:

1. **Selección:** se deberá utilizar el perfil de competencias de los puestos para el diseño y aplicación de pruebas de selección de candidatos.
2. **Formación:** mediante este sistema, se podrán analizar los “gaps” competenciales persona-puesto y así se podrá desarrollar un plan de formación que desarrolle las competencias.
3. **Evaluación del desempeño:** se podrán introducir las competencias en los procesos de evaluación del desempeño e identificación de potencial. Si los empleados no están dando los resultados que se desea, se les podrá formar y cambiar de puesto.
4. **Sistema retributivo:** se revisarán los sistemas retributivos de compensación variable mediante la introducción progresiva del pago por competencias.

Así mismo, las competencias laborales permiten el desarrollo de los procesos anteriormente indicados, permitiendo transformar la visión de la empresa, es decir, en lugar de trabajar el empleado para sus propios objetivos y tareas, con la gestión por competencias se cambia esa visión por una en la que el empleado busca su desarrollo y crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos, mejorando sus habilidades e involucrándose más en la estrategia de la empresa, por lo que de este modo, se consigue que los empleados se sientan más identificados con la misión, visión y valores de la empresa contribuyendo en definitiva al funcionamiento interno de la organización.

4.2 Análisis del clima laboral

Como resultado del proceso de globalización, muchas empresas se encuentran en la necesidad de considerar dentro de sus planes estratégicos la adquisición de negocios o empresas rivales o complementarias a sus fines. Algunos de los propósitos pueden ser, entre otros, el expandir o diversificar operaciones, aumentar la cobertura de mercado, o como medida de protección ante el hecho de no poder asegurar la continua viabilidad de sus negocios debido a amenazas de competencia, de demanda, o de pérdida de fuentes de recursos. No obstante, el proceso de absorción de una compañía genera, entre otros, un impacto sobre el equipo humano de la organización.

La absorción de una empresa sobre otra ejerce una serie de efectos en los comportamientos de los empleados, tanto de una como de otra organización, debido al proceso que conlleva abandonar o modificar las creencias y costumbres anteriores, para adaptarse a nuevas creencias y valores, generando inseguridad, expectativas diferentes entre los trabajadores, disminución del rendimiento y resistencias al cambio en torno a la nueva empresa que surge, en este caso, UST Global.

Actualmente, el trabajo resulta un aspecto esencial en la vida humana y cada vez más nos orientamos hacia una era en donde prima el conocimiento. En este sentido, las empresas exitosas no sólo se centran en el cliente externo o en la maximización de sus beneficios, sino que van más allá centrándose también en el trabajador con el objetivo de lograr una organización integral en todas sus funciones. Por lo tanto, para entender el clima organizacional es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura interna y los procesos organizacionales. De este modo, cuando el empleado se desarrolla en climas laborales agradables, con retos, logros, productividad, satisfacción e innovación, los resultados y la productividad tienden a mejorar. Mientras que si el clima laboral se caracteriza por una inmensa rotación de personal, absentismo o poca innovación, los resultados tienden a empeorar.

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos constituidos por las actitudes, sistemas de valores, formas de comportamiento, patrones de conducta, procesos, tecnología, políticas, metas operacionales y reglamentos internos de una organización (Chiavenato, 1975). Hall (1996) define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados y que influyen en su comportamiento o conducta. En este sentido, y tal y como relacionamos anteriormente, Chiavenato (1989) considera que el grado de motivación del trabajador y su bienestar en la organización es un factor importante para una buena productividad.

En este sentido, conocer las percepciones que los empleados tienen de la organización a la que pertenecen y la opinión que se hayan formado de ella en términos de autonomía, recompensas, motivación, comunicación, toma de decisiones, cobra una gran importancia. Con el objetivo de conocer la percepción actual de los trabajadores en torno a UST Global, se recurrió a la realización de un estudio mediante la administración de un instrumento de medición de Clima Laboral. En cualquier caso, el objetivo último es evaluar las percepciones que tienen los empleados respecto al entorno laboral en el que operan, condiciones de trabajo y relaciones con ánimo de, así mismo, reflexionar sobre la importancia que tiene la gestión del clima laboral en la creación de valor para las empresas y, más concretamente, conocer el impacto directo del proceso de fusión que está sufriendo actualmente la compañía. Con la medición del clima laboral se busca conocer los resultados de porque los empleados están más o menos motivados para ejercer sus obligaciones o responsabilidades y qué aspectos negativos hay que mejorar para que la organización en su conjunto mejore, tanto en sus resultados organizacionales como económicos.

Así pues, a la hora de realizar es análisis, hemos seguido las siguientes fases propias de un proyecto de clima laboral:

Gráfico 5. Proceso de un Estudio de Clima Laboral



Como ya hemos mencionado anteriormente, resulta importante recordar que, debido a la situación de inestabilidad que está atravesando UST Global, nos ha sido imposible llegar a pasar el cuestionario a los empleados por lo que las únicas fases del proceso que se han llegado a completar harían referencia a la primera y a la segunda. En cualquier caso, a lo largo del trabajo se desarrollarán el resto de fases tratando de simular cómo se habría llevado a cabo igualmente el proceso.

Fase 1. Detección del problema o definición

En primer lugar resultó necesario lograr el compromiso y el apoyo por parte de la Alta Dirección, y más concretamente, por parte de la Dirección de Recursos Humanos. Posteriormente, se procedería a la designación del equipo de trabajo, así como de un responsable de proyecto. En este caso no resultó necesario ya que nosotras operamos en todo momento como consultoras externas a la compañía.

En esta fase se produjo una reunión de los miembros del equipo y de los responsables del estudio en cuestión por parte de la empresa con ánimo de analizar en profundidad a la compañía, su evolución así como sus debilidades y fortalezas. Posteriormente se planteó el clima objetivo que se desearía

alcanzar en un período de tiempo determinado y dio a conocer la importancia del estudio en la organización como herramienta para realizar mejoras a nivel organizativo. Así mismo, se planteó realizar un calendario de actividades a realizar indicando en todo caso la fecha de ejecución de las mismas, así como los responsables de cada una de ellas.

Finalmente, en reuniones posteriores, se acordaron los distintos bloques o aspectos a evaluar en el estudio cuantitativo en base a las necesidades de información que presentaba la empresa.

Fase 2. Preparación del Estudio de Clima Laboral

A lo largo de esta fase, nos hemos reunido con la intención de establecer la metodología de aplicación y definir las variables a medir a lo largo del estudio. En este caso hemos realizado una encuesta junto con la supervisión de la Alta Dirección así como el Director de Recursos Humanos, tratando de definir más claramente las dimensiones específicas a tratar.

Por otro lado, tratando de asegurar y adquirir un compromiso de comunicación con los empleados a lo largo de todo el proyecto, se iniciará aproximadamente con un mes de antelación, una campaña publicitaria interna (mediante correos electrónicos, presentaciones formales, pósters corporativos, Intranet o portal del empleado) tratando de informar a los trabajadores del objetivo del estudio, animar a su participación e informar acerca de los resultados. Dicha campaña finalizará con el aviso de la convocatoria de participación en la que se concretará el día, hora y plazo en el que podrán responder a la encuesta en cuestión. Así mismo, durante el lanzamiento de la encuesta se informará explícitamente del compromiso de confidencialidad y se animará a la participación. Y por último una vez finalizada la encuesta se agradecerá la colaboración de los empleados en el proyecto y se recordará el compromiso de devolución de resultados y la voluntad de mejorar el clima laboral interno mediante la emisión de un Plan de Acción o Informe Global.

Una vez finalizadas las reuniones previas se ha concluido el contenido del estudio cuantitativo, el cual será posteriormente comparado con el *Benchmarking* de la compañía. En este sentido, el Cuestionario de Satisfacción y Compromiso Laboral (Ver Anexo 3) realizado está compuesto por 64 preguntas de valoración cerrada y una de valoración abierta. Los temas y dimensiones escogidas han sido estructurados a lo largo de doce bloques cada uno de ellos compuesto por entre cinco y seis ítems a responder en una escala Lickert de cuatro niveles con ánimo de evitar posiciones intermedias en la valoración.

Los doce bloques que han sido finalmente escogidos en base a las necesidades de información de la compañía resultaron ser los siguientes:

1. Cultura Organizativa.
2. Compromiso.
3. Organización del Trabajo.
4. Comunicaciones.
5. Impacto percibido de la Fusión Empresarial.
6. Gestión del Desempeño.
7. Trabajo en Equipo.
8. Toma de Decisiones.
9. Eficacia de la Dirección.
10. Retribución y Reconocimiento.
11. Desarrollo de Carrera y Formación.
12. Contenido del Puesto y Satisfacción.

Así mismo el cuestionario será administrado a los trabajadores por correo electrónico en donde se les reportará un URL o enlace directo al mismo. En este sentido, la herramienta que utilizaremos para su elaboración será la referente a Formularios de Google, en la que telemáticamente se pondría a disposición de los empleados un formulario en el que libremente pudieran acceder y responder de forma anónima. De este modo

garantizaríamos el anonimato de los empleados, la gestión del formulario, así como el control de participación y cumplimentación del mismo.

En lo que respecta al público objetivo del proyecto, se prevé que el estudio vaya dirigido a toda la plantilla de empleados españoles distribuidos en cada una de sus oficinas, lo que se correspondería con un total de aproximadamente 600 empleados, incluidas áreas funcionales, de negocio y Alta Dirección.

Por otro lado, la estructura de la encuesta también recoge de ciertos apartados en los que se les trata de informar a los trabajadores acerca de la dinámica e iniciativa del proyecto por parte del departamento de recursos humanos, así como de su importancia en la participación del mismo a la hora de arrojar resultados significativos y conocer sus opiniones e ideas de manera confidencial.

Gráfico 6. Preparación del Estudio de Clima



Fase 3. Validación e implementación

En esta fase se realizará la administración de la plataforma de aplicación, actualizando y validando la encuesta de forma periódica, así como realizando pruebas de verificación del sistema y funcionamiento de la misma.

Así mismo, de acuerdo con el calendario de actividades anteriormente mencionado, tendrá lugar la aplicación de la encuesta según los horarios, fechas y grupos establecidos y se procederá a explicar el objetivo del estudio así como la correcta implementación del cuestionario, informándoles a los empleados de que en todo caso será confidencial y anónimo.

En este sentido, los empleados contarán con un plazo máximo de 10 días para finalizar y cumplimentar dicho cuestionario. Una vez finalizado el plazo, los cuestionarios serán recogidos para su posterior procesamiento y análisis.

Fase 4. Tabulación y análisis de resultados

Esta cuarta fase consistirá en recoger información básica a través del análisis de las encuesta de opinión. Esto es, depurar y comprobar los datos, realizar un tratamiento estadístico mediante la herramienta de Microsoft Excel de los datos recogidos y la posterior presentación de los resultados en tablas y gráficos representativos que nos permitan la interpretación visual de los puntos más críticos.

En primer lugar, registraremos los datos recogidos en una plantilla Excel, indicando las dimensiones evaluadas, los ítems que las corresponden y los valores que cada uno de los empleados han asignado a éstos, siguiendo un formato tipo Likert con puntuaciones que oscilan entre el 1 (totalmente en desacuerdo) y el 4 (totalmente de acuerdo).

En segundo lugar, y una vez teniendo recogidos todos los valores asignados a cada una de las dimensiones, realizaremos el promedio de las puntuaciones, tanto de los ítems individualmente, como de las competencias. De este modo, no sólo obtendremos una visión de aquellas dimensiones mejor y peor valoradas por los empleados, sino de aquellos aspectos específicos de cada una de las dimensiones que puedan requerir una mayor atención o prioridad de actuación.

Fase 5. Acciones de mejora

En esta fase y una vez llevado a cabo la evaluación complementaria de carácter cualitativo de los resultados obtenidos, deduciremos los ámbitos más claros que podría resultar áreas de mejora. En este caso, se podría acudir a otros sistemas de evaluación más complejos como son las dinámicas de grupo o entrevistas personales.

En este sentido, de acuerdo con los resultados de la medición, el informe final podrá contener resultados por microclimas, es decir, por departamentos, segmentos o globales, o únicamente el resultado general de cada dimensión o bloque.

Posteriormente se procederá a la integración de la información recogida analizando cuidadosamente los resultados y extrayendo conclusiones que ayuden a identificar los puntos fuertes, áreas de mejora, así como realizar comparativas con el benchmarking de la organización. Todo ello se recogerá en un Informe Técnico Global *ad hoc*, en el que se deje constancia del proceso completo así como de las recomendaciones de mejora en las sucesivas mediciones. Así mismo, tras las sucesivas reuniones con la Dirección de Recursos Humanos, se mostrarán las experiencias exitosas para fortalecer el desarrollo del clima laboral y se dará a conocer el Plan de Acciones de Mejora a los trabajadores internos.

Dicho informe contemplará los siguientes aspectos:

1. Grado de cumplimiento y perfil de la muestra.
2. Presentación de los resultados.
3. Puntos críticos en el proceso de implementación.
4. Orientaciones y ámbitos de mejora.

En cualquier caso, tratando de ofrecer una visión muy representativa de la situación del clima laboral en UST Global, se prevé que el Informe Técnico convine resultados por microclimas en cada uno de los bloques o dimensiones, así como resultados generales de cada dimensión.

Una vez analizada la evolución de los indicadores definidos en el apartado anterior se desarrollará el seguimiento de los objetivos para evaluar el grado de consecución de los mismos, identificando y planificando las actuaciones para el próximo período.

Fase 6. Control

Una vez emitido y aplicado el Plan de Acción será necesario llevar un control o seguimiento repitiendo la medición de las mismas dimensiones después de un período de tiempo determinado, tratando de ver la evolución del clima laboral en la compañía así como, comprobar si las acciones de mejora propuestas dieron o no resultado.

En este caso, se recomienda que la fase de control sea realizada con cierta frecuencia que ayude a contemplar de forma objetiva la evolución del proceso. En ningún caso, la frecuencia debería ser excesiva ya que podría resultar perjudicial mostrándose reacciones negativas y de desinterés en los empleados.

En nuestro caso, nuestro estudio se aplicará con una frecuencia anual en las mismas fechas y períodos siempre y cuando se asegure que los resultados no se puedan ver afectados por causas como vacaciones, fusiones, despidos...

En el caso de que la Alta Dirección quisiera conocer la evolución de una acción de mejora en concreto, se realizarían pequeñas encuestas o dinámicas de grupo tratando igualmente de llevar un seguimiento de la misma y comprobar si está dando el resultado esperado.

4.3 Plan de Comunicación Interna. Guía de Selección por Competencias

Desde el desarrollo e incorporación de las nuevas tecnologías en las actividades económicas, ha habido un cambio importante en las formas de producción, organización y otras actividades de las empresas. Asimismo, dado que el sector tecnológico depende de los continuos avances en el ámbito de las comunicaciones e informática, su desarrollo fomenta la innovación lo que a su vez repercute en el proceso de desarrollo tecnológico mundial.

UST Global busca crear valor agregado en el mercado mediante la solución de beneficios emocionales más allá de las funcionalidades. El reto de los negocios de hoy en día es solucionar sus problemas desde una perspectiva humana y emocional, acercándose al diseño de políticas de recursos humanos con herramientas y técnicas adecuadas que son empáticas con la experiencia humana.

Justamente al crear este valor agregado, no sólo de las soluciones tecnológicas sino también siendo conscientes de la importancia del capital humano, es importante que las personas que conforman UST Global compartan estos valores y cumplan con ciertos comportamientos tratando de garantizar la adecuación de la persona no sólo al puesto de trabajo, sino también a la empresa.

Objetivos del Plan de Comunicación

A través del Plan de Comunicación y más concretamente del desarrollo de una Guía de Selección por Competencias, pretendemos llegar a todos miembros del Departamento de Recursos Humanos, pero principalmente a los Técnicos Junior de Selección. El objetivo es llegar a concienciarlos de la necesidad de un cambio a la hora de seleccionar nuevo personal y, en consecuencia, establecer un cambio cultural dentro del departamento donde no sólo se busque la adecuación del perfil duro del candidato con las necesidades del puesto, sino también el perfil blando del candidato con las necesidades de la empresa. Asimismo, se busca que todos los empleados

conozcan las nuevas Competencias CORE que deberán ser compartidas por todos los miembros de UST Global España.

Del mismo modo, aprovechando el momento de cambio que está atravesando la compañía, resulta interesante aprovechar esta oportunidad de crecimiento para establecer nuevos procesos y formas de hacer las cosas.

De forma mucho más detallada y conforme a lo anteriormente mencionado, consideramos que los objetivos más específicos que se persiguen con este Plan de Comunicación dirigido al Departamento de Recursos Humanos son los siguientes:

- Desarrollar un diccionario de competencias para establecer nuevos criterios de selección que garanticen y permiten una adecuada adaptación del nuevo empleado al puesto de trabajo que ocupen.
- Incrementar la satisfacción de los empleados, reclutando y seleccionando a personas que compartan la visión de la empresa y cumplan con las competencias necesarias para desarrollar las funciones de su puesto de trabajo.
- Crear una nueva cultura donde se valore, no sólo los conocimientos de los empleados sino también sus acciones y comportamientos.
- Disminuir el nivel de rotación de los trabajadores en la empresa por la falta de adaptación a los valores y competencias necesarias en el puesto de trabajo.
- Estandarizar un proceso reclutamiento y selección dentro del departamento de Recursos Humanos para minimizar errores y costes a la empresa.
- Mejorar los servicios y soluciones que ofrece UST Global así como su productividad en cada una de sus operaciones de negocio seleccionando empleados comprometidos y con sentido de pertenencia a la organización.
- Mejorar el ambiente de trabajo, seleccionando a candidatos que se pueden adaptar fácilmente y coincidan con los valores de los empleados de la empresa.

- Fomentar el sentido de pertenencia, logrando que los empleados se identifiquen con las Competencias CORE de la organización y todos trabajen en consecución de un objetivo común.

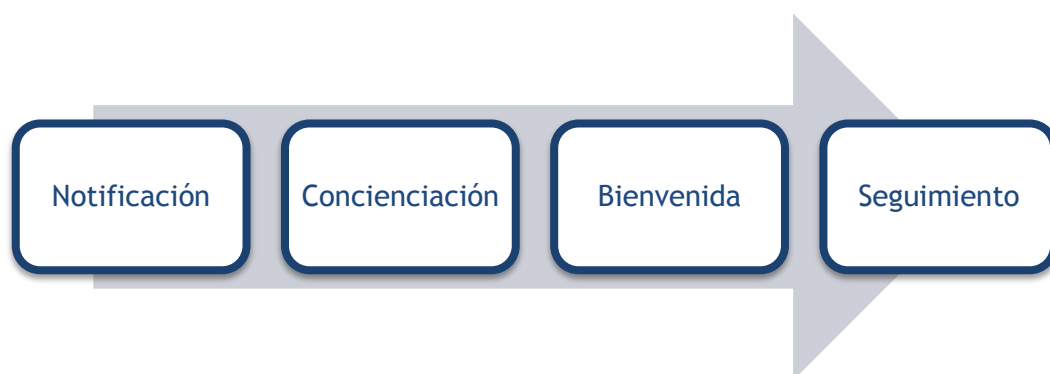
Estrategia de Comunicación

Nuestra estrategia de comunicación está principalmente basada en potenciar el Departamento de Recursos Humanos de UST Global mediante la asignación de herramientas innovadoras para establecer un proceso de selección y reclutamiento que añada valor a la compañía en base a las necesidades de personal actual y potencialmente existentes.

Para el desarrollo de la misma, se han tenido en cuenta las necesidades expresadas por el Director y el equipo de Recursos Humanos de la empresa. Una vez analizadas estas necesidades, se ha desarrollado el diccionario de competencias y se ha definido la estrategia de comunicación interna a llevar a cabo dentro del Departamento de Recursos Humanos.

En este sentido, la estrategia de comunicación la llevaremos a cabo en 4 fases bajo el slogan de *“La búsqueda del mejor candidato”*. Concretamente las fases a desarrollar serían las siguientes:

Gráfico 7. Fases del Plan de Comunicación



La primera de las fases se corresponde con la fase de la *Notificación*. En ella informaremos oficialmente a nuestros empleados del departamento de Recursos Humanos la decisión definitiva por parte de la Dirección General de realizar los procesos de selección evaluando el perfil duro y blando de los candidatos, es decir, conocimientos y competencias requeridas en cada puesto de trabajo. Así como notificar a todos los empleados de los nuevos valores que debemos compartir en la empresa.

Una vez anunciada la nueva política de la empresa, la segunda fase hace referencia a la *Concienciación* de los empleados de la necesidad de dicho proceso de selección así como de los beneficios que el mismo incorporará en la satisfacción y bienestar de la compañía. Esta fase de concienciación resulta la fase más importante de todo el proceso y la más determinante a la hora de lograr con éxito el resto de la campaña ya que el equipo de Recursos Humanos, debe entender tanto la importancia como el nuevo proceso a llevar a cabo, así como cuáles son los comportamientos que se deben fomentar dentro de UST Global.

La fase de *Bienvenida* consistirá principalmente en la celebración de una reunión, tipo mesa redonda, donde ya estudiado y conocido por los empleados el nuevo diccionario de competencias, se establecerán los pasos a seguir para llevar a cabo el nuevo proceso de selección por competencias, pudiendo el equipo de Recursos Humanos aportar cualquier idea para mejorar la propuesta inicial.

Por último, la fase de *Seguimiento*, la cual se llevará a cabo a lo largo de 6 meses desde la incorporación del nuevo modelo de selección, busca controlar la efectividad de la campaña de comunicación interna llevada a cabo, así como de comprobar el cumplimiento de los objetivos acordados.

Público Objetivo

Es de vital importancia que el Plan de Comunicación de las competencias específicas llegue a todo el equipo de Recursos Humanos pero en especial a los Técnicos Junior de Selección y altos mandos de la organización, con la intención de implicarlos en el proceso para generar un compromiso que conlleve al éxito. Por su parte, el Plan de Comunicación de las Competencias CORE, debe llegar, ya no sólo al Departamento de Recursos Humanos sino también a todos los departamentos de la organización.

Más concretamente, dicho público se desglosa en los siguientes grupos:

- *Dirección General:* Apoyo directo del Plan de Comunicación y todas sus acciones, mediante el desarrollo de la estrategia y la aprobación de todos los pasos que conlleva dicho plan.
- *Departamento de Recursos Humanos:* Será quienes deben entender, implementar y llevar a cabo lo que se les notifica en el Plan de Comunicación, cumpliendo con los nuevos criterios de selección.
- *Directores y mandos intermedios:* A pesar de no llevar los procesos de selección, deben conocer y estar conscientes del nuevo proceso de selección para que en el momento de la solicitud de un nuevo empleado y las entrevistas técnicas evalúen también las competencias del puesto de trabajo.
- *Administrativos, Técnicos y Programadores:* deben conocer los comportamientos que se esperan de ellos, en base a los nuevos valores que se tienen en la empresa.

5. Proceso de Implantación

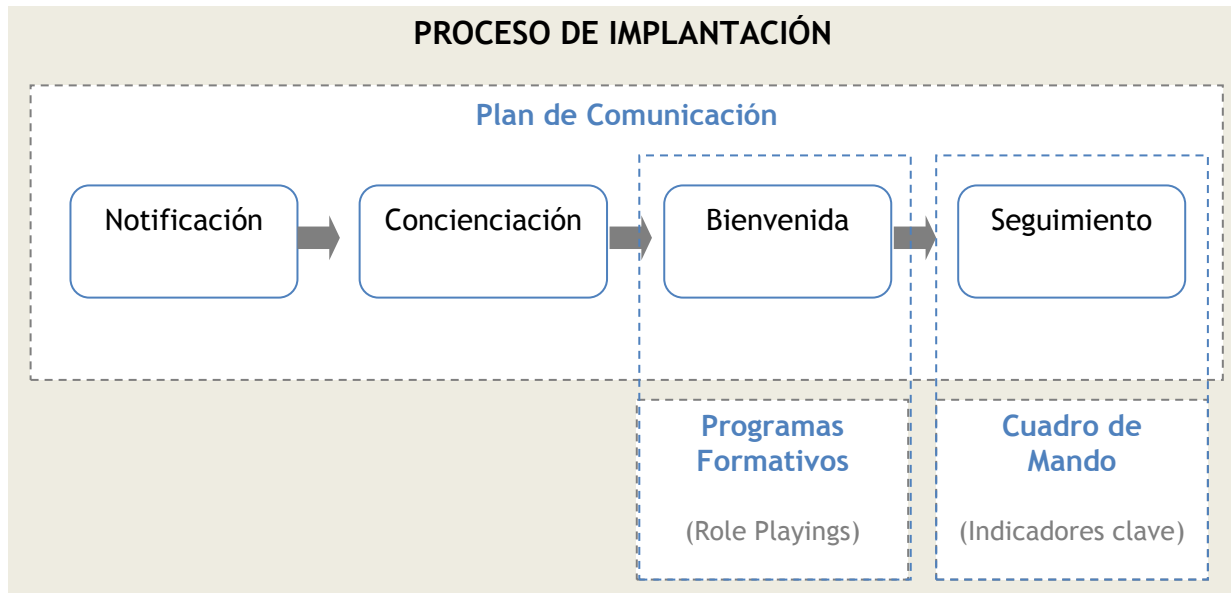
En este apartado especificamos más concretamente cuales son los pasos posteriores a seguir para la implantación y seguimiento de estas políticas y estrategias de recursos humanos ya elaboradas y que afectarán, no sólo al propio departamento, sino a toda la empresa. En este sentido son muchos los procesos que se nos plantean a la hora de gestionar este momento cambio cultural, entre ellos la elaboración e implementación del Plan de Comunicación mencionado en el anterior apartado.

En este sentido, cabe destacar que es de vital importancia para la implantación de todas estas políticas contar con el apoyo e implicación de la Dirección General y del Departamento de Recursos Humanos. Con este proceso se tratará de cuidar en todo momento el mensaje a transmitir en nuestro Plan de Comunicación para facilitar la aceptación de la decisión por el equipo de Recursos Humanos y, por supuesto, de todos los empleados de la empresa.

Para ello, encabezaremos primeramente nuestro proceso de implementación mediante una campaña de comunicación bajo el lema de *“La búsqueda del mejor candidato”*. Con este mensaje pretendemos recoger el objetivo, razón y esencia que justifica el planteamiento de todas nuestras herramientas de recursos humanos elaboradas, esto es, ingresar en la empresa a aquellas personas no sólo con gran conocimiento sino también con gran potencial y talento personal y profesional. Así mismo y bajo este lema principal, profundizaremos en los mensajes a transmitir en cada una de las fases del proceso ajustándolos al contenido de las mismas y creando para ello nuevos slogans. Del mismo modo, las acciones de comunicación a llevar a cabo a lo largo de cada una de las fases de la campaña, tendrán en cuenta la situación de la empresa en cuanto a recursos y medios tecnológicos disponibles.

De este modo, nuestro Proceso de Implantación se desarrollará en las mismas fases anteriormente mencionadas en nuestro Plan de Comunicación.

Gráfico 8. Proceso de Implantación



1. Fase de Notificación: *“Mejores trabajadores, mejores resultados”*

Consideramos que el momento de la notificación de la noticia resulta el más delicado ya que se podrían producir todo tipo de reacciones. Es por ello por lo que en esta fase intentaremos transmitir y recordar los valores que representan a la compañía, buscando siempre la mejora de los servicios y ambiente en el trabajo y creando en todo momento un orgullo de pertenencia e identificación de los empleados con la empresa y el nuevo cambio organización y cultural.

Esta fase es muy importante ya que tanto la Dirección como el Responsable de Recursos Humanos, deberán cuidar la forma en que se notifique la noticia al resto del equipo y personal de la empresa, ya que es importante que entiendan la razón por la que se va a realizar y pueda ser aceptada y asumida por los empleados.

En cuanto a las acciones que se llevarán a cabo, a lo largo de esta fase se mantendrán reuniones con el Director de Recursos Humanos y éste a su vez con la Dirección, con ánimo de establecer por consenso las Competencias CORE de la empresa definiendo los comportamientos esperados por todos los empleados, así como las competencias específicas de cada puesto. El mensaje a lo largo de esta fase tratará de transmitir que este proceso de selección por competencias beneficiará y facilitará la búsqueda y selección adecuada de candidatos aportando por lo tanto un valioso valor añadido a la empresa. Este mismo mensaje es el que se debe trasladar al equipo y mandos directivos de la empresa, específicamente el *qué* se va hacer y el *por qué* se quiere hacer. Para esto se convocará una reunión general en donde estén todas las partes involucradas y se expresen todos los pasos a seguir para la implementación de las nuevas Competencias CORE en el nuevo proceso de selección de potenciales candidatos en la empresa.

Posteriormente, se realizará un acto público de notificación del nuevo modelo de selección por competencias en dónde se reunirá a la Dirección General, Departamento de Recursos Humanos y por supuesto Gerentes de Departamento. En él se dará a conocer públicamente la nueva política de recursos humanos y proceso de selección por competencias a implantar dentro del departamento y que afectará a cada una de las unidades de negocio y líneas funcionales. De esta forma muchos de los empleados de UST Global contarán con la oportunidad de aportar ideas y mejoras a la propuesta de cambio y sentirse parte del nuevo proceso en la compañía. La sala será revestida de varias lonas con el lema “*La búsqueda del mejor candidato*”, de esta forma el equipo pueden asociar este lema con lo que se quiere lograr dentro de la empresa y trabajar en función a ello y con un objetivo claro.

La Dirección será quien comunique la decisión a los asistentes para que éstos puedan apreciar su grado de involucración. El comunicado deberá ser dinámico y permitir la participación de los trabajadores para saber cuál es su reacción, así como resolver sus dudas, inquietudes y aportar ideas. En todo caso se comunicarán los pasos del proceso y la fecha de implementación del mismo.

2. Fase de Concienciación: *“Mejores resultados, mayores beneficios”*

En este sentido y siendo conscientes de lo que supone este cambio para el Departamento de Recursos Humanos, con este mensaje intentaremos acercarnos un poco más a los empleados mostrándonos comprensivos con sus inquietudes y la situación de cambio que los mismos están atravesando, dándoles las soluciones y mostrándoles paso a paso cómo será el nuevo proceso y los comportamientos que se esperan en base a los nuevos valores corporativos. Para ello transmitiremos tranquilidad aportando e informando acerca de las ventajas que conlleva nuestra decisión, respondiendo todas sus dudas y enfocando el cambio como una decisión beneficiosa, no sólo para la empresa sino para todos sus empleados, y que a largo plazo nos reportará sus frutos ampliando nuestros horizontes de negocio y creando un mejor clima laboral dentro de la organización.

Esta fase es determinante del éxito de todo el proceso del Plan de Implantación. En ella, primeramente se pondrá en escena y por todos los pasillos y salas de la organización pancartas, banners y posters de empresa con las Competencias CORE que deben tener todos los empleados de UST Global para que así tengan a la vista las competencias que se deben compartir en la organización.

Igualmente, se realizará de nuevo una reunión con el Departamento de Recursos Humanos y se explicará cómo se llevará a cabo el nuevo proceso de selección por competencias. Acompañado de esta campaña, se hará entrega a cada trabajador de un conjunto de materiales informativos y promocionales entre los que se encontrará nuestra Guía Técnica de Selección de Perfiles Estratégicos por Competencias, en donde encontrarán la definición de los distintos puestos de trabajo, funciones, competencias necesarias y preguntas guía de cómo deben realizarse las entrevistas y la selección por competencias. Además, también se plasmará en las pantallas de televisión internas, vídeos grabados y presentaciones con comportamientos esperados o que definen las Competencias CORE de la empresa así como la definición de las mismas.

Por otro lado, y con ánimo de obtener un *feedback* por parte de los trabajadores a lo largo de todo el proceso de implantación, se pondrá a disposición de los mismo un buzón de sugerencias en el que tendremos en cuenta las opiniones de los empleados acerca del nuevo modelo de selección y nuevas Competencias CORE de la compañía.

3. Fase de Bienvenida: “Buscando valor añadido”

Una vez finalizada la fase de concienciación y, después de haber mostrado las ventajas que conlleva el nuevo proceso de selección, pasaremos a transmitir un cálido mensaje que muestre el cambio positivo de algo más que un proyecto empresarial, sino el de un enfoque de selección construido para el beneficio de todos.

En este sentido, una vez explicado el *qué*, el *por qué* y el *cómo* y proporcionada toda la información al equipo de Recursos Humanos sobre las competencias específicas y CORE de la empresa, se establecerá otra reunión bajo el lema “Buscando valor añadido”, donde se llevarán a cabo presentaciones, programas formativos y *role playings* del nuevo proceso, para así constatar que verdaderamente se entendió el objetivo de esta nueva política empresarial.

4. Fase de Seguimiento y Control: “Continuamos creciendo juntos”

En esta fase se buscará controlar la correcta implementación del nuevo modelo de reclutamiento y selección a seguir, al igual que verificar y confirmar sus beneficios y ventajas sobre la empresa, de forma que no haya lugar a dudas y todo esté perfectamente entendido, reduciendo así la mala asimilación de los trabajadores por falta de información o por una desvinculación de la Dirección. Asimismo, supondrá evaluar cómo están asumiendo los empleados los nuevos valores de la organización y si éstos se ven o no reflejados en sus comportamientos.

"Continuamos creciendo juntos" busca mostrar el comienzo de una nueva etapa hacia el éxito, etapa que augura grandes éxitos gracias a la nueva estrategia en el proceso de selección de la compañía y al esfuerzo de todos sus trabajadores en la búsqueda de los mejores candidatos, por lo que mostrará un mensaje positivo que inste a sus empleados a que crezcan junto a UST Global desarrollando políticas de crecimiento.

En este sentido, en relación a los programas formativos impartidos en la fase anterior y con ánimo de valorar los conocimientos de los empleados, se pautarán reuniones dos veces por semanas para asentar los mismos y se les proporcionará información online y offline de los materiales, significados y nuevas metodologías de selección.

Este seguimiento se realizará por 4 meses y posteriormente se harán reuniones quincenales por 2 meses más para realizar seguimiento de la formación y tener un espacio para aclarar cualquier duda o inquietud que haya podido surgir. Igualmente, revisar cualquier modificación que deba realizarse dentro del proceso para alcanzar mejores objetivos.

Observamos pues que esta fase estará presente en todo el proceso de implantación anteriormente mencionado pero focalizada en el momento posterior a la implementación del nuevo proceso de selección, por lo que en ningún caso estará exenta de acciones comunicativas sino todo lo contrario, ya que dicha fase tendrá como objetivo comprobar que el plan de comunicación se ha implantado de forma correcta así como conocer las dificultades y problemas que puedan surgir una vez trasladados los empleados.

Tratando de facilitar la evaluación y control de todo este proceso, se desarrollará un Cuadro de Mando compuesto por un conjunto de indicadores clave a tener en cuenta en todos los departamentos y que nos ayudarán a evaluar el alineamiento de las políticas de recursos humanos implementadas con las marcadas por la Dirección General de la empresa. En este sentido y en el relación al área de Recursos Humanos, hemos considerado de forma general

los indicadores clave que nos ayudarán a la puesta en acción y seguimiento de los cambios introducidos en UST Global.

Tabla 2. Indicadores Cuadro de Mando

TIPO	INDICADOR	
Generales	Coste empresa (masa salarial global)	Coste en €
	Plantilla media	Nº de empleados
	Salario medio	Salario medio en €
	Salario medio operarios	Salario medio de operarios en €
	Salario medio personal técnico-administrativo	Salario medio del personal técnico administrativo en €
	Bonus (incentivos)	Cantidad de incentivos en €
	Bonus obtenido	% de Bonus obtenido
Selección	Entrevista por competencias	% de entrevistas por competencias sobre el total realizadas
Formación y desarrollo	Horas totales de formación	Nº de horas totales de cursos de formación
	Coste formación/masa salarial	% del coste de formación sobre la masa salarial
	Horas de formación por empleado	Nº de horas de formación recibida por empleado
	Coste de formación/empleado	€ invertidos en formación por empleado
	Promociones	Nº de empleados promocionados
Clima laboral	Encuesta de clima laboral	Grado de satisfacción del empleado de 1-10
PRL	Seguridad (accidentes laborales)	% de empleados con accidente laboral
RSC	Absentismo	% de absentismo en la plantilla
	Quejas ante el Comité de RSC	Nº de quejas recibidas
	Contratación de personas con discapacidad	% de personas con discapacidad en la plantilla

Es por ello que, se realizarán encuestas y entrevistas al equipo de Recursos Humanos, para conocer si la información ha sido percibida correctamente por los trabajadores. También se realizarán desayunos informales entre la Dirección y el departamento. Así mismo se celebrarán reuniones y entrevistas de seguimiento con los Técnicos Senior y Junior del departamento y se celebrará una gala de entrega de premios a aquellas personas que hayan tenido un desempeño sobresaliente a lo largo de todo el proceso.

Sumado a todo ello, se lanzará una revista interna trimestral donde se fomenten los valores y competencias de la organización, así como se muestren las políticas de recursos humanos que se están llevando a cabo en UST Global en relación a la competencia.

6. Planificación

Las fases de elaboración de este trabajo estarán recogidas a continuación. Con la intención de facilitar la comprensión y realización del mismo, la planificación temporal será ilustrada al final de este apartado en un calendario, en el que cada actividad estará asociada a un color. De esta manera se permitirá relacionar cada día del mes con la actividad realizada de manera rápida y sencilla.

Inicialmente, se realizaron reuniones de equipo para establecer la empresa donde realizaríamos el Proyecto de Consultoría de Recursos Humanos de Fin de Máster. Dentro de nuestras posibilidades o alternativas de elección se encontraba, por un lado Muser, *start-up* definida como una comunidad colaborativa cuyo fin es conectar artistas musicales con sus oyentes potenciales, y UST Global, empresa madura y más consolidada que ofrece soluciones digitales y tecnológicas. Tras haber tenido varios encuentros telefónicos y personales con cada una de ellas, haber conocido sus instalaciones y, sobre todo sus necesidades, decidimos que UST Global nos presentaba proyectos y oportunidades más realistas y próximas al mercado laboral, así como un panorama de mayor desarrollo profesional en nuestra área.

Una vez tomada la decisión, tuvo lugar la primera toma de contacto con la empresa. Gerardo, integrante del equipo de Recursos Humanos de UST Global y nuestro guía dentro de la empresa en el proyecto, nos comentó en mayor profundidad y detalle las necesidades que tenían, para así establecer las prioridades y saber cómo desarrollar el proyecto. Entre sus necesidades más urgentes se encontraba la de rediseñar su Diccionario de Competencias Corporativas, esto es, ampliar las competencias CORE de la compañía y

definir las competencias específicas para aquellos puestos que resultaran más estratégicos. Por otro lado y con ánimo de conocer y evaluar el impacto del proceso de fusión que están actualmente atravesando, la Dirección de Recursos Humanos planteó realizar un Estudio del Clima Laboral dentro de la compañía mediante la elaboración de un Cuestionario de Satisfacción y Compromiso Laboral propio. Por último, Gerardo como becario de selección, identificó la necesidad de desarrollar una especie de guía de selección para los sucesivos becarios de recursos humanos de la compañía, como un proyecto de Plan de Comunicación Interna destinada de forma especial a los Técnicos Junior del Departamento y, por supuesto a toda la empresa.

Tratando de conocer un poquito más la estructura de la compañía, pautamos una visita a la empresa donde pudimos conocer las instalaciones, al Responsable del Departamento de Recursos Humanos y establecer un plan orientativo de acción.

Una vez finalizada la reunión y planificada la elaboración del proyecto, decidimos ponernos en contacto telefónico con nuestro tutor, Óscar Izquierdo, con ánimo de mantenerle en todo momento informado de nuestra evolución. Éste nos dio recomendaciones acerca de cómo organizarnos el trabajo, nos proporcionó información de consultoría y nos asesoró en cómo llevar a cabo el proyecto en base a las necesidades de la compañía señalándonos la información que resultaría necesaria conocer previamente por parte de la empresa para poder dar inicio al proyecto.

A partir de este momento, los contactos con UST Global fueron prácticamente continuos, ya que precisábamos de mucha información corporativa para comenzar a desarrollar nuestro trabajo. Entre la información que se nos ha ido facilitando a lo largo de aproximadamente tres meses, se encuentra: Información corporativa de la empresa referente a actividad, facturación, número de empleados, cultura organizacional, valores, misión, visión. Por otro lado, en relación al diccionario de competencias se nos han

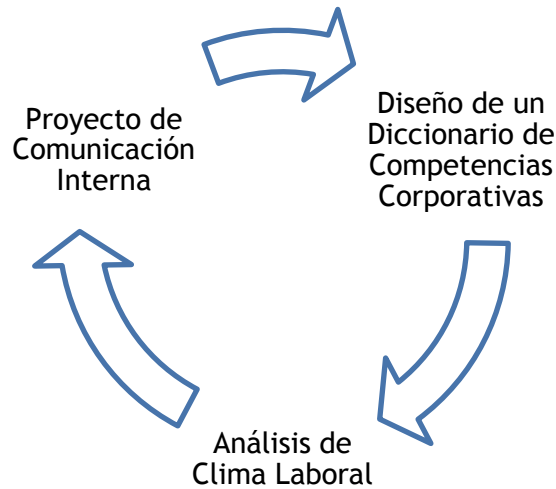
facilitado las competencias CORE hasta el momento definidas, así como los perfiles profesionales de sistemas e ingeniería.

Antes de proceder a la división y asignación de las tareas, nos era necesario conocer el número de puestos de trabajo o posiciones que iban a ser analizadas para desarrollar el Diccionario de Competencias. Para ello, mantuvimos de nuevo reuniones telefónicas con Gerardo, quien nos iba informando poco a poco de cuáles podrían ser los puestos estratégicos objeto de revisión. Una vez, determinados finalmente los puestos y seleccionados los temas, todas las integrantes del grupo nos reunimos con ánimo de repartir tareas y funciones para que de esta forma pudiéramos ir avanzando a lo largo del verano de forma individual en el trabajo.

El criterio utilizado a la hora de repartirnos las tareas responde, no sólo los perfiles estratégicos que debíamos analizar, sino también a cada una de las competencias CORE que debíamos revisar y definir, así como a cada uno de los apartados del trabajo y proyectos del mismo. En este sentido, se hizo público entre las integrantes del grupo una plantilla por colores en la que cada una se hacía responsable de un apartado o tarea. De este modo cada una de nosotras representaba un color, sabía perfectamente que tarea le había sido asignada por acuerdo y nos asegurábamos, mediante reuniones periódicas cada semana, el desarrollo del trabajo.

Cabe mencionar que, decidimos comenzar el trabajo desarrollando primeramente el Diccionario de Competencias Corporativo con ánimo de avanzar en las entrevistas personales de los puestos a analizar y no interferir a los profesionales en el desarrollo de su trabajo. En segundo lugar daríamos paso al estudio de clima laboral desarrollando el cuestionario propio para la empresa y por último, y a raíz del Diccionario de Competencias, al diseño del Proyecto de Comunicación Interna.

Gráfico 9. Proyectos a desarrollar en el trabajo



Para la elaboración del diccionario se realizaron entrevistas tanto personales como telefónicas a los trabajadores de los puestos seleccionados, con los que tuvimos contacto directo vía email, para determinar sus competencias específicas. Dichas entrevistas se fueron elaborando de forma individual y secuencialmente en base a los puestos anteriormente asignados.

Tratando de establecer un canal de comunicación que nos facilitara el trabajo y la coordinación en el grupo, se crearon dos grupos de WhatsApp, uno compuesto únicamente con las integrantes del grupo y otro, para tratar cuestiones algo más formales, en el que se incluiría a Óscar Izquierdo. Igualmente, se creó una carpeta Drive entre los miembros del equipo en la que se compartiría toda la información de empresa y trabajo realizado, con ánimo de que todo el mundo lo tuviera disponible y pudiera realizar cualquier tipo de modificación. Así mismo, el contacto directo entre nosotras y sobre todo con Gerardo se mantuvo vía email. Por último y tras escuchar los consejos de nuestro tutor, se nombró informalmente a un portavoz que se encargaría de hablar en nombre de todo el grupo en cuestiones que determinaran el desarrollo de todo el trabajo.

Cabe destacar que, en cualquier caso, a lo largo de los meses de Abril, Mayo, Junio y Julio tuvimos reuniones constantes de equipo para evaluar y ver los avances del trabajo, redistribuir tareas, llevar a cabo la redacción del mismo y realizar trabajo teórico de investigación. Así mismo, mantuvimos reuniones tanto con Gerardo como con Óscar, para aclarar dudas, escuchar recomendaciones y mantenerlos al tanto de los avances que habíamos realizado. De este modo a medida que se iba avanzando en la realización del trabajo se iba informando igualmente a la empresa con ánimo de que ésta valorara y validara los resultados.

Una vez obtenida toda la información, realizadas todas las entrevistas y reuniones con la empresa tuvimos reuniones finales de equipo para acabar los últimos detalles de redacción del Trabajo de Fin de Máster. Una vez finalizado, éste le ha sido presentado en primer lugar a nuestro tutor y posteriormente a la empresa con ánimo de que ésta valorara los resultados finales.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

FEBRERO						
L	M	M	J	V	S	D
25	26	27	28	29	30	31
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	1	2	3	4	5	6

MARZO						
L	M	M	J	V	S	D
29	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10

ABRIL						
L	M	M	J	V	S	D
28	29	30	31	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	1
2	3	4	5	6	7	8

MAYO						
L	M	M	J	V	S	D
25	26	27	28	29	30	1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30	31	1	2	3	4	5

JUNIO						
L	M	M	J	V	S	D
30	31	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10

JULIO						
L	M	M	J	V	S	D
27	28	29	30	1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31
1	2	3	4	5	6	7

AGOSTO						
L	M	M	J	V	S	D
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11

SEPTIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
29	30	31	1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	1	2
3	4	5	6	7	8	9

OCTUBRE						
L	M	M	J	V	S	D
26	27	28	29	30	1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31	1	2	3	4	5	6

NOVIEMBRE						
L	M	M	J	V	S	D
31	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7

-  Visita a UST Global
-  Establecer objetivos del trabajo y elección de las necesidades a tratar
-  Reparto de tareas
-  Reuniones de equipo
-  Reuniones personales y telefónicas con el tutor
-  Contactos con Gerardo
-  Reportes intergrupales
-  Entrevistas personales y telefónicas a los trabajadores de UST Global
-  Entrega del Trabajo de Fin de Máster

7. Posibles costes

En el siguiente apartado de desarrollarán los posibles costes asociados al proyecto de consultoría realizado. Para ello se tendrán en cuenta el número de personas que han trabajado en el mismo, el número de horas trabajadas, la posible banda salarial a tener en cuenta para cada puesto de consultor así como los proyectos que se han desarrollado, en este caso tres: Diseño de un Diccionario de Competencias, Análisis de Clima Laboral y Proyecto de Comunicación Interna de cara a la implementación de un Proceso de Selección por Competencias.

Cabe mencionar que en ningún caso se tratan de costes reales, sino estimados. En definitiva, lo que se pretende en este apartado es acercarnos a la realidad mediante una estimación del coste asociado al proyecto.

Simulando que las cinco personas que componemos el equipo formamos parte de una consultora externa especializada en Recursos Humanos y que se ha iniciado el proyecto en febrero de 2016, llevaríamos trabajado en el mismo diez meses. No obstante, por necesidades de la empresa, la planificación inicialmente establecida sufrió una serie de variaciones, dando como resultado la paralización temporal de algunas fases del proyecto y, por ende, de la fase de trabajo de campo de los consultores. Por ello, hemos realizado una estimación de seis meses de trabajo real, desde el establecimiento del plan de acción con la compañía hasta la finalización de los tres proyectos. Por otro lado, considerando que los proyectos se han ido realizando de forma simultánea tal y como hemos mencionado a lo largo del trabajo, de modo que los meses dedicados al Diseño del Diccionario de Competencias fueran en su conjunto los seis meses, trabajando de forma simultánea durante los tres primeros meses con el análisis de Clima Laboral y durante los tres últimos con el Plan de Comunicación.

De este modo y estableciendo como referencia un número medio de 8 horas trabajadas al día y sin considerar los fines de semana ni festivos nacionales a lo largo de estos seis meses, llevaríamos 120 días trabajados y en consecuencia 960 horas al día trabajadas.

Meses trabajados= 6 meses.

Días trabajados (sin fines de semana ni festivos)= 120 días.

Horas trabajadas al día= 8 horas al día.

Total número de horas trabajadas= 960 horas.

Si consideramos a dos de las integrantes de nuestro equipo como Consultoras Senior de Recursos Humanos, estimamos un salario de alrededor de 2.000€/mes para ambas. Del mismo modo, en el caso de las Consultoras Junior estimamos un salario de 1.500€/mes y para la Consultora de Selección de 1.200€ . De este modo la estimación de los costes sería la siguiente:

Tabla 3. Posibles Costes

Total días trabajados	120
Horas trabajadas/día	8
Total horas trabajadas	960
Honorarios de Consultoría	15%

	6 meses	3 meses	3 meses
	Diccionario de Competencias	Análisis de Clima	Plan de Comunicación
Total días trabajados	120	60	60
Horas diarias reales trabajadas por consultor	3	2	3
Total horas reales trabajadas	360	120	180

	Abril	Mayo	Junio	Septiembre	Octubre	Noviembre
Diccionario de Competencias						
Análisis de Clima						
Plan de Comunicación						

(A) Coste estimado del Diccionario de Competencias

Puestos	Salario mensual	Coste Total
Consultora Senior	2000	4500
Consultora Senior	2000	4500
Consultora Selección	1200	2700
Consultora Junior	1500	3375
Consultora Junior	1500	3375
		18450

Salario mensual	Honorarios Consultoría
2000	300
2000	300
1200	180
1500	225
1500	225
	1230

COSTE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	19680 €
--	----------------

(B) Coste estimado del Análisis de Clima

Puestos	Salario mensual	Coste Total
Consultora Senior	2000	1500
Consultora Senior	2000	1500
Consultora Selección	1200	900
Consultora Junior	1500	1125
Consultora Junior	1500	1125
		6150

Salario mensual	Honorarios Consultoría
2000	300
2000	300
1200	180
1500	225
1500	225
	1230

COSTE ANÁLISIS DE CLIMA	7380 €
--------------------------------	---------------

(C) Coste estimado del Plan de Comunicación

Puestos	Salario mensual	Coste Total
Consultora Senior	2000	2250
Consultora Senior	2000	2250
Consultora Selección	1200	1350
Consultora Junior	1500	1688
Consultora Junior	1500	1688
		9225

Salario mensual	Honorarios Consultoría
2000	300
2000	300
1200	180
1500	225
1500	225
	1230

COSTE PLAN COMUNICACIÓN	10455 €
--------------------------------	----------------

COSTE TOTAL DEL PROYECTO (A+B+C)	37515 €
---	----------------

Observamos como para cada proyecto, el coste total ha sido calculado teniendo en cuenta el salario mensual de cada uno de los consultores, de manera que se ha calculado el salario hora trabajada dividiendo el salario mensual entre los 20 días trabajados, que hemos considerado que tiene un mes sin fines de semana ni festivos, y a su vez, dividiéndolo entre las 8 horas diarias que tiene la jornada completa. Tratando de calcular el coste total hora trabajada para cada proyecto, se ha multiplicado cada uno de los salarios por las horas reales trabajadas por consultor en cada uno de los proyectos. Añadido al mismo se ha tenido en cuenta un honorario de consultoría de un 15% que incrementaría el coste.

Del mismo modo, vemos cómo el coste estimado para el proyecto de Análisis de Clima no se corresponde demasiado con el coste de mercado medio de este tipo de proyectos. Esto es debido precisamente al escaso número de horas dedicadas al estudio ligado a la imposibilidad de dar por concluido todo el proceso del mismo.

Si consideráramos pues la finalización del proyecto de Análisis de Clima y el esfuerzo teórico asociado al mismo, la estimación se correspondería con la siguiente entendiendo que, en este caso, el número de horas reales al día dedicadas al mismo fueran de 3 horas por consultor durante cuatro meses.

	6 meses	4 meses	3 meses
	Diccionario de Competencias	Análisis de Clima	Plan de Comunicación
Total días trabajados	120	80	60
Horas diarias reales trabajadas por consultor	3	3	3
Total horas reales trabajadas	360	240	180

	Abril	Mayo	Junio	Septiembre	Octubre	Noviembre
Diccionario de Competencias						
Análisis de Clima						
Plan de Comunicación						

Coste teórico estimado del Análisis de Clima

Puestos	Salario mensual	Coste Total
Consultor Senior	2000	3000
Consultor Senior	2000	3000
Consultor Selección	1200	1800
Consultor Junior	1500	2250
Consultor Junior	1500	2250
		12300

Salario mensual	Honorarios Consultoría
2000	600
2000	600
1200	360
1500	450
1500	450
	2460

COSTE TEÓRICO ANALISIS DE CLIMA	14760 €
--	----------------

De este modo, si tuviéramos en consideración dicho esfuerzo, el coste total del Proyecto de Consultoría de Recursos Humanos ascendería finalmente a 47355 €.

8. Evaluación del proyecto

Durante la realización de este proyecto se nos han planteado las siguientes reflexiones y cuestiones a mejorar.

En primer lugar desconocíamos en profundidad el modelo de negocio de UST Global así como la documentación que se nos facilitaba, la cual no incluía todos los datos necesarios para comprender tanto la estructura organizativa como los puestos de trabajo de la empresa. En la primera reunión que tuvimos con la empresa nos indicaron cual eran sus necesidades y que se esperaba de nuestro proyecto sin entrar en detalles sobre la organización y la estructura del mismo por lo que para realizar el trabajo pusimos en práctica los conocimientos aprendidos a lo largo del máster y sobre todo, nuestra intuición y sentido común.

Del mismo modo, nos hubiese gustado disponer de un contacto más directo con el Director de Recursos Humanos de UST Global con la intención de poder recibir un mayor *feedback* sobre el trabajo realizado y así mejorar aquellos aspectos necesarios aportando utilidad al proyecto.

En segundo lugar, comentaremos de manera específica y crítica cada uno de los tres los proyectos que realizamos dentro de nuestro trabajo:

Con respecto al Diccionario de Competencias, fue realizado teniendo en cuenta tanto la información relativa a los puestos de trabajo que nos facilitó la compañía, como las entrevistas telefónicas realizadas a los empleados. Del mismo modo, describimos las nuevas competencias CORE en base a los valores, misión y visión de UST Global y la descripción de las competencias específicas de los puestos de trabajo en función de las responsabilidades de los mismos y a partir de las entrevistas que realizamos a los empleados. Como sugerencia de mejora proponemos que para una mayor fiabilidad de las competencias específicas identificadas, habría sido conveniente hacer una media de tres entrevistas por perfil profesional para contrastar los resultados. En ocasiones al realizar las entrevistas, dudábamos acerca de la fiabilidad de los puestos que se nos facilitaban ya que algunos de las posiciones

entrevistadas parecían no corresponderse con las funciones de los puestos. En este sentido, desconocíamos si se trataba de un error por parte la empresa al habernos facilitado posiciones no correspondidas con los puestos a entrevistar o si, por el contrario, las posiciones se correspondían pero resultaban estar mal definidas las funciones y responsabilidades de las mismas. Por otro lado, señalar que en cada entrevista acudíamos con un guión orientativo que en ocasiones teníamos que modificar ya que las competencias que revisábamos en la entrevista no se correspondían con el cargo al analizar las funciones previamente, por lo que se contemplaron muchos errores.

En cuanto al Análisis de Clima Laboral, resulta importante tener en cuenta que partíamos de una situación de inestabilidad organizativa debido a la fusión de UST Global con TCP Sistemas, por lo que no se pudo completar el análisis laboral de la situación actual de la empresa. Como ya se ha comentado a lo largo del trabajo escrito, únicamente se dio la oportunidad de realizar una encuesta de satisfacción y compromiso laboral, que debido a esta situación no fue posible administrar ya que de hacerlo, los resultados estarían sesgados por lo que la aplicación de la misma está pendiente de implementarse más adelante. Respecto a este punto, consideramos que hubiese enriquecido mucho nuestro trabajo y conocimiento personal haber podido realizar la encuesta y analizar los resultados obtenidos.

Respecto al Plan de Comunicación o Guía de Selección por competencias se nos plantearon dudas desde el principio ya que los contactos de los que disponíamos en la compañía no supieron reflejar claramente las necesidades de estos dos proyectos así como la estructura ni contenido del mismo. Debido a ello la guía de selección ha sido elaborada siguiendo nuestro propio criterio debido a la falta de pautas claras por parte de la empresa. Finalmente, el resultado fue satisfactorio para ambas partes, pero nos habría gustado disponer de mayores explicaciones por parte de la empresa con ánimo de adaptarnos a sus necesidades y aportarles cierta utilidad y sentido desde el principio.

Consideramos que, llevando nuestro proyecto a una aplicación más cercana a la realidad, habría sido interesante realizar una reunión inicial con todas las personas involucradas en el proceso (empleados de los puestos a describir y determinar competencias, Directores de Departamento, Director de RRHH...) con ánimo de, ya no sólo mejorar la calidad de nuestro trabajo, sino también hacerles sentir parte del mismo y lograr un mayor sentido de pertenencia por su parte.

Finalmente a modo de conclusión señalar que, de forma general la comunicación entre la empresa y el equipo no ha sido tan fluida como nos hubiera gustado ya que en muchas ocasiones el *feedback* ha sido insuficiente a la hora de avanzar en el proyecto y a la hora de sentirnos motivadas con la utilidad que realmente estábamos aportando a la compañía con el mismo. Nos hubiera gustado poder acercarnos y trabajar de lleno en la realidad de este tipo de proyectos, pero entendemos que también es algo que depende de la disponibilidad y seriedad con la que se lo tome la empresa. En cualquier caso, de forma general la experiencia ha sido igualmente enriquecedora para nosotras y consideramos que el poder haber contado con esta oportunidad nos ha ayudado a seguir aprendiendo en nuestra carrera profesional en el mundo de los Recursos Humanos.

Por otro lado, en cuanto a nuestra organización como equipo de trabajo teniendo en cuenta que la mayoría de nosotras nos encontrábamos realizando prácticas en empresas, consideramos que hemos sido capaces de organizar el trabajo de forma efectiva cumplimentando con los plazos establecidos. Hemos trabajado en general de forma autónoma y hemos sabido adaptarnos a las necesidades y requerimientos que estipulaba la empresa en todo momento. Del mismo modo, consideramos que hemos aprovechado todos los recursos de los que disponíamos para realizar el trabajo y que lo hemos sabido sacar adelante combinando tanto trabajo individual como grupal. Igualmente, la coordinación entre nosotras ha sido la adecuada gracias a la buena comunicación que se ha venido manteniendo.

9. Bibliografía

Alles, M (2002). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario. Buenos Aires, Granica.

Alles, M (2008). *Diccionario de preguntas: gestión por Competencias. Cómo planificar la entrevista por competencias*. Buenos Aires, Granica.

Barroso. A. L. (2011). UST Global - TCP Sistemas e Ingeniería. *Perfiles Profesionales*. Última actualización: Enero 2015. Recuperado de: <http://www.ust-global.es/>

Chiavenato I.(1999) *Administración de Recursos Humanos*. Ed. McGraw Hill, Quinta Edición, México; Pp. 127 a 172.

Ernst & Youg (1998). *Gestión por Competencias*. Innovación en la Gestión Empresarial. Madrid.

González -Roma. V. y Peiró. J. M. (1999). "Clima en las Organizaciones Laborales y en los Equipos de Trabajo". *Revista de Psicología Gral y Aplic*, 52 (2-3). Pp. 269-285.

Hall. S. (1996) "Questions of Cultural Identity". London. SAGE Publications.

López de Olivera. O, Illanes Álvarez. L.R, Maldonado Keller. B y Segovia Embry. H. (2009). "Gestión del clima organizacional como herramienta para generar valor en las organizaciones: La experiencia de empresas reconocidas en el ranking Great Place to Work Chile". *Psicología Organizacional Humana*, 2 (3); Pp: 135-157.

McClelland, C (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28, (1). Pp. 423- 447.

McClelland, C. (1993) *Introduction en Spencer L.M y S.M. Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.

Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional*, México, Prentice.

Spencer, L. M. y Spencer, S. M. (1993). *Competence at Wor: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.

TCP Sistemas e Ingeniería (2013). *Modelo de Valores*. Recuperado de: <http://www.tcpsi.com/>

TCP Sistemas e Ingeniería (2013). *Perfiles Profesionales Tecnológicos y de Negocio*. Recuperado de: <http://www.tcpsi.com/>

10. Anexos

- 9.1 Diccionario de Competencias
- 9.2 Guiones Entrevistas por Competencias
- 9.3 Cuestionario de Satisfacción y Compromiso Laboral
- 9.4 Hoja de Cálculo de análisis y resultados del Estudio de Clima Laboral
- 9.5. Guía de Selección de Perfiles Estratégicos

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Corporativas y específicas de Puesto



ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	3
Estructura del Diccionario de Competencias.....	3
II. COMPETENCIAS CORPORATIVAS.....	4
1. Trabajo en Equipo.....	4
2. Orientación a Resultados.....	6
3. Orientación a Clientes.....	8
4. Innovación.....	11
5. Flexibilidad.....	13
6. Compromiso.....	15
III. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE PUESTO.....	17
Perfiles Profesionales Tecnológicos de UST Global.....	17
1. Experto Tecnológico.....	18
2. Jefe de Proyecto.....	25
3. Analista.....	33
4. Analista Programador.....	40
5. Técnico de Sistemas.....	47
5.1 Técnico de Sistemas Senior.....	47
5.2 Operador de Sistemas.....	48
6. Programador.....	55
6.1 Programador Junior.....	55
6.2 Programador Senior.....	56

I. INTRODUCCIÓN

Estructura del Diccionario de Competencias

El siguiente Diccionario de Competencias está estructurado teniendo en cuenta los valores definidos por UST Global así como la forma en la que la compañía entiende al negocio, el trabajo en sí mismo y con las demás áreas o departamentos. Contará con una primera parte en la que se definen la totalidad de las competencias CORE y una segunda parte en la que se desarrollan las competencias específicas por puestos estratégicos, teniendo en cuenta concretamente ocho posiciones en consideración.

En lo que respecta a las competencias corporativas, primeramente se desarrollarán las tres definidas por la empresa y comunes a nivel internacional (Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados y Orientación al cliente). Posteriormente se desarrollarán las tres restantes y añadidas al nuevo modelo de gestión por competencias de UST Global España (Innovación, Flexibilidad y Compromiso).

En lo que a las competencias específicas se refiere, primeramente se introducirá el puesto en cuestión, indicando la misión, las funciones y responsabilidades del mismo, y posteriormente se definirán las competencias específicas asociadas al mismo, generalmente tres. Se incluirá por lo tanto una definición genérica y un desarrollo a través de un escalado de niveles que indicarán el crecimiento progresivo de las diferentes conductas. Así mismo, se añadirá una pregunta clave por competencia que ayude a identificar el marco de referencia que permita encuadrar la conducta o comportamiento observado.

II. COMPETENCIAS COORPORATIVAS

1. Trabajo en Equipo

Implica un **conjunto de personas** que se organizan en un **ambiente de cooperación** para alcanzar **objetivos comunes**, repartiendo responsabilidades y definiendo un proceso, buscando obtener **resultados positivos**.

NIVEL BÁSICO

Trabaja con un conjunto de personas para alcanzar un objetivo común, manteniendo una buena actitud y disposición.

1. Conoce los **objetivos comunes** que se quieren alcanzar en TCP- UST Global, así como los **procesos** que deben realizarse para lograrlos.
2. Conoce sus responsabilidades dentro de TCP-UST Global y **responde a las peticiones** que le hagan sus compañeros de trabajo para cumplir y alcanzar el objetivo común.
3. Muestra una **actitud positiva** ante los requerimientos que le solicitan, al igual que **disposición** para aprender.
4. Trabaja dentro del **plazo, coste y calidad** acordada y asumidas por el equipo, manteniendo la organización y accesibilidad para conservar el ritmo de trabajo.

NIVEL MEDIO

Escucha, respeta y aporta en la mejora de los procesos, para hacer más eficiente el logro de los objetivos comunes.

1. Mantiene una **comunicación abierta** con sus compañeros de trabajo **manejando los conflictos** que puedan presentarse mediante la búsqueda de puntos de encuentro.
2. **Escucha activamente** las ideas de sus compañeros y **participa activamente** para la consecución de los objetivos, mostrándose empático y colaborador, compartiendo sus conocimientos y ofreciendo sugerencias.
3. Asume la **responsabilidad** de sus acciones y decisiones al igual que las del equipo, compartiendo los éxitos y fallos del equipo.
4. Busca **mejorar los canales de comunicación** del equipo, facilitando la coordinación y dirección del mismo.



NIVEL AVANZADO

Apoya y motiva a sus compañeros para alcanzar los objetivos establecidos buscando un ambiente de retroalimentación y mejora continua.

1. **Anima y motiva** a su equipo de trabajo, reconociendo la importancia de cada miembro, así como de su trabajo.
2. Crea un ambiente de **retroalimentación y mejora continua** en el equipo de trabajo, dando opiniones constructivas y teniendo una actitud resolutive.
3. **Define, planifica e implanta nuevas estrategias** para alcanzar una mejor coordinación y colaboración por parte del equipo para alcanzar los objetivos comunes.
4. **Gestiona eficazmente los vínculos** y relaciones con los compañeros del equipo mostrando disponibilidad y atención.



NIVEL EXPERTO

Identifica, crea y prevé futuras necesidades de desarrollo en el equipo, aportando y escuchando al resto de sus compañeros y modificando aquellas conductas que no aportan para alcanzar el objetivo común.

1. **Actúa proactivamente y en interés del equipo** implicándose en los procesos de toma de decisiones.
2. Mantiene un **seguimiento de los procesos** detectando puntos de mejora para minimizar su impacto y desarrollar nuevos procedimientos.
3. Establece sistemas estratégicos para mantener una **relación a largo plazo** con los compañeros de trabajo creando confianza, cooperación y compromiso dentro del equipo de TCP-UST Global.
4. Prevé **estrategias, objetivos y necesidades de desarrollo** en el equipo, impulsándose a sí mismo y a los miembros a desarrollarse e innovar en pro de la compañía.

2. Orientación a Resultados

Interés por realizar el trabajo, persiguiendo y **alcanzando** los **objetivos prefijados** y manteniendo unos **estándares de excelencia**, en el marco de las estrategias de la organización.

NIVEL BÁSICO

Conoce sus objetivos y los resultados que se esperan de su trabajo, realizando las tareas que le corresponden correctamente.

1. Conoce los **objetivos** que debe alcanzar dentro de la compañía TCP-UST Global, así como los **procesos** que debe realizar para lograrlos.
2. Es consciente del **impacto** y el alcance de sus objetivos, responsabilidades y actividades en el corto-medio plazo de su entorno de trabajo.
3. Entiende y conoce el **nivel de desempeño** que se espera de él en las diferentes tareas y/o proyectos en los que participa.
4. Muestra **inquietud** e **interés por aprender** y poseer el conocimiento técnico adecuado para poder realizar su trabajo.

NIVEL MEDIO

Realiza su trabajo y alcanza los objetivos en el tiempo y forma establecidos, manteniendo el nivel de desempeño y calidad que se espera de él.

1. Se preocupa y sabe cuáles son sus objetivos y los **resultados** que se esperan de su trabajo, conociendo el alcance e **impacto** de los mismos respecto a los objetivos globales de la organización.
2. Realiza con **proactividad** los planes de acción y resultados comprometidos en sus objetivos individuales, realizando los **esfuerzos necesarios** para su consecución y finalización del trabajo en los **tiempos**, **costes** y **calidad** acordados.
3. Prepara, planifica y organiza los **recursos** y **medios disponibles** que va a necesitar, evitando en la medida de lo posible contratiempos y adecuando el **nivel de calidad** esperado.
4. Ante problemas y adversidades es **tenaz** y **persistente**, actuado con decisión y buscando e implantando nuevas alternativas y soluciones con el fin de alcanzar los resultados esperados.



NIVEL AVANZADO

Alcanza los objetivos fijados, realizando un seguimiento de los mismos y adaptando a su trabajo posibles mejoras que aumenten la calidad del mismo.

1. Se fija **objetivos retadores** y desafiantes para sí mismo y para la organización, esforzándose en alcanzarlos.
2. Realiza un **seguimiento** de sus objetivos, corrigiendo posibles desviaciones.
3. Se mantiene **actualizado** en cuanto a novedades y nuevos conocimientos, así como formas de hacer, que permitan detectar y trasladar a su puesto de trabajo posibles mejoras.
4. Vela por los **objetivos de su departamento**, orientando sus acciones y adaptando sus prioridades a favor de estos, por encima, si es necesario, de sus propios objetivos.



NIVEL EXPERTO

Contribuye y colabora en la consecución de los objetivos globales de la compañía, tratando de alcanzar y superar los resultados previstos a medio y largo plazo de su entorno de trabajo, mostrando un alto nivel de exigencia.

1. Es **autoexigente** consigo mismo a la hora de obtener los mejores resultados, superándolos en la medida de lo posible y aportando **excelencia** a su entorno.
2. Realiza un **seguimiento activo** tanto de sus objetivos individuales como los de su entorno de trabajo, corrigiendo posibles desviaciones y alcanzando el logro de los mismos.
3. Muestra interés por los objetivos de otras áreas de la compañía, orientándose a **acciones globales** por encima de los resultados de su departamento.
4. Detecta y analiza las **debilidades**, **procedimientos** y formas de operar de su departamento, emprendiendo acciones que repercutan en el medio plazo y mejoren su **posición competitiva** en el mercado.

3. Orientación al Cliente

Implica **entender al cliente** actual y potencial (tanto **interno** como **externo**) y orientar nuestro trabajo hacia la resolución y satisfacción de sus **necesidades** y **expectativas**, mediante el conocimiento de las mismas y la identificación de oportunidades de negocio, con el fin de proporcionarles un **mayor valor añadido** y mejorar continuamente nuestros servicios.



NIVEL BÁSICO

Da respuesta a las reclamaciones, quejas o problemas presentados por los clientes.

1. Conoce las **características básicas del sector** y del **mercado**, sus competidores y el negocio TCP- UST Global, identificando los principales clientes externos, sus características, actividades y necesidades, así como los productos y servicios que TCP-UST Global puede ofrecerles como soluciones básicas.
2. Conoce de manera global las **características del cliente externo e interno**, sus objetivos, necesidades y expectativas respecto al proyecto, servicio o tarea en la que se encuentra trabajando.
3. Muestra una **actitud reactiva** ante los requerimientos planteados por los clientes.
4. Responde únicamente a las **preguntas**, **quejas** o **problemas** que plantea el cliente sin averiguar los problemas subyacentes.



NIVEL MEDIO

Cumple con las necesidades básicas y expectativas manifestadas por el cliente.

1. Conoce las **características específicas del sector** y **mercado**, los competidores más directos y los clientes externos más significativos. Sabe transmitirles en detalle las soluciones y ventajas diferenciadoras de TCP-UST Global respecto a nuestro competidores y responder adecuadamente ante requerimientos del cliente y posibles oportunidades de negocio.
2. **Escucha activamente** al cliente mostrando una actitud de interés y disponibilidad ante sus requerimientos, problemas, necesidades, preguntas o quejas, tratando de conocer su **nivel de satisfacción** y ofrecer soluciones adecuadas.
3. Prepara y realiza **reuniones** o **encuentros** con el cliente recogiendo y analizando la información pertinente y necesaria con objeto de ofrecer una

imagen corporativa única, adecuada, metódica y profesional del trabajo y servicio de TCP-UST Global.

4. Se esfuerza en proporcionar un servicio de calidad al cliente, buscando la opción que mejor se adapte a sus necesidades.



NIVEL AVANZADO

Tiene una actitud proactiva hacia el cliente, anticipándose a las necesidades de éstos.

1. Anticipa posibles necesidades y detecta nuevas oportunidades de negocio manteniendo una actitud proactiva e investigadora interesándose por cubrirlas directamente o canalizarlas convenientemente.
2. Muestra interés por conocer el alcance del proyecto, la relevancia y significado del mismo para el negocio y la operativa del cliente con el fin de brindar un buen servicio de calidad.
3. Muestra una actitud de asesoramiento hacia el cliente manteniendo una comunicación cordial y fluida en base a sus necesidades y peculiaridades, ofreciendo soluciones y un servicio adecuado e integral generando un clima de confianza y fomentando el desarrollo y construcción de relaciones y vínculos más sólidos.
4. Gestiona eficazmente los vínculos y relaciones establecidas con los clientes demostrando disponibilidad, atención y servicio cuidando la calidad y los detalles, realizando un seguimiento de las soluciones prestadas y solicitando retroalimentación para comprobar la calidad percibida y corregirla si fuese necesario.



NIVEL EXPERTO

Actúa para dar un alto valor añadido a sus clientes adaptando los procesos, productos o servicios que presta a sus necesidades.

1. Conoce la estrategia, objetivos y necesidades de desarrollo de negocio, identificando necesidades y problemas futuros, implicándose en los procesos de toma de decisiones y estrechando relaciones a largo plazo con los clientes clave.
2. Desarrolla y mantiene una amplia red de contactos personales y profesionales con el fin de detectar clientes potenciales y desarrollar oportunidades de negocio.

3. Establece sistemas estratégicos para mantener una **relación duradera con los clientes** creando una dependencia espontánea así como una plena confianza y prestigio en la calidad del servicio TCP-UST Global, desarrollando **mecanismos de fidelización** que permitan vincular al cliente con los servicios y productos ofrecidos por la Compañía.
4. Muestra un **profundo conocimiento del cliente**, adecua y **propone innovaciones** en los procesos, productos o servicios ofrecidos por la compañía para satisfacer las necesidades de éste.

4. Innovación

Capacidad para **formular activamente recursos, ideas y métodos novedosos** y concretarlos en acciones que mejoren la actividad de la organización.



NIVEL BÁSICO

No asume riesgos en la toma de decisiones ni en los métodos que emplea para desempeñar su trabajo. Se rige por ideas y comportamientos tradicionales.

1. Emplea **soluciones** que le sirvieron de ayuda para resolver una situación en el pasado, ignorando si otra alternativa puede desembocar en un resultado más exitoso
2. Presenta algunas **dificultades** para llevar a cabo nuevas ideas a la práctica, **requiriendo de ayuda** para poner en marcha acciones que salgan de lo establecido.
3. Idea y aplica **nuevos métodos de trabajo**, generando una mejora en el desempeño de su puesto de trabajo.
4. Necesita **ayuda** para mantenerse informado sobre los cambios en su área o departamento, mostrando **dificultades para anticiparse a los cambios** en el contexto.



NIVEL MEDIO

Impulsa la introducción de cambios y nuevos métodos de trabajo para lograr una mejora, identificando oportunidades de innovación y conociendo los avances de otros profesionales o compañías.

1. Propone **ideas creativas** cuando las tradicionales no son aplicables a las necesidades actuales, evaluando la situación y **generando alternativas**.
2. Realiza su trabajo **generando cambios discretos**, manteniendo en gran medida los procedimientos establecidos.
3. Genera cambios que ejercen un **leve impacto** en su área de trabajo, necesitando en ocasiones ayuda para llevar sus nuevas ideas a la práctica.
4. Está **informado acerca de los cambios** del contexto cultural y de su área, **requiriendo ayuda** para relacionarlos con los cambios que su trabajo demanda.

NIVEL AVANZADO

Genera y desarrolla ideas nuevas para la resolución de problemas y el desarrollo eficiente del trabajo, rompiendo los esquemas tradicionales y evaluando los resultados.

1. Actúa con **rapidez y autonomía** frente a un problema que requiere una rápida solución, generando nuevas alternativas de forma proactiva.
2. Toma decisiones y **emprende acciones** con iniciativa que generan **nuevas formas de resolución de problemas** dentro de su departamento, superando los obstáculos y dificultades con facilidad.
3. Sus ideas tienen, frecuentemente, un **impacto significativo** en la forma de trabajar del área, mostrando una gran autonomía para llevarlas a cabo.
4. Se muestra **atento a los cambios** del contexto cultural y de las nuevas demandas que requiere su trabajo, interpretando los cambios y haciendo mejoras concretas en su práctica profesional.

NIVEL EXPERTO

Presenta ideas innovadoras y creativas ante situaciones diversas, aportando valor a la organización y convirtiéndose en un referente en su área.

1. Muestra una **capacidad reconocida** para reaccionar de forma oportuna y acertada frente a nuevas situaciones, convirtiéndose en un **apoyo y ejemplo** ante el resto de trabajadores.
2. **Actúa sistemáticamente de forma proactiva**, promoviendo mejoras y procesos creativos que implican un cambio en las formas de hacer de la compañía.
3. **Genera nuevas ideas constantemente**, ejerciendo un gran impacto en el trabajo de su área.
4. **Se anticipa a los cambios** y nuevas demandas que surgen en la sociedad, agregando valor a su trabajo y situando a la compañía en una **mejor posición competitiva**.

5. Flexibilidad

Conjunto de conocimientos, procedimientos y técnicas que permiten **adaptarse** y trabajar en **distintas situaciones** y **equipos diversos** valorando distintos puntos de vista y siendo capaz de modificar su enfoque en la medida que la situación lo requiera promoviendo cambios en la organización.



NIVEL BÁSICO

Es capaz de adaptarse a los cambios organizacionales revisando sus objetivos y aceptando las modificaciones en la estrategia y la estructura organizativa.

1. Aplica las **normas organizacionales según la situación** teniendo en cuenta las sugerencias de sus superiores.
2. Es capaz de **comprender nuevos argumentos** y **reorientar su postura** cuando sea necesario.
3. Reconoce la validez de otros **puntos de vista** y criterios.
4. Es capaz de **adaptarse** a su grupo de trabajo.



NIVEL MEDIO

Percibe de manera rápida las modificaciones en la organización y elabora respuestas específicas ante las distintas situaciones integrando al equipo y favoreciendo la comunicación.

1. **Comprende rápidamente** los cambios de situación o contexto en la medida en que sus superiores lo mantienen informado.
2. Genera **respuestas y prácticas innovadoras** cuando las circunstancias así lo exigen.
3. Promueve la **integración de ideas** y criterios diversos en pos de objetivos de mejora.
4. Se adapta en su grupo de trabajo y **promueve la interacción** de resto de los miembros.



NIVEL AVANZADO

Muestra una actitud proactiva ante el cambio promoviéndolo y tomando decisiones estratégicas basadas en la información que obtiene del entorno y de sus superiores implicando en ellas al resto de la organización.

1. Toma decisiones basándose en el análisis de la situación y en la información que busca cotidianamente entre sus superiores.
2. Está atento a los cambios de contexto y modifica los objetivos o acciones de sus grupos de acuerdo con los requerimientos organizacionales.
3. Promueve cambios a procesos, servicios o relaciones de acuerdo con las situaciones planteadas.
4. Adopta criterios o puntos de vista diversos para mejorar o beneficiar procesos y relaciones.



NIVEL EXPERTO

Es capaz de anticiparse a los cambios del sector elaborando estrategias innovadoras y promueve un entorno abierto, dinámico y flexible en el que facilita a sus colaboradores la innovación.

1. Comprende y valora puntos de vista y criterios diversos e integra el nuevo conocimiento con facilidad.
2. Promueve actitudes flexibles en sus colaboradores y les brinda asesoría para que sean a su vez promotores de la flexibilidad en sus respectivos equipos de trabajo.
3. Tiene un conocimiento del mercado y del negocio que le permite anticipar con facilidad los cambios de contexto, de prioridades y relaciones.
4. Analiza las situaciones y las características de las personas o grupos con el fin de adaptarse o adaptarlos de acuerdo con las circunstancias.

6. Compromiso

Capacidad de percibir como propios los objetivos de la Organización. Implica un alto grado de **integración emocional** e **intelectual** por parte de los trabajadores para alcanzar el beneficio del negocio. Consiste en un **“engagement”** por el cual los empleados desean permanecer en la organización.

NIVEL BÁSICO

Se esfuerza por formar parte de la compañía y por entender los valores de UST Global.

1. Su desempeño puede no alcanzar los objetivos marcados, porque **desconoce la importancia de su trabajo**.
2. Apoya las decisiones tomadas por la colectividad **sin sentirse realmente comprometido** con los objetivos comunes.
3. **Respeto** la forma en que se llevan a cabo los proyectos y funciones en la Organización.
4. Realiza los trabajos tal y **como se espera** del mismo.

NIVEL MEDIO

Siente como propios los objetivos de TCP-UST Global, actuando según los objetivos marcados.

1. Conoce **la importancia** que tiene su trabajo, mostrándose más **proactivo** con sus compañeros y superiores.
2. Su **desempeño** y **productividad** es más elevado y se siente más involucrado con los objetivos de la organización.
3. Cumple en gran medida con los **“deadlines”** marcados y con la consecución de objetivos.
4. Comienza a manifestar **orgullo de permanencia** y satisfacción con la Organización.



NIVEL AVANZADO

Demuestra un esfuerzo adicional por ir más allá de las necesidades de la organización, mostrando lealtad y honestidad en sus acciones.

1. Realiza con **profesionalidad** y **diligencia** el trabajo establecido.
2. Supera y prevé los **obstáculos** que se le puedan plantear durante el proceso de ejecución del proyecto.
3. Antepone y **asume** como propios los **intereses y opiniones** de la colectividad frente a los propios.
4. Transmite una **imagen positiva** de la organización al exterior y actúa guiado por los **valores** de la misma.



NIVEL EXPERTO

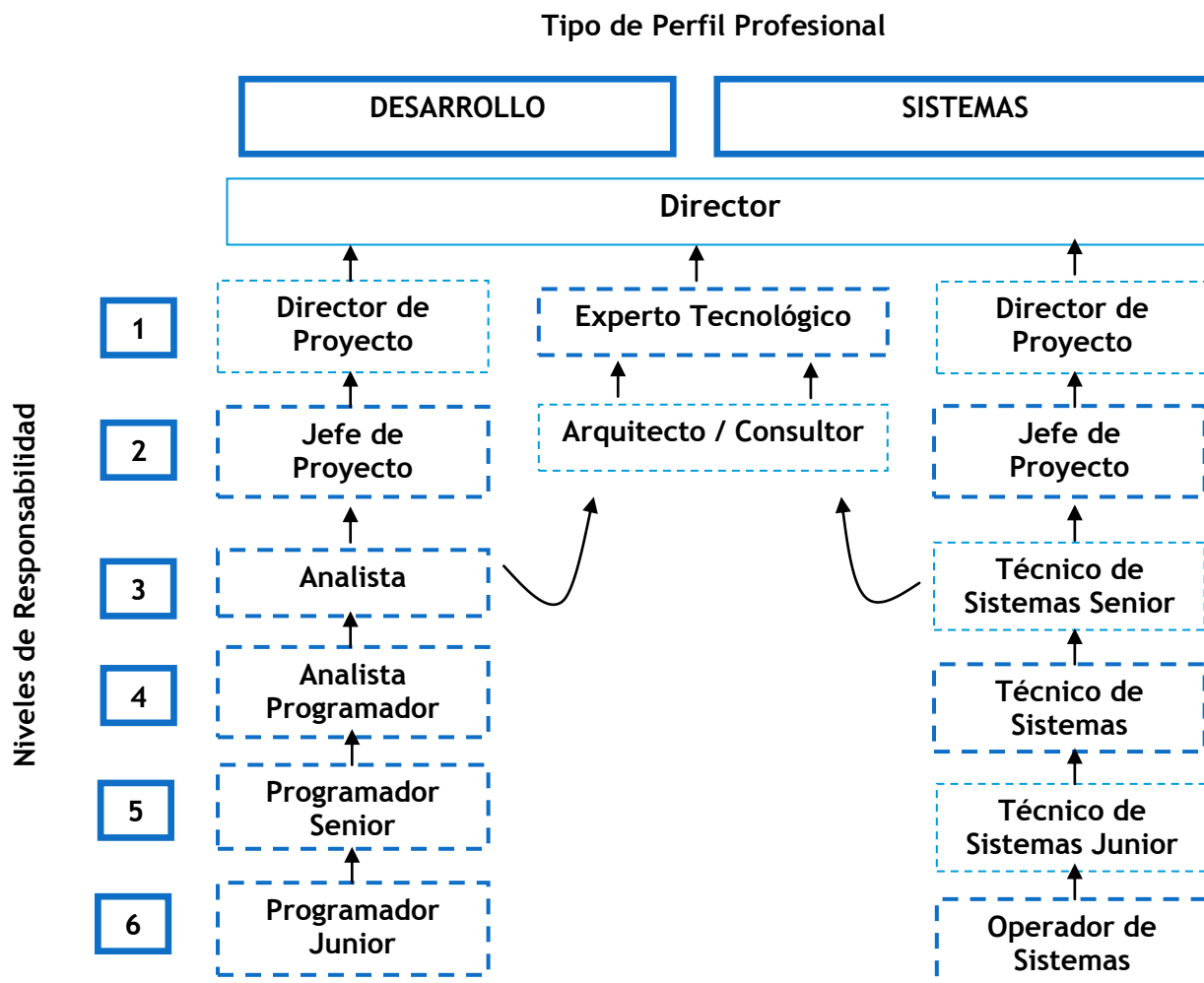
Genera una relación “win to win” con los clientes, empleados, empresa y sociedad, favoreciendo acuerdos en los que todas las partes ganen.

1. Demuestra **estabilidad** y **permanencia** en la consecución de los objetivos marcados por la empresa.
2. Siempre va un paso por delante de las **necesidades de los clientes** y de la propia organización.
3. Conoce y se siente **identificado** con los **valores** y **misión** de la empresa, plasmándolos en su trabajo y **actitud** diaria. Siente **gran vinculación** por la misma.
4. Cumple responsablemente con los objetivos y trabajos asignados y realiza de manera voluntaria un **mayor esfuerzo** del requerido en sus funciones. Siente **gran motivación** en la realización de sus funciones.

III. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE PUESTO

Perfiles Profesionales Tecnológicos de TCP-UST Global

A continuación se presenta una foto general que incluye todos los Perfiles Profesionales Tecnológicos de la compañía, en dónde de sólo un vistazo podemos localizar cada uno de los puestos por el Tipo de Perfil Profesional y por su Nivel de Responsabilidad.



1. Experto Tecnológico

Misión del Perfil Profesional

Servir de referencia interna y externa en su ámbito de aplicación tecnológico y dar apoyo en las ofertas, proyectos y defensa técnica de las soluciones propuestas. Ser reconocido en el mercado como un profesional experto en su ámbito tecnológico, liderar en la capacitación de recursos internos mediante la formación, soporte, preparación, seguimiento y asistencia de eventos y cursos formativos externos. Colaborar con Ingeniería de SW y Jefatura de Equipo en el mantenimiento y evolución de nuevos productos y versiones tecnológicas.

Principales Funciones y Responsabilidades

	Funciones/Responsabilidades	Cadena de Mando
1	Proporcionar guías para la toma de requisitos para delimitar técnicamente una oportunidad de negocio, un objetivo o el alcance de una operación concreta.	Dirección Técnica/RQMASIS
2	Apoyar en todo el proceso comercial a los equipos de consultoría de negocio y/o técnicos para la elaboración de propuestas y ofertas en tiempo y cantidad comprometida.	Dirección Técnica
3	Valorar criterios que sirvan para fijar el Precio de Venta al Público.	Dirección Técnica
4	Presentar y defender las propuestas técnicas ante el cliente si así lo requiriera el equipo de consultoría.	Dirección Técnica
5	Participar en las decisiones de evolución de las capacidades tecnológicas propias de su competencia.	Dirección Técnica/RQMASIS
6	Asesorar y responder peticiones de información del resto de personal interno.	Dirección Técnica/RQMASIS
7	Transmitir al equipo de proyecto la visión tecnológica plasmada en propuestas u ofertas comerciales en su ámbito de competencia tecnológica.	Dirección Técnica
8	Formarse y capacitarse en tecnologías de su competencia.	Dirección Técnica/RQMASIS
9	Transmitir y trasladar el conocimiento tecnológico a otros miembros de su equipo.	Dirección Técnica
10	Seguir las versiones de los productos de su ámbito de competencia y los planes de los fabricantes y proveedores.	Dirección Técnica
11	Dar seguridad a otras propuestas en su ámbito de competencia, como herramientas o librerías.	Dirección Técnica
12	Participar como soporte en los productos que proporcione la empresa bajo su control.	Dirección Técnica
13	Dar formación externa a clientes en los productos y metodologías de su ámbito de competencia.	Dirección Técnica
14	Promover el reconocimiento de TCP- UST Global como empresa experta en las tecnologías.	Dirección Técnica
15	Ser responsable de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001.	Dirección Técnica/RQMASIS

Competencias específicas de puesto

VISIÓN ESTRATÉGICA O DE NEGOCIO

Supone pensar en UST Global como **negocio**, más allá del propio área o departamento en cuestión, esto es, teniendo en cuenta al **conjunto de la compañía**. Implica la capacidad para comprender rápidamente los **cambios del entorno**, las **oportunidades y amenazas** que se presentan, así como las **fortalezas y debilidades** de la propia organización a la hora de identificar y definir la mejor acción estratégica.



NIVEL BÁSICO

La persona conoce y comprende su área de responsabilidad y de negocio y el impacto de la misma en UST Global.

1. Comprende **básicamente** sus funciones y responsabilidades y como pueden llegar a contribuir al área al que pertenece.
2. Comprende los **efectos** que sus actuaciones pueden llegar a tener en los **resultados, presupuesto o procesos** del área al que pertenece.
3. **No tiene muy en cuenta los cambios del entorno** ni las oportunidades del mercado.
4. Experimenta **dificultad a la hora de evaluar** cómo otras actividades y decisiones estratégicas contribuyen a los resultados de la empresa.



NIVEL MEDIO

Identifica y comprende las relaciones de su área de responsabilidad con otras áreas o departamentos de la organización.

1. Comprende a la **perfección** sus funciones y responsabilidades y cómo estas influyen directamente en el negocio de UST Global.
2. **Evalúa como su actividad influye en otras áreas** de la organización y lo tiene en cuenta a la hora de tomar decisiones o enfocar su trabajo.
3. Comprende y **considera el efecto** que las decisiones de otras áreas de responsabilidad puedan tener en la suya.
4. **Comprende en mayor medida los cambios del entorno** a pesar de no detectar ciertas oportunidades de negocio.



NIVEL AVANZADO

Tiene una visión de conjunto de UST Global y de la contribución de su área de responsabilidad al negocio.

1. Enfoca su trabajo y lo prioriza teniendo en cuenta la aportación e impacto del mismo en el conjunto del negocio de UST Global.
2. Identifica ciertas pautas y tendencias de evolución del sector tecnológico.
3. Evalúa como pueden verse afectadas por el entorno las políticas, procesos y métodos de trabajo en las distintas áreas de la organización.
4. No muestra aún capacidad para prever ni anticipar como las situaciones del entorno pueden afectar a la estrategia corporativa.



NIVEL EXPERTO

Tiene una visión estratégica e integral del entorno general de la compañía tanto a nivel nacional como internacional.

1. Identifica claramente la interrelación entre las tendencias del sector y de la competencia con la actividad del negocio de UST Global considerándolas continuamente en su trabajo.
2. Identifica y considera la tendencia y factores clave del propio negocio de UST Global así como de los mercados en los que opera anticipando y respondiendo positivamente a las variaciones del entorno.
3. Evalúa su impacto profesional en la estrategia corporativa de la compañía adecuando las líneas de acción que puedan verse afectadas.
4. Utiliza su conocimiento del negocio para detectar oportunidades de mercado y amenazas competitivas que permitan desarrollar la mejor propuesta estratégica.

Preguntas clave:

- ¿La persona identifica cómo contribuye al conjunto de la compañía a través del desempeño de sus funciones y responsabilidades y comprende la influencia que las variables externas tienen en el negocio?

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Conjunto de habilidades que posibilita la **participación apropiada** en situaciones comunicativas específicas. **Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas de forma efectiva.** Se relaciona con la **capacidad básica para expresar pensamientos** o contenidos internos de manera comprensible. Entraña generar y mantener un flujo de comunicación adecuado entre los miembros del grupo, utilizando los distintos canales que en cada caso se requieran y favorecer el establecimiento de relaciones mutuamente beneficiosas.



NIVEL BÁSICO

Le cuesta desenvolverse en público, expresarse con coherencia y convencer en ámbitos sociales diferentes.

1. Manifiesta tener las ideas claras pero tener **dificultad para transmitir las.**
2. Muestra cierta **preocupación por entender los mensajes** y entender la información de forma correcta por parte de sus interlocutores.
3. Actúa según **normas básicas de convivencia** y relaciones de entendimiento mutuo.
4. Muestra **escasa capacidad de convencimiento** entre sus compañeros de trabajo.



NIVEL MEDIO

No busca activamente la interacción pero tampoco rehúye de ella. Se preocupa por conocer la situación de aquel con el que interactúa. Se expresa de manera poco clara en situaciones de tensión.

1. Escucha a sus colaboradores y **muestra interés** asegurando la comprensión de los mensajes recibidos repitiendo o haciendo preguntas adicionales.
2. Muestra una **actitud abierta** a intercambiar información y puntos de vista.
3. Entrega información de forma **precisa, clara y oportuna** cuando se le solicita, siendo capaz de establecer contacto con otros para solicitar datos o apoyo.
4. En **situaciones de estrés y tensión** no siempre es capaz de expresarse de manera clara y efectiva.

NIVEL AVANZADO

Escucha de manera activa y expresas sus ideas de manera clara. Recibe y transmite la información de manera ágil y concreta expresando con seguridad.

1. Practica la **escucha activa** entre sus interlocutores asegurando la comprensión de los mensajes recibidos repitiendo o haciendo preguntas adicionales.
2. **Considera las perspectivas y opiniones** de otros al comunicarse o negociar **adaptando sus mensajes** al tipo de interlocutor y contexto en el que se encuentra.
3. Maneja las expectativas de sus interlocutores, empleando **tacto y pertinencia** al transmitir sus ideas.
4. Establece y mantiene **comunicación formal o informal** con redes de contacto claves para su trabajo.

NIVEL EXPERTO

Conecta enseguida con la gente y no le cuesta expresarse en público ni comunicarse en contextos complejos. No manifiesta tensión ni nerviosismo, sino más bien seguridad y confianza.

1. Es capaz de comunicar **temas técnicos complejos**, a diferentes personas y distintos contextos.
2. Es capaz de **persuadir e influir** en la toma de decisiones de los demás empleando **argumentos sólidos** de su ámbito de competencia para lograr los objetivos estratégicos de UST Global.
3. **Transmite las políticas y procedimientos** de UST Global a sus colaboradores y diferentes unidades de negocio, potenciando y desarrollando su actividad con una visión integral y de equipo.
4. **Negocia de manera efectiva** con diferentes tipos de interlocutores, acercando posiciones para obtener consenso y resultados favorables.

Preguntas clave:

- ¿Trata la persona de conocer y comprender los pensamientos, sentimientos y preocupaciones de los demás y es capaz de expresar de forma efectiva contenidos internos?

CALIDAD EN EL TRABAJO

Permanente búsqueda de la **excelencia profesional** mediante la continua **autoevaluación**, proyección y gestión de procesos con orientación a la obtención de **resultados de calidad**. Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables en beneficio, tanto de la organización, como de los clientes y de todos los involucrados. Implica tener amplios conocimientos en el área de la cual se es responsable, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener **altos los niveles de rendimiento** dentro de las estrategias de la organización.

NIVEL BÁSICO

No suele realizar su trabajo siguiendo unos estándares de calidad y no comprende en su totalidad los procedimientos de UST Global.

1. Trabaja de **manera autónoma** y **administra su tiempo** llegando en la mayor parte de las veces a cumplir su trabajo.
2. En la gran mayoría de las ocasiones, su trabajo se **adapta a la metodología** y procedimientos de UST Global.
3. **Respeto los procedimientos** que se le indican sin llegar a comprenderlos en su totalidad.
4. Distingue la **forma más adecuada** de hacer las cosas aunque en ocasiones necesita ayuda para cumplir los objetivos.

NIVEL MEDIO

Muestra un interés especial por la mejora continua fijando un orden de actuación e insiste en la claridad de las funciones y los roles.

1. Busca la **mejora continua** y el cumplimiento de objetivos.
2. Identifica los aspectos **más complejos** de las incidencias que se le presentan.
3. Solicita **feedback** de sus responsables para lograr un mejor desempeño y calidad de sus trabajos.
4. Organiza y **gestiona su tiempo de manera eficaz** fijando un orden de actuación.



NIVEL AVANZADO

Revisa el trabajo propio a fin de realizar el menor número de errores posibles y alcanzar la perfección y ayuda a cumplir los estándares de calidad del resto de sus compañeros.

1. Busca la perfección tanto en el proceso como en el resultado.
2. Cumple con los objetivos y *deadlines* que se le proponen.
3. Conoce sus propias limitaciones y las transforma en áreas de mejora.
4. Es referente dentro de la organización y ayuda a cumplir los objetivos del resto de empleados.



NIVEL EXPERTO

Trabaja de manera responsable y siempre alcanza resultados de alta calidad sobrepasando las expectativas y estableciendo otros procedimientos o mecanismos que aseguren la consecución de los objetivos con excelencia en el menor tiempo posible.

1. Asegura siempre resultados de alta calidad.
2. Es capaz de adelantarse a posibles problemas facilitando soluciones alternativas a las establecidas en los procedimientos.
3. Satisface las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible y asegurando la consecución de los objetivos con excelencia.
4. Propone nuevos protocolos y procedimientos que mejoren la calidad de su trabajo.

Preguntas clave:

- ¿La persona busca la excelencia profesional mediante la autoevaluación y la mejora continua de cara a la consecución de resultados de calidad?

2. Jefe de Proyecto

Misión del Perfil Profesional

Establecer, organizar y controlar los requisitos, funcionalidades, recursos, costes y plazos necesarios para el análisis y diseño de soluciones de negocio y la realización de estimaciones oportunas para la posterior ejecución de proyectos y tareas asignados, de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los responsables, clientes y TCP- UST Global para la correcta ejecución de proyectos en términos de tiempo, costes y calidad comprometidos.

Principales Funciones y Responsabilidades

	Funciones/Responsabilidades	Cadena de Mando
1	Preventa. Comprende la toma de requisitos con el cliente, el análisis y diseño previo y la estimación de esfuerzo utilizados para la elaboración de la oferta.	Dirección Técnica/Gerencia
2	Postventa. Supervisar el cumplimiento de los requisitos técnicos establecidos en la oferta y especificar el detalle del alcance del proyecto, cierre de requisitos con cliente, análisis y diseño definitivo, revisión de estimación de esfuerzos y definición del Plan de Proyecto.	Dirección Técnica
3	Monitorizar , tomando las acciones correctoras necesarias, del Plan de Proyecto (tareas, personas, costes...) en el grado que requiera el cliente.	Dirección Técnica
4	Elaborar los pedidos de licencias HW/SW de terceros. Control de licencias.	Dirección Técnica/Gerencia
5	Mantener los contactos necesarios con el cliente (reuniones, mails...) con diferentes objetivos: arranque de proyecto, cumplimiento de requisitos establecidos, cierre de proyecto, atención de peticiones, firma de albaranes...	Dirección Técnica/Gerencia
6	Procurar la obtención de nuevos proyectos o ampliación de los ya existentes.	Dirección Técnica/Gerencia
7	Dirigir y/o supervisar de forma directa las tareas a realizar por cada uno de los miembros que componen su equipo de proyecto.	Dirección Técnica
8	Mantener la información relativa al proyecto (actas, partes, ampliaciones..), así como la preparación del entorno de trabajo (ocupaciones, accesos...).	Dirección Técnica/Gerencia
9	Tomar decisiones para el correcto desarrollo del proyecto haciendo partícipe de éstas a sus colaboradores y al cliente.	Dirección Técnica
10	Mantener actualizado un análisis de riesgos y un plan de acciones asociado.	Dirección Técnica
11	Gestionar el control de cambios del proyecto, negociando con el cliente aquellos que se decidan en colaboración con el Responsable de Cuenta.	Dirección Técnica/Gerencia
12	Supervisar la elaboración de la documentación del manual de usuarios, el plan de pruebas y las de pruebas de aceptación.	Dirección Técnica

13	Gestionar la elaboración de la documentación asociada al análisis y diseño.	Dirección Técnica
14	Implantación, configuración y optimización en entornos de producción de las soluciones asociadas al cumplimiento de los proyectos.	Dirección Técnica
15	Garantizar que todo el sistema responde a especificaciones definidas y está listo para ser certificado por el cliente.	Dirección Técnica
16	Realización de pruebas de certificación con el cliente para la aprobación del sistema.	Dirección Técnica
17	Formarse, capacitarse y desarrollar si es necesario en tecnologías de su competencia para poder ayudar eficientemente a los miembros de su equipo y/o al cliente.	Dirección Técnica
18	Gestionar la formación y traspaso de conocimiento tecnológico a otras personas (becarios, programadores, analistas, consultores de negocio...).	Dirección Técnica
19	Realizar las tareas asignadas para el mantenimiento y desarrollo de la tecnología y/o la solución implantada en cliente.	Dirección Técnica
20	Realización de tareas asignadas para el mantenimiento de la tecnología (piezas de conocimiento, nuevas herramientas y productos, I+D, reutilización...)	Dirección Técnica
21	Seguimiento y evaluación del equipo a su cargo.	Dirección Técnica
22	Gestionar proyectos en entornos complejos con altas necesidades de coordinación entre áreas de clientes, proveedores e internos a TCP-UST Global, o de equipos y grandes volúmenes.	Dirección Técnica
23	Gestionar un número elevado de proyectos concurrentes.	Dirección Técnica
24	Renegociar los alcances de los proyectos y la contratación de nuevos.	Dirección Técnica/Gerencia
25	<i>Reporting</i> de los proyectos a su cargo.	Dirección Técnica
26	Ser responsable de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001.	Dirección Técnica

Competencias específicas de puesto

IMPACTO E INFLUENCIA

Implica la intención de **persuadir**, **convencer** o **influir** en los procesos de toma de decisiones de los demás con el fin de lograr que éstos sigan un plan o línea de acción que contribuya a alcanzar los objetivos propios de TCP-UST Global. Se trata de la capacidad que tenemos para influir y causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada así como un impacto positivo.



NIVEL BÁSICO

Intenta producir un impacto en los demás utilizando una única acción para persuadir pero sin llegar a adaptar los argumentos a los intereses del interlocutor.

1. Intenta producir un **impacto determinado** sobre los demás utilizando una **única estrategia** de persuasión.
2. Muestra preocupación por la **reputación**, el **status** o la **apariencia**.
3. Utiliza directamente la **persuasión** en una discusión o presentación.
4. **No adapta sus argumentos** al nivel ni los intereses del interlocutor.



NIVEL MEDIO

Utiliza acciones múltiples para persuadir. Prepara cuidadosamente datos y argumentos para después exponerlos en una presentación o discusión. Sigue sin tener en cuenta los intereses del interlocutor.

1. Elabora **varios argumentos** o puntos de vista para una presentación o discusión.
2. Apenas toma en consideración los **intereses de su interlocutor**.
3. Incluye la **preparación cuidadosa de datos** poco contrastados para una presentación o elaboración de dos o más argumentos en una discusión.
5. Utiliza **varios métodos** para causar influencia en sus colaboradores.



NIVEL AVANZADO

Calcula el impacto de las palabras o acciones adaptando sus argumentos para atraer el interés de los demás y piensa de antemano el efecto de su estrategia de influencia sencilla.

6. Adapta la **presentación o discusión** para atraer el interés de los demás, pensando de antemano el efecto que produciría en sus interlocutores una u otra acción.
7. Lleva a cabo **acciones inusuales o singulares** especialmente pensadas para producir un impacto determinado en su equipo.
8. **Se anticipa** y se prepara para las reacciones de los demás.
9. Identifica y/o utiliza las **pautas culturales** y el **lenguaje del entorno** del interlocutor a través de los cuales obtendrá la mejor respuesta.



NIVEL EXPERTO

Utiliza estrategias de influencia indirectas y complejas basándose en expertos para influir directamente en el equipo, elaborando argumentos complejos o utilizando técnicas para guiar o dirigir al equipo.

1. Usa **cadena de influencia indirectas**.
2. Utiliza una estrategia formada por diferentes y **sucesivas acciones** para influir en los demás, **adaptando cada acción** al interlocutor o equipo implicado.
3. Utiliza **expertos** y otras personas en entornos distintos para influir conscientemente.
4. Fomenta las **coaliciones** para apoyar ideas, consigue apoyo y da o retiene información para crear determinados efectos conforme a sus intereses y a los del interlocutor.

Preguntas clave:

- ¿La persona utiliza deliberadamente estrategias o tácticas de influencia y persuasión?

DESARROLLO DE PERSONAS

Capacidad para implicarse de forma constante en dirigir y mejorar el proceso de aprendizaje o desarrollo de sus colaboradores a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de las de la organización, ofreciéndoles oportunidades para mejorar su potencial. Se centra en el interés por el desarrollo de las personas, no sólo en el de proporcionar formación.

NIVEL BÁSICO

Da respuesta a las inquietudes de aprendizaje de sus colaboradores.

1. Responde a las dudas e inquietudes expresadas directamente por sus colaboradores.
2. Marca una guía de actuación e hitos a conseguir a sus colaboradores de forma puntual y por una necesidad en concreto.
3. Proporciona reconocimiento positivo o negativo, pero no ambos.
4. Dedicar cierto tiempo en la explicación de sus objetivos.

NIVEL MEDIO

Anima a las personas a que aprendan y mejoren y comparte la experiencia adquirida.

1. Anima y motiva después de un contratiempo expresando su confianza.
2. Da indicaciones de cómo aprender de los errores, ofreciendo sugerencias de su experiencia profesional.
3. Explica el "cómo" y el "por qué" se hacen las cosas de una determinada manera ofreciendo demostraciones prácticas o consejos útiles como estrategias de aprendizaje.
4. Se preocupa por transmitir sus conocimientos y experiencia adquirida entre sus colaboradores para que éstos puedan aprovecharla.



NIVEL AVANZADO

Desarrolla a las personas y a su equipo mejorando la adecuación de la persona a las necesidades del puesto que ocupa.

1. Utiliza un **feedback tanto positivo como negativo** de forma simultánea y equilibrada como estrategia de desarrollo siempre en términos de comportamientos concretos sin desacreditar a la persona.
2. Invierte mucho tiempo en el **desarrollo de sus colaboradores** identificando tanto **fortalezas** como **puntos de mejora** concretos colaborando con ellos en la realización de un plan de mejora.
3. Realiza un **seguimiento del desempeño de su equipo** orientándoles en su desarrollo en el puesto y fomentando el aprendizaje a corto y medio plazo.
4. **Favorece la delegación** de actividades que permitan a la persona mejorar su capacidad para desempeñar con éxito su trabajo supervisando la evolución de las mismas.



NIVEL EXPERTO

Desarrolla a las personas y a su equipo pensando en el recorrido profesional de UST Global y pone en marcha el efecto multiplicador.

1. **Planifica el desarrollo profesional** de sus colaboradores en función de sus fortalezas y oportunidades de mejora.
2. Proporciona **experiencias nuevas de trabajo** que permiten a sus colaboradores desarrollar nuevas capacidades de manera que puedan contribuir al crecimiento de TCP- UST Global a medio o largo plazo.
3. Diseña y pone en marcha **planes específicos de desarrollo individual y grupal** que permiten el desarrollo en cascada de sus habilidades para la asunción de nuevas responsabilidades generando un efecto multiplicador.
4. Dispone de su propia sistemática para realizar el **seguimiento de la progresión profesional** de sus colaboradores y se preocupa de la carrera y desarrollo profesional de éstos dando a conocer las capacidades de los mismos.

Preguntas clave:

- ¿La persona trabaja a largo plazo con ánimo de desarrollar las capacidades y el proceso de aprendizaje de sus colaboradores?

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad de **organizar eficazmente** las actividades y recursos en función de los objetivos estratégicos de TCP-UST Global. Implica **integrar** y **armonizar** los recursos disponibles dependiendo de la amplitud de la gestión del puesto, proyecto o tarea, así como **priorizar** su actuación para obtener el rendimiento más eficiente y garantizar la consecución de los objetivos.

NIVEL BÁSICO

Organiza de manera eficiente sus tareas y cumple con los objetivos en los plazos establecidos.

1. Conoce sus **responsabilidades** y los **objetivos** de su puesto de trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
2. **Planifica** y organiza sus tareas a **corto plazo**.
3. Realiza el seguimiento del cumplimiento de los **objetivos** y de los **plazos**.
4. Modifica y corrige la **planificación** con **anticipación** en caso de ser necesario.

NIVEL MEDIO

Gestiona y organiza las tareas de manera eficiente comprobando el progreso en cada una de las etapas establecidas en su propia planificación.

1. **Prioriza las tareas** y establece objetivos a corto y medio plazo.
2. **Planifica los tiempos** para cada tarea y programa las actividades, definiendo prioridades.
3. Concretas **fechas de seguimiento**, teniendo en cuenta los plazos finales.
4. **Comprueba el progreso** de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.



NIVEL AVANZADO

Organiza el trabajo y distribuye las tareas del equipo manejando los plazos eficientemente y participando en varios proyectos de manera paralela.

1. Establece **objetivos parciales** y puntos importantes de **control**, y verifica su cumplimiento a medida que avanzan los proyectos.
2. Planea cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un **plan de acción y de seguimiento**, fijando fechas para cada tarea.
3. **Distribuye la información** entre todas las personas implicadas en el proyecto.
4. **Maneja el tiempo eficientemente**, y es capaz de participar **paralelamente** de diversos proyectos.



NIVEL EXPERTO

Establece objetivos alcanzables y realistas para los miembros de la organización definiendo las fases de la estrategia de planificación a seguir por cada uno de los miembros y llevando un registro de la misma.

1. **Lleva a cabo varios proyectos simultáneamente de manera eficiente.**
2. Establece objetivos a **largo plazo** relevantes para la organización alcanzables, realistas y medibles.
3. Planifica y **supervisa las acciones** necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.
4. Recopila la información sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un **seguimiento riguroso** respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.

Preguntas clave:

- ° ¿La persona organiza y planifica su propio trabajo y el de su equipo analizando las prioridades y el conjunto de recursos disponibles?

3. Analista

Misión del Perfil Profesional

Establecer los requisitos y funcionalidades, analizar y diseñar soluciones y realizar las estimaciones oportunas de esfuerzo para la posterior ejecución de los Proyectos y tareas asignados, de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los diferentes responsables /colaboradores, clientes y TCP-UST Global para realizar los Proyectos y otras tareas en tiempo, costes y calidad comprometidos.

Principales Funciones y Responsabilidades

Funciones/Responsabilidades		Recibe Directrices
1	Fase Preventa. Establecer los requisitos y funcionalidades en las fase de preventa para la elaboración de las ofertas.	Preventa Comercial/ Gerente Cta/Dir. Técnica
2	Fase Posventa. Supervisar cumplimiento de los requisitos técnicos establecidos en la oferta y especificar el detalle del alcance del proyectos: Toma de requisitos con cliente, análisis y diseño definitivo y revisión de estimación de esfuerzos.	Preventa Comercial/ Gerente Cta/Dir. Técnica/Jefe Proy.
3	Dar directrices técnicas a los equipos de trabajo técnicos e impulsarlas para su realización dentro de los Proyectos asignados.	Jefe Proy.
4	Participar en decisiones técnicas que se toman durante la vida del Proyecto.	Jefe Proy/Preventa Comercial
5	Supervisar la elaboración de la documentación del manual de usuario, el plan de pruebas y el documento de pruebas de aceptación.	Jefe Proy/RQMASIS
6	Elaborar la documentación generada en las fases de análisis y diseño.	Jefe Proy/RQMASIS
7	Implantación, configuración y optimización en entornos de producción de las soluciones asociadas al cumplimiento de los Proyectos.	Jefe Proy/Resp. Sist.
8	Garantizar que todo el sistema responde a las especificaciones definidas y está listo para ser certificado por el cliente.	Jefe Proy./Preventa Comercial
9	Realización de pruebas de certificación con cliente para la aprobación del sistema.	Jefe Proy.
10	Realización de tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología (piezas de conocimiento, nuevas herramientas y productos, I+D, reutilización etc.).	Dir. Técnica/RQMASIS
11	Formarse y capacitarse en tecnologías necesarias para el desarrollo tecnológico (Herramientas, productos, arquitecturas etc.).	Dir. Técnica/RQMASIS
12	Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas (becarios y colaboradores) de los Proyectos y de las tecnologías (piezas de conocimiento).	Dir. Técnica/RQMASIS
13	Ser responsable de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001.	Dir. Técnica/RQMASIS

Competencias específicas de puesto

ATENCIÓN AL DETALLE

Constituye la capacidad para **controlar los detalles** y la **calidad** de las producciones. Es la **precisión** para aquellas tareas que así lo requieran. Específicamente implica un **alto nivel de concentración** y **atención** en su gestión, metodología y organización en las tareas y una revisión de la calidad del trabajo, evitando las distracciones externas e internas que puedan interferir en la gestión de las tareas.

NIVEL BÁSICO

Logra culminar sus tareas y responsabilidades en el tiempo previsto y con una calidad adecuada.

1. Conoce sus responsabilidades dentro de TCP-UST Global y **responde a las peticiones** de forma **efectiva** y **eficaz** para cumplir y alcanzar el objetivo común.
2. Conoce y culmina sus tareas de TCP-UST Global cumpliendo con en el **tiempo estipulado**.
3. Conoce y culmina sus tareas de TCP-UST Global cumpliendo con la **calidad solicitada**.
4. Mantiene una **atención involuntaria** en las tareas que realiza de TCP-UST Global.

NIVEL MEDIO

Responde a las solicitudes que le realizan y las cumple, evadiendo las distracciones producidas por estímulos externos e internos.

1. Logra **evadir los estímulos externos**, focalizando su atención en la tarea solicitada de TCP-UST Global.
2. Logra **evadir los estímulos internos**, focalizando su atención en la tarea solicitada de TCP-UST Global.
3. Establece una **metodología y organización** con antelación para focalizarse en ello y cumplir con las solicitudes de TCP-UST Global.
4. **Inhibe intencionalmente información irrelevante** y se hace foco en los datos fundamentales del problema que debe ser atendido en TCP-UST Global.



NIVEL AVANZADO

Es consciente y mantiene una atención activa y proactiva en las tareas que lleva a cabo dentro de su puesto de trabajo, cumpliéndolas en tiempo, calidad y coste.

1. Además de captar su atención involuntariamente, **atiende a sus tareas y responsabilidades de forma activa** porque le interesan.
2. Demuestra **fuerza de voluntad** para mantener la atención a pesar de poder sentirse fatigado en ocasiones.
3. **Define, planifica e implanta nuevas estrategias** para alcanzar los objetivos propuestos por TCP-UST Global.
4. Demuestra una **concentración selectiva** para aquellas tareas que realiza.



NIVEL EXPERTO

Prevé posibles situaciones de distracción, manejándolas con anticipación de forma que supere y eleve su nivel de atención y concentración en las tareas que el corresponde y tenga mayor capacidad de innovación.

1. **Prevé situaciones de distracción** que puedan presentarse, adelantándose a los hechos, minimizando su impacto sobre su atención y concentración.
2. Con un **alto nivel de concentración** y atención es capaz de **innovar en soluciones** para los distintos problemas que se le presenten en sus tareas.
3. Desempeña y termina sus funciones en un **tiempo más corto de lo esperado**.
4. Desempeña y termina sus funciones **con una mayor calidad de la esperada**.

Preguntas clave:

- ¿La persona controla los detalles y la calidad de su trabajo? ¿Es precisa en aquellas materias que lo requieran?

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad de **organizar eficazmente** las actividades y recursos en función de los objetivos estratégicos de TCP-UST Global. Implica **integrar** y **armonizar** los recursos disponibles dependiendo de la amplitud de la gestión del puesto, proyecto o tarea, así como **priorizar** su actuación para obtener el rendimiento más eficiente y garantizar la consecución de los objetivos.

NIVEL BÁSICO

Organiza de manera eficiente sus tareas y cumple con los objetivos en los plazos establecidos.

1. Conoce sus **responsabilidades** y los **objetivos** de su puesto de trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
2. **Planifica** y organiza sus tareas a **corto plazo**.
3. Realiza el seguimiento del cumplimiento de los **objetivos** y de los **plazos**.
4. Modifica y corrige la **planificación** con **anticipación** en caso de ser necesario.

NIVEL MEDIO

Gestiona y organiza las tareas de manera eficiente comprobando el progreso en cada una de las etapas establecidas en su propia planificación.

1. **Prioriza las tareas** y establece objetivos a corto y medio plazo.
2. **Planifica los tiempos** para cada tarea y programa las actividades, definiendo prioridades.
3. Concretas **fechas de seguimiento**, teniendo en cuenta los plazos finales.
4. **Comprueba el progreso** de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.



NIVEL AVANZADO

Organiza el trabajo y distribuye las tareas del equipo manejando los plazos eficientemente y participando en varios proyectos de manera paralela.

1. Establece **objetivos parciales** y puntos importantes de **control**, y verifica su cumplimiento a medida que avanzan los proyectos.
2. Planea cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un **plan de acción y de seguimiento**, fijando fechas para cada tarea.
3. **Distribuye la información** entre todas las personas implicadas en el proyecto.
4. **Maneja el tiempo eficientemente**, y es capaz de participar **paralelamente** de diversos proyectos.



NIVEL EXPERTO

Establece objetivos alcanzables y realistas para los miembros de la organización definiendo las fases de la estrategia de planificación a seguir por cada uno de los miembros y llevando un registro de la misma.

1. **Lleva a cabo varios proyectos simultáneamente de manera eficiente.**
2. Establece objetivos a **largo plazo** relevantes para la organización alcanzables, realistas y medibles.
3. Planifica y **supervisa las acciones** necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.
4. Recopila la información sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un **seguimiento riguroso** respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.

Preguntas clave:

- ° ¿La persona organiza y planifica su propio trabajo y el de su equipo analizando las prioridades y el conjunto de recursos disponibles?

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Analizar, identificar y estructurar una situación en la que no sucede lo esperado según los objetivos y valores de TCP-UST Global, sacando **conclusiones** y encontrando **soluciones efectivas** para llegar a conseguir los **objetivos esperados** en un **tiempo** razonable, **minimizando costes** y consecuencias.



NIVEL BÁSICO

Reconoce y comprende el problema, elaborando soluciones simples o empleando otras exitosas en el pasado ante problemas de similares características.

1. Realiza un **análisis básico de problemas** sencillos relacionados a sus funciones, identificando las variables más relevantes dentro del problema.
2. Realiza **acciones específicas y concretas** para solventar el problema, articulando **soluciones prácticas** en base a su criterio lógico.
3. Muestra **dificultades en el manejo de situaciones** con alto nivel de conflicto.
4. Utiliza sus **experiencias previas** para resolver el problema, identificando situaciones y soluciones extrapolables a la problemática actual.



NIVEL MEDIO

Identifica, comprende y analiza el problema, resolviéndolo con autonomía y oportunidad.

1. Realiza un análisis del problema de **mediana complejidad**, identificando con precisión los pros y contras de la situación.
2. Ejecuta soluciones ante problemas que se le presentan, actuando ante él con sentido de **urgencia y oportunidad**.
3. Muestra **buena actitud y confianza** ante situaciones con alto nivel de conflicto.
4. Hace uso de **forma eficiente de los recursos** a su disposición para la solución de problemas.



NIVEL AVANZADO

Analiza el problema y los posibles escenarios alternativos para cada una de las soluciones que plantea, resolviendo efectivamente problemas de mayor complejidad.

1. Realiza un análisis adecuado de la situación, elaborando **estrategias complejas de solución**.
2. Desarrolla **soluciones sostenibles** y de manera oportuna a problemas complejos en su área de responsabilidad.
3. Muestra **capacidad y eficiencia** en la resolución de problemas complejos, evitando que la tensión interfiera en la calidad de su análisis y toma de decisiones.
4. Genera variaciones en los **métodos y herramientas** que faciliten la solución del problema que se le presenta.



NIVEL EXPERTO

Identifica y visiona problemas de gran complejidad presentes y futuros, buscando y desarrollando formas innovadoras para resolverlos y prevenirlos.

1. Realiza un **análisis profundo** a problemas de distinto **nivel de complejidad**, identificando posibles situaciones problemáticas que pueden presentarse en el futuro.
2. Brinda **soluciones innovadoras** con alto sentido de aplicabilidad a diferentes contextos, interesándose y dando solución a problemas tanto dentro como fuera de su área de responsabilidad.
3. Es un **referente** en su área en la solución de problemas, proporcionando al equipo apoyo ante la solución de problemas de **gran complejidad**.
4. Desarrolla nuevos **métodos y alternativas innovadoras** para poder dar una mejor cobertura al problema, buscando alcanzar la solución más adecuada con los menores costes asociados.

Preguntas clave:

- ° ¿La persona es capaz de analizar una situación que no sea esperada, estructurando soluciones para conseguir los objetivos principales?

4. Analista Programador

Misión del Perfil Profesional

Analizar, diseñar, implementar, supervisar y documentar los módulos y subsistemas en los Proyectos y tareas asignados de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los diferentes responsables/colaboradores, clientes y TCP-UST GLOBAL para realizar los Proyectos y otras tareas en tiempo, costes y calidad comprometidos.

Principales Funciones y Responsabilidades

	Funciones/Responsabilidades	Cadena de Mando
1	Apoyar y colaborar en las fases de análisis y diseño.	Analista / Jefe de Proyecto.
2	Proporcionar directrices técnicas a los programadores/becarios e impulsarlas para su realización dentro de los proyectos asignados.	Analista / Jefe de Proyecto.
3	Realizar el desarrollo asignado e integrar aplicaciones en el desarrollo con otros sistemas así como los propios módulos de desarrollo.	Analista / Jefe de Proyecto.
4	Realizar las pruebas unitarias, de sistema y de integración de módulos.	Analista / Jefe de Proyecto.
5	Elaborar y/o participar en la documentación del manual de usuario, el plan de pruebas y el documento de pruebas de aceptación.	Analista / Jefe de Proyecto.
6	Elaborar y/o participar en la documentación generada en las fases de análisis y diseño	Analista / Jefe de Proyecto.
7	Realizar el mantenimiento y garantía de los Proyectos que se le asignen: Atender y resolver incidencias y peticiones del cliente, implantar desarrollos realizados y gestionar y rellenar las horas del SAC, para llevar un control de lo realizado en cada Proyectos en la fase de mantenimiento y garantía.	Jefe de Proyecto.
8	Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas (becarios y colaboradores) tanto de los proyectos como de las tecnologías (piezas de conocimiento).	Dirección Técnica/RQMASIS
9	Actualizar periódicamente sus propios conocimientos en tecnologías necesarias para el desarrollo tecnológico (Capacitación).	Dirección Técnica
10	Realizar las tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología (piezas de conocimiento, I+D, reutilización etc.)	Dirección Técnica
11	Responsabilizarse de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001.	Dirección Técnica / RQMASIS

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Capacidad de distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, **procesando el detalle con precisión**, enumeración y diferenciación para lograr una mejor adaptación de los programas y proyectos a las necesidades de TCP-UST Global. Implica la capacidad de saber organizar un problema o una situación de forma **sistemática**, establecer comparaciones, prioridades, secuencias temporales y las relaciones causa - efecto que se dan, **analizando y organizando los datos**.



NIVEL BÁSICO

Resuelve los problemas sin anticiparse a los acontecimientos evaluando el conjunto sin desglosar el mismo en partes.

1. Tiene muy **poca capacidad de análisis**.
2. No suele identificar los problemas y cuando lo hace **no haya una solución**.
3. **Carece de visión de conjunto** lo que le hace más complicado analizar los posibles problemas.
4. Resuelve problemas basándose en **información poco compleja** que le transmiten.



NIVEL MEDIO

Posee una actitud proactiva organizando la información disponible y tratando de anticiparse a las situaciones en las que pueden problemáticas.

1. Puede organizar **información relevante**.
2. Identifica **relaciones de causa-efecto** entre varias situaciones.
3. Muestra una **actitud más proactiva** intentado adelantarse a los posibles problemas.
4. **Recopila información** relevante para su propósito.



NIVEL AVANZADO

Se adelanta a los problemas analizando la situación y utilizando todos los recursos disponibles para su resolución.

1. Detecta a tiempo la existencia de **problemas analíticos** en su entorno de trabajo.
2. Utiliza la **información, datos, hechos y experiencias** pasadas que posee de manera eficaz y eficiente para alcanzar una solución.
3. Es capaz de **distinguir los posibles errores y dificultades** que se le pueden plantear en su trabajo diario.
4. Aporta **nuevas perspectivas** de trabajo.



NIVEL EXPERTO

Es capaz de organizar la información abstracta desde una visión global hasta una perspectiva detallada de cada una de las partes específicas aportando un valor diferencial con propuestas de mejora.

1. Es capaz de **desmenuzar los problemas** en varias partes, procesar el detalle con precisión e identificar los pasos que dar para resolverlo.
2. Tiene **visión de conjunto** en el análisis de la situación.
3. Tiene la capacidad para **organizar datos abstractos** y establecer relaciones adecuadas entre ellos.
4. Incorpora **nuevos puntos de vista** a la hora de resolver las incidencias.

Preguntas clave:

- ° ¿ La persona es capaz de procesar y separar los conceptos de un todo hasta conocer los principios o elementos del mismo con precisión?

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Analizar, identificar y estructurar una situación en la que no sucede lo esperado según los objetivos y valores de TCP-UST Global, sacando **conclusiones** y encontrando **soluciones efectivas** para llegar a conseguir los **objetivos esperados** en un **tiempo** razonable, **minimizando costes** y consecuencias.



NIVEL BÁSICO

Reconoce y comprende el problema, elaborando soluciones simples o empleando otras exitosas en el pasado ante problemas de similares características.

5. Realiza un **análisis básico de problemas** sencillos relacionados a sus funciones, identificando las variables más relevantes dentro del problema.
6. Realiza **acciones específicas y concretas** para solventar el problema, articulando **soluciones prácticas** en base a su criterio lógico.
7. Muestra **dificultades en el manejo de situaciones** con alto nivel de conflicto.
8. Utiliza sus **experiencias previas** para resolver el problema, identificando situaciones y soluciones extrapolables a la problemática actual.



NIVEL MEDIO

Identifica, comprende y analiza el problema, resolviéndolo con autonomía y oportunidad.

5. Realiza un análisis del problema de **mediana complejidad**, identificando con precisión los pros y contras de la situación.
6. Ejecuta soluciones ante problemas que se le presentan, actuando ante él con sentido de **urgencia y oportunidad**.
7. Muestra **buena actitud y confianza** ante situaciones con alto nivel de conflicto.
8. Hace uso de **forma eficiente de los recursos** a su disposición para la solución de problemas.



NIVEL AVANZADO

Analiza el problema y los posibles escenarios alternativos para cada una de las soluciones que plantea, resolviendo efectivamente problemas de mayor complejidad.

5. Realiza un análisis adecuado de la situación, elaborando **estrategias complejas de solución**.
6. Desarrolla **soluciones sostenibles** y de manera oportuna a problemas complejos en su área de responsabilidad.
7. Muestra **capacidad y eficiencia** en la resolución de problemas complejos, evitando que la tensión interfiera en la calidad de su análisis y toma de decisiones.
8. Genera variaciones en los **métodos y herramientas** que faciliten la solución del problema que se le presenta.



NIVEL EXPERTO

Identifica y visiona problemas de gran complejidad presentes y futuros, buscando y desarrollando formas innovadoras para resolverlos y prevenirlos.

5. Realiza un **análisis profundo** a problemas de distinto **nivel de complejidad**, identificando posibles situaciones problemáticas que pueden presentarse en el futuro.
6. Brinda **soluciones innovadoras** con alto sentido de aplicabilidad a diferentes contextos, interesándose y dando solución a problemas tanto dentro como fuera de su área de responsabilidad.
7. Es un **referente** en su área en la solución de problemas, proporcionando al equipo apoyo ante la solución de problemas de **gran complejidad**.
8. Desarrolla nuevos **métodos y alternativas innovadoras** para poder dar una mejor cobertura al problema, buscando alcanzar la solución más adecuada con los menores costes asociados.

Preguntas clave:

- ° ¿La persona es capaz de analizar una situación que no sea esperada, estructurando soluciones para conseguir los objetivos principales?

TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN

Capacidad de seguir actuando con **eficacia bajo la presión del tiempo** y bajo resultados no esperados reiterativamente. Percibe la urgencia real de las tareas y actúa de manera consecuente, siendo **resiliente** y **resolutivo** ante las adversidades que se puedan presentar para alcanzar los objetivos de TCP-UST Global, manteniendo una **buena actitud** y **permaneciendo firme** hasta encontrar lo esperado.



NIVEL BÁSICO

Es capaz de realizar su trabajo en circunstancias de normalidad necesitando supervisión cuando surge alguna incidencia.

1. Su **desempeño** es más **bajo** en situaciones de mucha exigencia.
2. Le **cuesta priorizar** cuando recibe gran cantidad de incidencias.
3. **No tiene la autonomía suficiente** como para gestionar las incidencias individualmente.
4. Cuando perjudica al resto de compañeros al no gestionar las incidencias a tiempo **pierde el control**.



NIVEL MEDIO

Resuelve aquellas incidencias repetitivas en el desempeño de las tareas de su puesto de trabajo dentro de los plazos de entrega establecidos.

1. Conoce los niveles de incidencias y les da la **prioridad exigida**.
2. **Resuelve normalmente los problemas** que se le plantean y que obstaculicen el cumplimiento de sus objetivos.
3. Cumple con el **tiempo establecido** para resolver las incidencias y así no retrasar el trabajo de otros compañeros.
4. Conoce los KPI's que le requieren y el procedimiento para alcanzarlos.



NIVEL AVANZADO

Plantea de manera proactiva nuevas estrategias de resolución de problemas gestionando varias situaciones complejas y organizándolas según su prioridad.

1. Es capaz de **manejar varias situaciones complicadas** a la vez y **alcanzar los objetivos** marcados.
2. Propone **estrategias de trabajo** para resolver las incidencias.
3. Tiene **predisposición y voluntad** para sacar adelante el trabajo aunque tenga que realizar un mayor esfuerzo.
4. **Organiza su tiempo** y da **prioridad** a las incidencias de nivel prioritario, gestionando las menos importantes también dentro del plazo establecido.



NIVEL EXPERTO

Es capaz de priorizar y resolver situaciones complejas bajo un gran nivel de presión y exigencia priorizando tareas y transmitiendo seguridad a su equipo.

1. Alcanza los objetivos previstos aun en **situaciones de gran presión**, manteniendo el nivel de calidad.
2. Su **desempeño es muy favorable** en situaciones de alta exigencia.
3. Prioriza con **rapidez** las incidencias más urgentes y las resuelve dentro del tiempo establecido en los procedimientos.
4. Trabaja con **autonomía y exigencia**, transmitiendo **confianza y seguridad** al resto del equipo.

Preguntas clave:

- ° ¿La persona es capaz de trabajar con eficacia bajo presión mostrando una actitud positiva, resolutiva y resiliente?

5. Técnico de Sistemas

Dentro del puesto estratégico de Técnico de Sistemas, distinguimos, por un lado, al Técnico de Sistemas Senior y, por otro, al Operador de Sistemas, que se correspondería con un Técnico de Sistemas Junior por nivel de responsabilidad.

En el siguiente apartado, al igual que en el resto, se desarrollará la misión del perfil profesional y las funciones asociadas a cada uno de los puestos. En lo que respecta a las competencias específicas de puesto, serán las mismas en ambos pero se posicionará en un nivel de exigencia distinto asociado a los distintos niveles de responsabilidad.

5.1 Técnico de Sistemas Senior

Misión del Perfil Profesional

Instalar, configurar, mantener, dimensionar, analizar, probar y documentar el Software y/o Hardware de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los diferentes responsables/colaboradores, clientes y TCP-UST Global para realizar los proyectos y otras tareas en tiempo, costes y calidad comprometido.

Principales Funciones y Responsabilidades

Funciones/Responsabilidades		Recibe Directrices
1	Instalar, configurar y mantener el SW/HW, obteniendo previamente del cliente los datos necesarios para la correcta realización de estas tareas.	Jefe Proy./Resp. Sist.
2	Dimensionar y analizar el software y hardware del proyecto.	Jefe Proy.
3	Realizar desarrollos puntuales.	Jefe Proy.
4	Realizar o participar en el diseño de los planes de prueba .	Jefe Proy.
5	Probar las tareas y desarrollos realizados en los Proyectos.	Jefe Proy.
6	Documentar el resultado de las tareas llevadas a cabo.	Jefe Proy.
7	Sugerir decisiones técnicas (Jefe de Proyecto, cliente y otros miembros del equipo) a tomar durante la vida del Proyecto.	Jefe Proy.
8	Informar al Jefe de Proyecto del avance y estados de las diferentes tareas asignadas.	Jefe Proy.
9	Dar directrices técnicas a los becarios y Técnicos de Sistema Junior, impulsarlas para su realización y supervisarlas dentro de los Proyectos asignados.	Jefe Proy.
10	Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas (miembros del equipo) tanto de los Proyectos como de las tecnologías (piezas de conocimiento).	Dir. Técnica/RQMASIS
11	Realización de tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología.	Dir. Técnica/RQMASIS

12	Formarse en tecnologías necesarias para el desarrollo tecnológico (capacitación).	Dir. Técnica/RQMASIS
13	Ser responsable de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001.	Dir. Técnica/RQMASIS

5.2. Operador de Sistemas - Técnico de Sistemas Junior

Misión del Perfil Profesional

Instalar, configurar, mantener, probar y documentar el Software y/o Hardware de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los diferentes responsables/colaboradores, clientes y TCP-UST Global para realizar los Proyectos y otras tareas en tiempo, costes y calidad comprometido.

Principales Funciones y Responsabilidades

Funciones/Responsabilidades		Recibe Directrices
1	Instalar, configurar y mantener SW y/o HW, obteniendo previamente del cliente los datos necesarios para la correcta realización de estas tareas.	Jefe Proy/Tec. Sist. Sr/Resp. Sist.
2	Realizar desarrollos puntuales.	Jefe Proy/Tec. Sist. Sr.
3	Realizar o participar en el diseño de los planes de prueba.	Jefe Proy.
4	Probar las tareas y desarrollos realizados en los Proyectos.	Jefe Proy/Tec. Sist. Sr.
5	Documentar el resultado de las tareas llevadas a cabo.	Jefe Proy.
6	Sugerir decisiones técnicas (Jefe de Proyecto, cliente y otros miembros del equipo) a tomar durante la vida del Proyecto.	Jefe Proy.
7	Informar al Jefe Proy. del avance y estados de las diferentes tareas asignadas	Jefe Proy.
8	Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas (miembros del equipo) tanto de los Proy. como de las tecnologías (piezas de conocimiento).	Dir. Técnica/RQMASIS
9	Realización de tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología (piezas de conocimiento, I+D, reutilización etc.).	Dir. Técnica/RQMASIS
10	Formarse en tecnologías necesarias para el desarrollo tecnológico (Capacitación).	Dir. Técnica/RQMASIS
11	Ser responsable de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001.	Dir. Técnica/RQMASIS

Competencias específicas de puesto

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Capacidad de distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, **procesando el detalle con precisión**, enumeración y diferenciación para lograr una mejor adaptación de los programas y proyectos a las necesidades de TCP-UST Global. Implica la capacidad de saber organizar un problema o una situación de forma **sistemática**, establecer comparaciones, prioridades, secuencias temporales y las relaciones causa - efecto que se dan, **analizando y organizando los datos**.



NIVEL BÁSICO

Operador de Sistemas

Resuelve los problemas sin anticiparse a los acontecimientos evaluando el conjunto sin desglosar el mismo en partes.

1. Tiene muy **poca capacidad de análisis**.
2. No suele identificar los problemas y cuando lo hace **no haya una solución**.
3. **Carece de visión de conjunto** lo que le hace más complicado analizar los posibles problemas.
4. Resuelve problemas basándose en **información poco compleja** que le transmiten.



NIVEL MEDIO

Técnico de Sistemas Senior

Posee una actitud proactiva organizando la información disponible y tratando de anticiparse a las situaciones en las que pueden problemáticas.

1. Puede organizar **información relevante**.
2. Identifica **relaciones de causa-efecto** entre varias situaciones.
3. Muestra una **actitud más proactiva** intentado adelantarse a los posibles problemas.
4. **Recopila información** relevante para su propósito.



NIVEL AVANZADO

Se adelanta a los problemas analizando la situación y utilizando todos los recursos disponibles para su resolución.

1. Detecta a tiempo la existencia de **problemas analíticos** en su entorno de trabajo.
2. Utiliza la **información, datos, hechos y experiencias** pasadas que posee de manera eficaz y eficiente para alcanzar una solución.
3. Es capaz de **distinguir los posibles errores y dificultades** que se le pueden plantear en su trabajo diario.
4. Aporta **nuevas perspectivas** de trabajo.



NIVEL EXPERTO

Es capaz de organizar la información abstracta desde una visión global hasta una perspectiva detallada de cada una de las partes específicas aportando un valor diferencial con propuestas de mejora.

1. Es capaz de **desmenuzar los problemas** en varias partes, procesar el detalle con precisión e identificar los pasos que dar para resolverlo.
2. Tiene **visión de conjunto** en el análisis de la situación.
3. Tiene la capacidad para **organizar datos abstractos** y establecer relaciones adecuadas entre ellos.
4. Incorpora **nuevos puntos de vista** a la hora de resolver las incidencias.

Preguntas clave:

- ° ¿ La persona es capaz de procesar y separar los conceptos de un todo hasta conocer los principios o elementos del mismo con precisión?

CALIDAD EN EL TRABAJO

Permanente búsqueda de la **excelencia profesional** mediante la continua **autoevaluación**, proyección y gestión de procesos con orientación a la obtención de **resultados de calidad**. Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables en beneficio, tanto de la organización, como de los clientes y de todos los involucrados. Implica tener amplios conocimientos en el área de la cual se es responsable, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener **altos los niveles de rendimiento** dentro de las estrategias de la organización.



NIVEL BÁSICO

No suele realizar su trabajo siguiendo unos estándares de calidad y no comprende en su totalidad los procedimientos de UST Global.

1. Trabaja de **manera autónoma** y **administra su tiempo** llegando en la mayor parte de las veces a cumplir su trabajo.
2. En la gran mayoría de las ocasiones, su trabajo se **adapta a la metodología** y procedimientos de UST Global.
3. **Respetar los procedimientos** que se le indican sin llegar a comprenderlos en su totalidad.
4. Distingue la **forma más adecuada** de hacer las cosas aunque en ocasiones necesita ayuda para cumplir los objetivos.



NIVEL MEDIO

Muestra un interés especial por la mejora continua fijando un orden de actuación e insiste en la claridad de las funciones y los roles.

1. Busca la **mejora continua** y el cumplimiento de objetivos.
2. Identifica los aspectos **más complejos** de las incidencias que se le presentan.
3. Solicita **feedback** de sus responsables para lograr un mejor desempeño y calidad de sus trabajos.
4. Organiza y **gestiona su tiempo de manera eficaz** fijando un orden de actuación.



NIVEL AVANZADO

Técnico de Sistemas Senior / Operador de Sistemas

Revisa el trabajo propio a fin de realizar el menor número de errores posibles y alcanzar la perfección y ayuda a cumplir los estándares de calidad del resto de sus compañeros.

1. Busca la perfección tanto en el proceso como en el resultado.
2. Cumple con los objetivos y *deadlines* que se le proponen.
3. Conoce sus propias limitaciones y las transforma en áreas de mejora.
4. Es referente dentro de la organización y ayuda a cumplir los objetivos del resto de empleados.



NIVEL EXPERTO

Trabaja de manera responsable y siempre alcanza resultados de alta calidad sobrepasando las expectativas y estableciendo otros procedimientos o mecanismos que aseguren la consecución de los objetivos con excelencia en el menor tiempo posible.

1. Asegura siempre resultados de alta calidad.
2. Es capaz de adelantarse a posibles problemas facilitando soluciones alternativas a las establecidas en los procedimientos.
3. Satisface las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible y asegurando la consecución de los objetivos con excelencia.
4. Propone nuevos protocolos y procedimientos que mejoren la calidad de su trabajo.

Preguntas clave:

- ¿La persona busca la excelencia profesional mediante la autoevaluación y la mejora continua de cara a la consecución de resultados de calidad?

TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN

Capacidad de seguir actuando con **eficacia bajo la presión del tiempo** y bajo resultados no esperados reiterativamente. Percibe la urgencia real de las tareas y actúa de manera consecuente, siendo **resiliente** y **resolutivo** ante las adversidades que se puedan presentar para alcanzar los objetivos de TCP-UST Global, manteniendo una **buena actitud** y **permaneciendo firme** hasta encontrar lo esperado.



NIVEL BÁSICO

Es capaz de realizar su trabajo en circunstancias de normalidad necesitando supervisión cuando surge alguna incidencia.

1. Su **desempeño** es más **bajo** en situaciones de mucha exigencia.
2. Le **cuesta priorizar** cuando recibe gran cantidad de incidencias.
3. **No tiene la autonomía suficiente** como para gestionar las incidencias individualmente.
4. Cuando perjudica al resto de compañeros al no gestionar las incidencias a tiempo **pierde el control**.



NIVEL MEDIO

Técnico de Sistemas Senior

Resuelve aquellas incidencias repetitivas en el desempeño de las tareas de su puesto de trabajo dentro de los plazos de entrega establecidos.

1. Conoce los niveles de incidencias y les da la **prioridad exigida**.
2. **Resuelve normalmente los problemas** que se le plantean y que obstaculicen el cumplimiento de sus objetivos.
3. Cumple con el **tiempo establecido** para resolver las incidencias y así no retrasar el trabajo de otros compañeros.
4. Conoce los KPI's que le requieren y el procedimiento para alcanzarlos.



NIVEL AVANZADO

Operador de Sistemas

Plantea de manera proactiva nuevas estrategias de resolución de problemas gestionando varias situaciones complejas y organizándolas según su prioridad.

1. Es capaz de **manejar varias situaciones complicadas** a la vez y **alcanzar los objetivos** marcados.
2. Propone **estrategias de trabajo** para resolver las incidencias.
3. Tiene **predisposición y voluntad** para sacar adelante el trabajo aunque tenga que realizar un mayor esfuerzo.
4. **Organiza su tiempo** y da **prioridad** a las incidencias de nivel prioritario, gestionando las menos importantes también dentro del plazo establecido.



NIVEL EXPERTO

Es capaz de priorizar y resolver situaciones complejas bajo un gran nivel de presión y exigencia priorizando tareas y transmitiendo seguridad a su equipo.

1. Alcanza los objetivos previstos aun en **situaciones de gran presión**, manteniendo el nivel de calidad.
2. Su **desempeño es muy favorable** en situaciones de alta exigencia.
3. Prioriza con **rapidez** las incidencias más urgentes y las resuelve dentro del tiempo establecido en los procedimientos.
4. Trabaja con **autonomía y exigencia**, transmitiendo **confianza y seguridad** al resto del equipo.

Preguntas clave:

- ° ¿La persona es capaz de trabajar con eficacia bajo presión mostrando una actitud positiva, resolutiva y resiliente?

6. Programador

Dentro del puesto estratégico de Programador, distinguimos, por un lado, al Programador Senior y, por otro, al Programador Junior que se corresponderá a un nivel de responsabilidad menor.

Del mismo modo que en el apartado anterior, se desarrollará la misión del perfil profesional y las funciones asociadas a cada uno de los puestos. En lo que respecta a las competencias específicas de puesto, serán las mismas en ambos pero se posicionará en un nivel de exigencia distinto asociado a los distintos niveles de responsabilidad.

6.1 Programador Senior

Misión del Perfil Profesional

Desarrollar, integrar, probar y documentar los componentes y módulos software en los proyectos y tareas asignadas de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los diferentes responsables /colaboradores y TCP-UST Global para realizar los Proyectos y otras tareas en tiempo, costes y calidad comprometidos.

Principales Funciones y Responsabilidades

	Funciones/Responsabilidades	Cadena de Mando
1	Realizar el desarrollo asignado y/o integrar aplicaciones en el desarrollo con otros sistemas.	Analista/Analista Programador/Jefe Proy.
2	Realizar las pruebas unitarias.	Analista/Analista Programador/Jefe Proy.
3	Proveer Soporte a Pruebas de Sistemas.	Analista/Analista Programador/Jefe Proy.
4	Documentar el software realizado.	Analista/Analista Programador/Jefe Proy.
5	Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas tanto de los proyectos como de las tecnologías.	Dirección Técnica
6	Realizar las tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología.	Dirección Técnica
7	Formarse en las tecnologías necesarias para el desarrollo tecnológico.	Dirección Técnica
8	Responsabilizarse de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001.	Dirección Técnica/RQMASIS

6.2 Programador Junior

Misión del Perfil Profesional

Realización de tareas de pruebas y desarrollo de bajo nivel. Su ámbito de actuación serán todos aquellos proyectos o tareas que requieran poco nivel de cualificación técnica (Proyectos de testeo, proyectos de desarrollo, Soportes Correctivos o Evolutivos). Los trabajos asignados los realizará en base a las directrices definidas dentro del proyecto.

Principales Funciones y Responsabilidades

	Funciones/Responsabilidades	Cadena de Mando
1	Realización de pruebas en proyectos de testeo.	Jefe de Proyecto
2	Implementación de formularios básicos.	Jefe de Proyecto
3	Soporte Correctivo y Evolutivo.	Jefe de Proyecto

Competencias específicas de puesto

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Capacidad de **organizar eficazmente** las actividades y recursos en función de los objetivos estratégicos de TCP-UST Global. Implica **integrar** y **armonizar** los recursos disponibles dependiendo de la amplitud de la gestión del puesto, proyecto o tarea, así como **priorizar** su actuación para obtener el rendimiento más eficiente y garantizar la consecución de los objetivos.

NIVEL BÁSICO

Organiza de manera eficiente sus tareas y cumple con los objetivos en los plazos establecidos.

1. Conoce sus **responsabilidades** y los **objetivos** de su puesto de trabajo y distribuye adecuadamente los tiempos para las actividades diarias.
2. **Planifica** y organiza sus tareas a **corto plazo**.
3. Realiza el seguimiento del cumplimiento de los **objetivos** y de los **plazos**.
4. Modifica y corrige la **planificación** con **anticipación** en caso de ser necesario.

NIVEL MEDIO

Programador Junior

Gestiona y organiza las tareas de manera eficiente comprobando el progreso en cada una de las etapas establecidas en su propia planificación.

1. **Prioriza las tareas** y establece objetivos a corto y medio plazo.
2. **Planifica los tiempos** para cada tarea y programa las actividades, definiendo prioridades.
3. Concretas **fechas de seguimiento**, teniendo en cuenta los plazos finales.
4. **Comprueba el progreso** de las tareas o asignaciones a medida que se producen los avances.



NIVEL AVANZADO

Programador Senior

Organiza el trabajo y distribuye las tareas del equipo manejando los plazos eficientemente y participando en varios proyectos de manera paralela.

1. Establece **objetivos parciales** y puntos importantes de **control**, y verifica su cumplimiento a medida que avanzan los proyectos.
2. Planea cada una de las tareas y proyectos a su cargo y establece un **plan de acción y de seguimiento**, fijando fechas para cada tarea.
3. **Distribuye la información** entre todas las personas implicadas en el proyecto.
4. **Maneja el tiempo eficientemente**, y es capaz de participar **paralelamente** de diversos proyectos.



NIVEL EXPERTO

Establece objetivos alcanzables y realistas para los miembros de la organización definiendo las fases de la estrategia de planificación a seguir por cada uno de los miembros y llevando un registro de la misma.

1. **Lleva a cabo varios proyectos simultáneamente de manera eficiente.**
2. Establece objetivos a **largo plazo** relevantes para la organización alcanzables, realistas y medibles.
3. Planifica y **supervisa las acciones** necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de recursos.
4. Recopila la información sobre metas y objetivos en matrices o tablas que le permiten realizar un **seguimiento riguroso** respecto del cumplimiento de los mismos en tiempo y forma.

Preguntas clave:

- ° ¿La persona organiza y planifica su propio trabajo y el de su equipo analizando las prioridades y el conjunto de recursos disponibles?

PENSAMIENTO ANALÍTICO

Capacidad de distinguir y separar las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos, **procesando el detalle con precisión**, enumeración y diferenciación para lograr una mejor adaptación de los programas y proyectos a las necesidades de TCP-UST Global. Implica la capacidad de saber organizar un problema o una situación de forma **sistemática**, establecer comparaciones, prioridades, secuencias temporales y las relaciones causa - efecto que se dan, **analizando y organizando los datos**.



NIVEL BÁSICO

Programador Junior /Programador Senior

Resuelve los problemas sin anticiparse a los acontecimientos evaluando el conjunto sin desglosar el mismo en partes.

1. Tiene muy **poca capacidad de análisis**.
2. No suele identificar los problemas y cuando lo hace **no haya una solución**.
3. **Carece de visión de conjunto** lo que le hace más complicado analizar los posibles problemas.
4. Resuelve problemas basándose en **información poco compleja** que le transmiten.



NIVEL MEDIO

Posee una actitud proactiva organizando la información disponible y tratando de anticiparse a las situaciones en las que pueden problemáticas.

1. Puede organizar **información relevante**.
2. Identifica **relaciones de causa-efecto** entre varias situaciones.
3. Muestra una **actitud más proactiva** intentado adelantarse a los posibles problemas.
4. **Recopila información** relevante para su propósito.



NIVEL AVANZADO

Se adelanta a los problemas analizando la situación y utilizando todos los recursos disponibles para su resolución.

1. Detecta a tiempo la existencia de **problemas analíticos** en su entorno de trabajo.
2. Utiliza la **información, datos, hechos y experiencias** pasadas que posee de manera eficaz y eficiente para alcanzar una solución.
3. Es capaz de **distinguir los posibles errores y dificultades** que se le pueden plantear en su trabajo diario.
4. Aporta **nuevas perspectivas** de trabajo.



NIVEL EXPERTO

Es capaz de organizar la información abstracta desde una visión global hasta una perspectiva detallada de cada una de las partes específicas aportando un valor diferencial con propuestas de mejora.

1. Es capaz de **desmenuzar los problemas** en varias partes, procesar el detalle con precisión e identificar los pasos que dar para resolverlo.
2. Tiene **visión de conjunto** en el análisis de la situación.
3. Tiene la capacidad para **organizar datos abstractos** y establecer relaciones adecuadas entre ellos.
4. Incorpora **nuevos puntos de vista** a la hora de resolver las incidencias.

Preguntas clave:

- ¿ La persona es capaz de procesar y separar los conceptos de un todo hasta conocer los principios o elementos del mismo con precisión?

ATENCIÓN AL DETALLE

Constituye la capacidad para **controlar los detalles** y la **calidad** de las producciones. Es la **precisión** para aquellas tareas que así lo requieran. Específicamente implica un **alto nivel de concentración** y **atención** en su gestión, metodología y organización en las tareas y una revisión de la calidad del trabajo, evitando las distracciones externas e internas que puedan interferir en la gestión de las tareas.

NIVEL BÁSICO

Logra culminar sus tareas y responsabilidades en el tiempo previsto y con una calidad adecuada.

1. Conoce sus responsabilidades dentro de TCP-UST Global y **responde a las peticiones** de forma **efectiva** y **eficaz** para cumplir y alcanzar el objetivo común.
2. Conoce y culmina sus tareas de TCP-UST Global cumpliendo con en el **tiempo estipulado**.
3. Conoce y culmina sus tareas de TCP-UST Global cumpliendo con la **calidad solicitada**.
4. Mantiene una **atención involuntaria** en las tareas que realiza de TCP-UST Global.

NIVEL MEDIO

Programador Junior

Responde a las solicitudes que le realizan y las cumple, evadiendo las distracciones producidas por estímulos externos e internos.

1. Logra **evadir los estímulos externos**, focalizando su atención en la tarea solicitada de TCP-UST Global.
2. Logra **evadir los estímulos internos**, focalizando su atención en la tarea solicitada de TCP-UST Global.
3. Establece una **metodología y organización** con antelación para focalizarse en ello y cumplir con las solicitudes de TCP-UST Global.
4. **Inhíbe intencionalmente información irrelevante** y se hace foco en los datos fundamentales del problema que debe ser atendido en TCP-UST Global.



NIVEL AVANZADO

Programador Senior

Es consciente y mantiene una atención activa y proactiva en las tareas que lleva a cabo dentro de su puesto de trabajo, cumpliéndolas en tiempo, calidad y coste.

1. Además de captar su atención involuntariamente, **atiende a sus tareas y responsabilidades de forma activa** porque le interesan.
2. Demuestra **fuerza de voluntad** para mantener la atención a pesar de poder sentirse fatigado en ocasiones.
3. **Define, planifica e implanta nuevas estrategias** para alcanzar los objetivos propuestos por TCP-UST Global.
4. Demuestra una **concentración selectiva** para aquellas tareas que realiza.



NIVEL EXPERTO

Prevé posibles situaciones de distracción, manejándolas con anticipación de forma que supere y eleve su nivel de atención y concentración en las tareas que el corresponde y tenga mayor capacidad de innovación.

1. **Prevé situaciones de distracción** que puedan presentarse, adelantándose a los hechos, minimizando su impacto sobre su atención y concentración.
2. Con un **alto nivel de concentración** y atención es capaz de **innovar en soluciones** para los distintos problemas que se le presenten en sus tareas.
3. Desempeña y termina sus funciones en un **tiempo más corto de lo esperado**.
4. Desempeña y termina sus funciones **con una mayor calidad de la esperada**.

Preguntas clave:

- ¿La persona controla los detalles y la calidad de su trabajo? ¿Es precisa en aquellas materias que lo requieran?

COMPETENCIAS CORE

ORIENTACION A RESULTADOS

ORIENTACION AL CLIENTE

TRABAJO EN EQUIPO

INNOVACIÓN

FLEXIBILIDAD

COMPROMISO

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

[illegible]

GUIONES DE ENTREVISTA

Por puestos y competencias

GUIÓN ENTREVISTA EXPERTO TECNOLÓGICO

Presentación

Muy buenos días Javier, como ya te comente en el primera toma de contacto que tuvimos vía email, mi nombre es Marta Vázquez y soy una de las cinco integrantes del grupo del Trabajo de Fin de Máster de Recursos Humanos de ICADE Business School.

En primer lugar y en nombre de todo mi equipo, nos gustaría agradecer tu colaboración y participación en el Proyecto y, más en particularmente, en esta entrevista, la cual se estima que tendrá una duración de entre unos 30-60 minutos.

Como ya sabrás, desde la Dirección de Recursos Humanos de UST Global se nos ha facilitado cierta información referente a tu puesto de trabajo, que nos ha ayudado a ponernos en contexto y sobre las que querríamos profundizar en mayor medida. Las cuestiones principales que nos interesaría conocer a lo largo de esta entrevista responden esencialmente a tu puesto de trabajo así como a las funciones que realizas en el mismo, sus peculiaridades, características, responsabilidades y, por supuesto, capacidades o habilidades necesarias para su desempeño.

Por otro lado, es importante que a la hora de analizar tu puesto de trabajo, te focalices en las tareas, responsabilidades, habilidades y capacidades que exige el puesto de trabajo en el presente, y no analices a la persona que ocupa el puesto (en ti o en alguno de tus compañeros) ya que el fin de esta entrevista no es evaluar tu rendimiento ni tu adecuación al puesto, sino el puesto de trabajo en sí mismo.

Antes de comenzar la entrevista, me gustaría hacerte llegar que la misma podría resultar grabada única y exclusivamente con ánimo de volver posteriormente hacia ella y recabar y revisar la información finalmente recogida. Dicha información será en cualquier caso confidencial respondiendo su grabación únicamente a fines académicos. Tras su utilización, la información será totalmente eliminada.

Introducción

Bien, una vez dicho esto, coméntame un poquito como comenzó tu experiencia profesional aquí, en UST Global. Cuanto tiempo llevas trabajando en esta empresa? Cuéntanos un poquito acerca de tus funciones actuales. ¿Cuales dirías que son las principales a desempeñar en tu día a día en UST Global como Experto Tecnológico? ¿Son a las que dedicas más tiempo? ¿Cuáles son tus mayores responsabilidades? ¿Y tus mayores obligaciones en el puesto? ¿Cuáles dirías que tienen una mayor complejidad o dificultad? ¿Qué peculiaridades distinguirías de tu puesto de trabajo? ¿Qué características personales dirías que son esenciales para desempeñar tus funciones? ¿Por qué? Cuéntame alguna situación concreta en la hayas puesto en práctica esa característica o habilidad.

Revisión Competencias CORE

Conocemos que para UST Global tres son las competencias necesarias para trabajar en la compañía. Contar con una clara orientación a resultados, así como una orientación al cliente y tener la capacidad para trabajar en equipo. En este sentido, cuéntame alguna situación en la que hayas tenido que dejar de lado tus propios objetivos en beneficio de los globales de la organización. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados? Y una situación en la que tuvieras que realizar un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto. Por otro lado, ¿recuerdas la última vez que escuchaste activamente a los miembros de tu equipo valorando ideas y experiencias relativas al cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo fue? ¿Qué les dijiste? ¿Alguna vez te has visto en la situación de trabajar con alguien que te resultara difícil? ¿Cómo gestionaste la situación? ¿Cómo actuaste? Por último, cuéntame una situación en la que consideres que resolviste satisfactoriamente las necesidades de un cliente externo/ interno. ¿Cómo actuaste? Dime qué métodos o mecanismos has seguido para potenciar y comprender sus necesidades. ¿Recuerdas alguna situación en la que hicieras por el cliente más de lo habitual?

Desarrollo

Identificación de las Competencias de Puesto

Así mismo, y centrándonos ya más concretamente en la naturaleza de tu puesto y tras haber analizado las funciones del mismo, somos conocedores de la necesidad de ciertas habilidades que, por tu responsabilidad, se hacen igualmente necesarias. En este sentido nos gustaría que respondieras a ciertas preguntas. En ellas tratamos de ponerte en situación con ánimo de que describas en detalle tu comportamiento o actuación. Bien, antes de comenzar, ¿tienes alguna pregunta?

Visión Estratégica o de Negocio

Conocemos que tu puesto de trabajo exige de cierta visión estratégica y de negocio, en este sentido:

- ¿Cómo consideras que contribuye el desempeño de tus funciones y responsabilidades al conjunto de la compañía?
- ¿A la hora de desarrollar cualquier proceso o tomar cualquier decisión que aspectos estratégicos dirías que tienes en cuenta? ¿Cómo lo haces? ¿Tienes en cuenta la influencia que las variables externas tienen en la compañía?
- Cuéntame un ejemplo en el que hayas sido así. Por otro lado, háblame de una situación en la que hayas identificado una oportunidad de negocio para la compañía. ¿Cómo lo hiciste? ¿Qué dijiste?
- Por último, indícame una tarea en la que hayas tenido en cuenta las necesidades actuales y potenciales de la empresa o en la que haya anticipado soluciones y modelos de negocio.

Comunicación

- Cuénteme una situación en la que tuvieras que expresar o presentar un proyecto de empresa a un equipo de consultoría de negocio. ¿Qué hiciste? ¿Qué dijiste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Por otro lado, conocemos que entre las funciones de su puesto se encuentra la de transmitir al equipo la visión tecnológica plasmada en propuestas u ofertas, póngame un ejemplo de una situación en la que tuvo que transmitir dicha información. ¿Qué dijiste? ¿Cómo lo dijiste? ¿Tienes en cuenta la información que le reportaba el entorno?
- Así mismo, conocemos que debe formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas ¿Cómo lo hiciste? ¿Utilizas alguna herramienta o estrategia? ¿Cuáles son los resultados de sus mensajes?
- ¿Dirías que existe buena comunicación? Póngame un ejemplo en el que considere que haya sido un buen comunicador.

Calidad en el trabajo

Conocemos que tu puesto exige de cierta calidad en el servicio, en este sentido:

- Cuando te fijan unos objetivos, ¿De qué manera te propones alcanzarlos? ¿Por qué piensas que logras alcanzar dichos objetivos? ¿Qué haces? ¿Cómo?
- Pongámonos en una situación en la que tu Director te fija nuevas metas, ¿cómo reaccionas? ¿Podrías darme un ejemplo de una situación en concreto? ¿Qué hiciste? ¿Cómo fueron los resultados?
- Finalmente, ¿te consideras una persona perfeccionista y que busca el detalle y la calidad de su trabajo? ¿Por qué? Ponme un ejemplo en el que hayas actuado así o te hubiera mostrado autocrítico.

Cierre

Muy bien Javier, llegados a este punto podemos dar por concluida la entrevista y consideramos que disponemos de toda la información necesaria. Si tuvieras alguna duda o cuestión en particular, aquí me tienes. Agradecerte de nuevo el tiempo que nos has dedicado y desearte mucha suerte en tu carrera profesional.

GUIÓN ENTREVISTA JEFE DE PROYECTO

Presentación

Muy buenas tardes Álvaro, como ya te comente en el primera toma de contacto que tuvimos vía email, mi nombre es Marta Vázquez y soy una de las cinco integrantes del grupo del Trabajo de Fin de Máster de Recursos Humanos de ICADE Business School.

En primer lugar y en nombre de todo mi equipo, nos gustaría agradecer tu colaboración y participación en el Proyecto y, más en particularmente, en esta entrevista, la cual se estima que tendrá una duración de entre unos 30-60 minutos.

Como ya sabrás, desde la Dirección de Recursos Humanos de UST Global se nos ha facilitado cierta información referente a tu puesto de trabajo, que nos ha ayudado a ponernos en contexto y sobre las que querríamos profundizar en mayor medida. Las cuestiones principales que nos interesaría conocer a lo largo de esta entrevista responden esencialmente a tu puesto de trabajo así como a las funciones que realizas en el mismo, sus peculiaridades, características, responsabilidades y, por supuesto, capacidades o habilidades necesarias para su desempeño.

Por otro lado, es importante que a la hora de analizar tu puesto de trabajo, te focalices en las tareas, responsabilidades, habilidades y capacidades que exige el puesto de trabajo en el presente, y no analices a la persona que ocupa el puesto (en ti o en alguno de tus compañeros) ya que el fin de esta entrevista no es evaluar tu rendimiento ni tu adecuación al puesto, sino el puesto de trabajo en sí mismo.

Antes de comenzar la entrevista, me gustaría hacerte llegar que la misma podría resultar grabada única y exclusivamente con ánimo de volver posteriormente hacia ella y recabar y revisar la información finalmente recogida. Dicha información será en cualquier caso confidencial respondiendo su grabación únicamente a fines académicos. Tras su utilización, la información será totalmente eliminada.

Introducción

Bien, una vez dicho esto, coméntame un poquito como comenzó tu experiencia profesional aquí, en UST Global. Cuanto tiempo llevas trabajando en esta empresa? Cuéntanos un poquito acerca de tus funciones actuales. ¿Cuales dirías que son las principales a desempeñar en tu día a día en UST Global como Jefe de Proyecto? ¿Son a las que dedicas más tiempo? ¿Cuáles son tus mayores responsabilidades? ¿Y tus mayores obligaciones en el puesto? ¿Cuáles dirías que tienen una mayor complejidad o dificultad? ¿Qué peculiaridades distinguirías de tu puesto de trabajo? ¿Qué características personales dirías que son esenciales para desempeñar tus funciones? ¿Por qué? Cuéntame alguna situación concreta en la hayas puesto en práctica esa característica o habilidad.

Revisión Competencias CORE

Conocemos que para UST Global tres son las competencias necesarias para trabajar en la compañía. Contar con una clara orientación a resultados, así como una orientación al cliente y tener la capacidad para trabajar en equipo.

- En este sentido, cuéntame alguna situación en la que hayas tenido que dejar de lado tus propios objetivos en beneficio de los globales de la organización. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Y una situación en la que tuvieras que realizar un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto.
- Por otro lado, ¿recuerdas la última vez que escuchaste activamente a los miembros de tu equipo valorando ideas y experiencias relativas al cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo fue? ¿Qué les dijiste?
- ¿Alguna vez te has visto en la situación de trabajar con alguien que te resultara difícil? ¿Cómo gestionaste la situación? ¿Cómo actuaste?
- Por último, cuéntame una situación en la que consideres que resolviste satisfactoriamente las necesidades de un cliente externo/ interno. ¿Cómo actuaste? Dime qué métodos o mecanismos has seguido para potenciar y comprender sus necesidades. ¿Recuerdas alguna situación en la que hicieras por el cliente más de lo habitual?

Desarrollo

Identificación de las Competencias de Puesto

Así mismo, y centrándonos ya más concretamente en la naturaleza de tu puesto y tras haber analizado las funciones del mismo, somos conocedores de la necesidad de ciertas habilidades que, por tu responsabilidad, se hacen igualmente necesarias. En este sentido nos gustaría que respondieras a ciertas preguntas. En ellas tratamos de ponerte en situación con ánimo de que describas en detalle tu comportamiento o actuación. Bien, antes de comenzar, ¿tienes alguna pregunta?

Impacto e Influencia

- ¿Has utilizado deliberadamente estrategias o tácticas de influencia y persuasión en tu trabajo? Cuéntame alguna situación concreta en la que me pudieras ejemplificar dicho comportamiento.
- Cuéntame una situación en la que tuvieras que persuadir o convencer a alguien en la realización de una línea de acción para lograr conseguir un objetivo corporativo. ¿Qué pasó? ¿Cuáles fueron los resultados?

Desarrollo de personas

Conocemos que tu puesto exige de cierta responsabilidad, ya no sólo de cara a la capacidad que debes demostrar para trabajar en equipo, sino también para asegurar el desarrollo del mismo.

- ¿Consideras que trabajas a largo plazo con ánimo de desarrollar las capacidades y el proceso de aprendizaje de sus colaboradores? ¿Cómo lo haces? ¿Qué resultados obtienes?
- Cuéntame una situación en la que consideras que has mostrado interés por desarrollar las capacidades de tu equipo de trabajo más directo. ¿Cómo lo has hecho? ¿Cuáles fueron los resultados?

Planificación y Organización

- Cuéntame una situación en la que, debido al exceso de carga de trabajo tuvieras que organizar y planificar las prioridades del equipo y el conjunto de recursos disponibles para alcanzar los resultados. ¿Qué hiciste? ¿Qué sentiste? ¿Cuáles fueron los resultados?

Cierre

Muy bien Álvaro, llegados a este punto podemos dar por concluida la entrevista y consideramos que disponemos de toda la información necesaria. Si tuvieras alguna duda o cuestión en particular, aquí me tienes. Agradecerte de nuevo el tiempo que nos has dedicado y desearte mucha suerte en tu carrera profesional.

GUIÓN ENTREVISTA ANALISTA

Presentación

Muy buenas tardes Carlos, como ya te comenté en el primera toma de contacto que tuvimos vía email, mi nombre es Irene Marengo y soy una de las cinco integrantes del grupo del Trabajo de Fin de Máster de Recursos Humanos de ICADE Business School.

En primer lugar y en nombre de todo mi equipo, nos gustaría agradecer tu colaboración y participación en el Proyecto y, más en particularmente, en esta entrevista, la cual se estima que tendrá una duración de entre unos 30-60 minutos.

Como ya sabrás, desde la Dirección de Recursos Humanos de UST Global se nos ha facilitado cierta información referente a tu puesto de trabajo, que nos ha ayudado a ponernos en contexto y sobre las que queríamos profundizar en mayor medida. Las cuestiones principales que nos interesaría conocer a lo largo de esta entrevista responden esencialmente a tu puesto de trabajo, así como a las funciones que realizas en el mismo, sus peculiaridades, características, responsabilidades y, por supuesto, capacidades o habilidades necesarias para su desempeño.

Por otro lado, es importante que, a la hora de analizar tu puesto de trabajo, te focalices en las tareas, responsabilidades, habilidades y capacidades que exige el puesto de trabajo en el presente, y no analices a la persona que ocupa el puesto (en ti o en alguno de tus compañeros) ya que el fin de esta entrevista no es evaluar tu rendimiento ni tu adecuación al puesto, sino el puesto de trabajo en sí mismo.

Antes de comenzar la entrevista, me gustaría hacerte llegar que la misma podría resultar grabada única y exclusivamente con ánimo de volver posteriormente hacia ella y recabar y revisar la información finalmente recogida. Dicha información será en cualquier caso confidencial respondiendo su grabación únicamente a fines académicos. Tras su utilización, la información será totalmente eliminada.

Introducción

Bien, una vez dicho esto, coméntame un poquito como comenzó tu experiencia profesional aquí, en UST Global. Cuanto tiempo llevas trabajando en esta empresa? Cuéntanos un poquito acerca de tus funciones actuales. ¿Cuales dirías que son las principales a desempeñar en tu día a día en UST Global como X? ¿Son a las que dedicas más tiempo? ¿Cuáles son tus mayores responsabilidades? ¿Y tus mayores obligaciones en el puesto? ¿Cuáles dirías que tienen una mayor complejidad o dificultad? ¿Qué peculiaridades distinguirías de tu puesto de trabajo? ¿Qué características personales dirías que son esenciales para desempeñar tus funciones? ¿Por qué? Cuéntame alguna situación concreta en la hayas puesto en práctica esa característica o habilidad.

Revisión Competencias CORE

Conocemos que para UST Global tres son las competencias necesarias para trabajar en la compañía. Contar con una clara orientación a resultados, así como una orientación al cliente y tener la capacidad para trabajar en equipo. En este sentido, cuéntame alguna situación en la que hayas tenido que dejar de lado tus propios objetivos en beneficio de los globales de la organización. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados? Y una situación en la que tuvieras que realizar un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto. Por otro lado, ¿recuerdas la última vez que escuchaste activamente a los miembros de tu equipo valorando ideas y experiencias relativas al cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo fue? ¿Qué les dijiste? ¿Alguna vez te has visto en la situación de trabajar con alguien que te resultara difícil? ¿Cómo gestionaste la situación? ¿Cómo actuaste? Por último, cuéntame una situación en la que consideres que resolviste satisfactoriamente las necesidades de un cliente externo/ interno. ¿Cómo actuaste? Dime qué métodos o mecanismos has seguido para potenciar y comprender sus necesidades. ¿Recuerdas alguna situación en la que hicieras por el cliente más de lo habitual?

Desarrollo

Identificación de las Competencias de Puesto

Así mismo, y centrándonos ya más concretamente en la naturaleza de tu puesto y tras haber analizado las funciones del mismo, somos conocedores de la necesidad de ciertas habilidades que, por tu responsabilidad, se hacen igualmente necesarias. En este sentido nos gustaría que respondieras a ciertas preguntas. En ellas tratamos de ponerte en situación con ánimo de que describas en detalle tu comportamiento o actuación. Bien, antes de comenzar, ¿tienes alguna pregunta?

Atención al detalle

- ¿Alguna vez has sugerido alguna modificación en un proyecto o procedimiento que haya resultado en una mejora en la calidad de este?, ¿Qué te impuso a hacerlo?
- Recuerdas alguna situación en la que modificaras un trabajo ya finalizado porque creías que no cumplía un nivel de calidad alto. ¿Cómo actuaste ante esta situación.

Planificación y organización

- ¿Organizas y planificas tu trabajo analizando las prioridades y el conjunto de recursos disponibles? ¿Cómo lo haces? ¿Qué métodos utilizas? ¿Cuáles son los resultados?

Resolución de problemas

- Cuéntame una situación en la que te hayas tenido que enfrentarte ante una situación inesperada; ¿Cómo la resolviste?
- ¿Cuál ha sido la situación más complicada a la que te has enfrentado en tu puesto de trabajo?, ¿Cómo la resolviste?

Cierre

Muy bien Carlos, llegados a este punto podemos dar por concluida la entrevista y consideramos que disponemos de toda la información necesaria. Si tuvieras alguna duda o cuestión en particular, aquí me tienes. Agradecerte de nuevo el tiempo que nos has dedicado y desearte mucha suerte en tu carrera profesional.

GUIÓN ENTREVISTA ANALISTA PROGRAMADOR

Presentación

Muy buenas tardes Álvaro, como ya te comenté en el primera toma de contacto que tuvimos vía email, mi nombre es María y soy una de las cinco integrantes del grupo del Trabajo de Fin de Máster de Recursos Humanos de ICADE Business School.

En primer lugar y en nombre de todo mi equipo, nos gustaría agradecer tu colaboración y participación en el Proyecto y, más en particularmente, en esta entrevista, la cual se estima que tendrá una duración de entre unos 30-60 minutos.

Como ya sabrás, desde la Dirección de Recursos Humanos de UST Global se nos ha facilitado cierta información referente a tu puesto de trabajo, que nos ha ayudado a ponernos en contexto y sobre las que querríamos profundizar en mayor medida. Las cuestiones principales que nos interesaría conocer a lo largo de esta entrevista responden esencialmente a tu puesto de trabajo así como a las funciones que realizas en el mismo, sus peculiaridades, características, responsabilidades y, por supuesto, capacidades o habilidades necesarias para su desempeño.

Por otro lado, es importante que, a la hora de analizar tu puesto de trabajo, te focalices en las tareas, responsabilidades, habilidades y capacidades que exige el puesto de trabajo en el presente, y no analices a la persona que ocupa el puesto (en ti o en alguno de tus compañeros) ya que el fin de esta entrevista no es evaluar tu rendimiento ni tu adecuación al puesto, sino el puesto de trabajo en sí mismo.

Antes de comenzar la entrevista, me gustaría hacerte llegar que la misma podría resultar grabada única y exclusivamente con ánimo de volver posteriormente hacia ella y recabar y revisar la información finalmente recogida. Dicha información será en cualquier caso confidencial respondiendo su grabación únicamente a fines académicos. Tras su utilización, la información será totalmente eliminada.

Introducción

Bien, una vez dicho esto, coméntame un poquito como comenzó tu experiencia profesional aquí, en UST Global. Cuanto tiempo llevas trabajando en esta empresa? Cuéntanos un poquito acerca de tus funciones actuales. ¿Cuales dirías que son las principales a desempeñar en tu día a día en UST Global como Jefe de Proyecto? ¿Son a las que dedicas más tiempo? ¿Cuáles son tus mayores responsabilidades? ¿Y tus mayores obligaciones en el puesto? ¿Cuáles dirías que tienen una mayor complejidad o dificultad? ¿Qué peculiaridades distinguirías de tu puesto de trabajo? ¿Qué características personales dirías que son esenciales para desempeñar tus funciones? ¿Por qué? Cuéntame alguna situación concreta en la hayas puesto en práctica esa característica o habilidad.

Revisión Competencias CORE

Conocemos que para UST Global tres son las competencias necesarias para trabajar en la compañía. Contar con una clara orientación a resultados, así como una orientación al cliente y tener la capacidad para trabajar en equipo.

- En este sentido, cuéntame alguna situación en la que hayas tenido que dejar de lado tus propios objetivos en beneficio de los globales de la organización. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Y una situación en la que tuvieras que realizar un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto.
- Por otro lado, ¿recuerdas la última vez que escuchaste activamente a los miembros de tu equipo valorando ideas y experiencias relativas al cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo fue? ¿Qué les dijiste?
- ¿Alguna vez te has visto en la situación de trabajar con alguien que te resultara difícil? ¿Cómo gestionaste la situación? ¿Cómo actuaste?
- Por último, cuéntame una situación en la que consideres que resolviste satisfactoriamente las necesidades de un cliente externo/ interno. ¿Cómo actuaste? Dime qué métodos o mecanismos has seguido para potenciar y comprender sus necesidades. ¿Recuerdas alguna situación en la que hicieras por el cliente más de lo habitual?

Desarrollo

Identificación de las Competencias de Puesto

Así mismo, y centrándonos ya más concretamente en la naturaleza de tu puesto y tras haber analizado las funciones del mismo, somos conocedores de la necesidad de ciertas habilidades que, por tu responsabilidad, se hacen igualmente necesarias. En este sentido nos gustaría que respondieras a ciertas preguntas. En ellas tratamos de ponerte en situación con ánimo de que describas en detalle tu comportamiento o actuación. Bien, antes de comenzar, ¿tienes alguna pregunta?

Pensamiento Analítico

Entendemos el pensamiento analítico consiste en realizar un análisis de las partes hasta llegar a conocer sus elementos con precisión.

- ¿Consideras que es necesario aplicar un pensamiento analítico en tu puesto de trabajo? Coméntame una situación en la que hayas tenido que ponerlo en práctica. ¿De qué se trataba? ¿Cómo la gestionaste y qué resultados obtuviste?
- Coméntame una situación en la que hayas tenido que gestionar una gran cantidad de datos y después analizarlos.
- Coméntame una situación difícil de tu trabajo para la que obtuviste una solución sencilla.
- ¿Te consideras una persona resolutiva? Ponme una situación como ejemplo.

Resolución de Problemas

La solución de problemas hace referencia a la capacidad para analizar, identificar y estructurar una situación en la que no sucede lo esperado según los objetivos, siendo capaz de extraer conclusiones y soluciones efectivas para llegar a conseguir los objetivos marcados en un tiempo razonable, minimizando costes y consecuencias.

- Cuéntame una situación en la que te encontraste alguna dificultad para alcanzar tus objetivos. ¿Cómo gestionaste esta situación? ¿Qué decisiones tomaste? ¿Qué pasos tomaste para tomar estas decisiones? ¿Actuarías de forma diferente?
- ¿Qué tipos de incidencias gestionas? Coméntame alguna de ellas.
- ¿En alguna ocasión te has enfrentado a una situación adversa ante la cual no hayas encontrado una solución? ¿Qué ocurrió? ¿Cómo hubiera actuado hoy en día?

Tolerancia a la Frustración

Consideramos la tolerancia a la frustración como la capacidad para continuar actuando con eficacia bajo la presión del tiempo y bajo resultados no esperados reiterativamente, siendo resiliente y resolutivo ante las adversidades que se puedan presentar.

- Cuéntame una situación en la que no hayas alcanzado los resultados que se esperaban de ti. ¿Cómo te sentiste? ¿Cómo lo solventaste? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Actuarías de forma diferente?
- Coméntame una situación en la que hayas tenido que alcanzar unos resultados bajo una elevada presión. ¿Cómo te sentiste? ¿Cuáles fueron los resultados?

Cierre

Muy bien Álvaro, llegados a este punto podemos dar por concluida la entrevista y consideramos que disponemos de toda la información necesaria. Si tuvieras alguna duda o cuestión en particular, aquí me tienes. Agradecerte de nuevo el tiempo que nos has dedicado y desearte mucha suerte en tu carrera profesional.

GUIÓN ENTREVISTA TÉCNICO DE SISTEMAS SENIOR

Presentación

Buenos días Christian, como ya te comenté en la primera toma de contacto que tuvimos vía email, mi nombre es Érika y soy una de las cinco integrantes del grupo del Trabajo de Fin de Máster de Recursos Humanos de ICADE Business School.

En primer lugar y en nombre de todo mi equipo, me gustaría agradecer tu colaboración y participación en el Proyecto y, más en particularmente, en esta entrevista, la cual estimo que tendrá una duración de entre unos 30-60 minutos.

Como ya sabrás, desde la Dirección de Recursos Humanos de UST Global se nos ha facilitado cierta información referente a tu puesto de trabajo, que nos ha ayudado a ponernos en contexto y sobre la que querríamos profundizar en mayor medida. Las cuestiones principales que me interesaría conocer a lo largo de esta entrevista responden esencialmente a tu puesto de trabajo así como a las funciones que realizas en el mismo, sus peculiaridades, características, responsabilidades y, por supuesto, capacidades o habilidades necesarias para su desempeño.

Por otro lado, es importante que a la hora de analizar tu puesto de trabajo, te focalices en las tareas, responsabilidades, habilidades y capacidades que exige el puesto de trabajo en el presente, y no analices a la persona que ocupa el puesto (en ti o en alguno de tus compañeros) ya que el fin de esta entrevista no es evaluar tu rendimiento ni tu adecuación al puesto, sino el puesto de trabajo en sí mismo.

Antes de comenzar la entrevista, me gustaría hacerte llegar que la misma podría resultar grabada única y exclusivamente con ánimo de volver posteriormente hacia ella y recabar y revisar la información finalmente recogida. Dicha información será en cualquier caso confidencial respondiendo su grabación únicamente a fines académicos. Tras su utilización, la información será totalmente eliminada.

Introducción

Bien, una vez dicho esto, coméntame un poquito como comenzó tu experiencia profesional aquí, en UST Global. Cuanto tiempo llevas trabajando en esta empresa? Me gustaría saber cuáles son tus funciones actuales, ¿Cuáles dirías que son las principales a desempeñar en tu día a día en UST Global como Operador de Sistemas? ¿Cuáles son tus responsabilidades? ¿Y tus mayores obligaciones en el puesto? ¿Cuáles dirías que tienen una mayor complejidad o dificultad? ¿Qué peculiaridades distinguirías de tu puesto de trabajo? ¿Qué características personales dirías que son esenciales para desempeñar tus funciones? ¿Por qué? Cuéntame alguna situación concreta en la hayas puesto en práctica esa característica o habilidad.

Revisión Competencias CORE

Conocemos que para UST Global tres son las competencias necesarias para trabajar en la compañía. Contar con una clara orientación a resultados, así como una orientación al cliente y tener la capacidad para trabajar en equipo.

En este sentido, cuéntame alguna situación en la que hayas tenido que dejar de lado tus propios objetivos en beneficio de los globales de la organización. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados? Y una situación en la que tuvieras que realizar un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto.

Por otro lado, ¿recuerdas la última vez que escuchaste activamente a los miembros de tu equipo valorando ideas y experiencias relativas al cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo fue? ¿Qué les dijiste? ¿Alguna vez te has visto en la situación de trabajar con alguien que te resultara difícil? ¿Cómo gestionaste la situación? ¿Cómo actuaste?

Por último, cuéntame una situación en la que consideres que resolviste satisfactoriamente las necesidades de un cliente externo/ interno. ¿Cómo actuaste? Dime qué métodos o mecanismos has seguido para potenciar y comprender sus necesidades. ¿Recuerdas alguna situación en la que hicieras por el cliente más de lo habitual?

Desarrollo

Identificación de las Competencias de Puesto

Así mismo, y centrándonos ya más concretamente en la naturaleza de tu puesto y tras haber analizado las funciones del mismo, soy conocedora de la necesidad de ciertas habilidades que, por tu responsabilidad, se hacen igualmente necesarias. En este sentido me gustaría que respondieras a ciertas preguntas. En ellas trato de ponerte en situación con ánimo de que describas en detalle tu comportamiento o actuación.

Pensamiento analítico

Entendemos el pensamiento analítico como la capacidad en distinguir y separar un problema o situación en muchas partes, estudiando cada una de ellas y tomando las que son útiles para obtener una respuesta, es decir, realizar un análisis de las partes hasta llegar a conocer sus elementos con precisión.

- ¿Cree que en su puesto de trabajo es necesario este tipo de pensamiento?
- Indíqueme una tarea que haya realizado en la que tuvo que aplicar sus capacidades analíticas.
- Coménteme una situación en la que tuvo que gestionar gran cantidad de datos y después analizarlos.
- Coménteme una situación difícil de su trabajo para la que obtuvo una solución sencilla.
- ¿Se considera como una persona resolutiva? Póngame un ejemplo

Calidad en el trabajo

Conocemos que tu puesto exige de cierta responsabilidad, ya no sólo de cara a la capacidad que debes demostrar para trabajar en equipo, sino también para asegurar el desarrollo del mismo.

- Cuando te fijan unos objetivos, ¿De qué manera se propone alcanzarlos? ¿Por qué piensa que logró alcanzar dichos objetivos?
- Si su director le fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? ¿Podría darme un ejemplo? ¿Qué hizo?
- ¿Consideras que tu trabajo requiere de atención al detalle?

Tolerancia al estrés

Sabemos que tu trabajo exige en ocasiones reacciones rápidas para poder abarcar todas las incidencias que se te plantean.

- Describa una situación laboral compleja que haya tenido que resolver, ¿qué hizo? ¿Cómo resolvió la problemática?
- Cuando tiene excesiva carga de trabajo y tiene que resolverlo en poco tiempo, ¿qué suele hacer?
- Si le asignan una tarea y tiene un “*deadline*” corto, ¿qué estrategia elabora para cumplirlo? Póngame un ejemplo
- ¿En alguna ocasión se ha tenido que enfrentar a problemas o situaciones adversas que no pudo o no supo manejar? Cuénteme un ejemplo
- ¿Cómo reaccionas si hay varias incidencias muy críticas que resolver
- ¿Hay momentos en los que te encuentras con gran presión ante la carga de trabajo que tienes?

Cierre

Muchas gracias Christian por tu tiempo, considero que tengo toda la información necesaria. Si tuvieras alguna duda o cuestión en particular, puedes ponerte en contacto conmigo. Agradecerte de nuevo el tiempo que has dedicado y desearte mucha suerte en tu carrera profesional.

GUIÓN ENTREVISTA OPERADOR DE SISTEMAS

Presentación

Muy buenas tardes Benjamín, como ya te comente en el primera toma de contacto que tuvimos vía email, mi nombre es Erika Sanza y soy una de las cinco integrantes del grupo del Trabajo de Fin de Máster de Recursos Humanos de ICADE Business School.

En primer lugar y en nombre de todo mi equipo, nos gustaría agradecer tu colaboración y participación en el Proyecto y, más en particularmente, en esta entrevista, la cual se estima que tendrá una duración de entre unos 30-60 minutos.

Como ya sabrás, desde la Dirección de Recursos Humanos de UST Global se nos ha facilitado cierta información referente a tu puesto de trabajo, que nos ha ayudado a ponernos en contexto y sobre las que querríamos profundizar en mayor medida. Las cuestiones principales que nos interesaría conocer a lo largo de esta entrevista responden esencialmente a tu puesto de trabajo así como a las funciones que realizas en el mismo, sus peculiaridades, características, responsabilidades y, por supuesto, capacidades o habilidades necesarias para su desempeño.

Por otro lado, es importante que a la hora de analizar tu puesto de trabajo, te focalices en las tareas, responsabilidades, habilidades y capacidades que exige el puesto de trabajo en el presente, y no analices a la persona que ocupa el puesto (en ti o en alguno de tus compañeros) ya que el fin de esta entrevista no es evaluar tu rendimiento ni tu adecuación al puesto, sino el puesto de trabajo en sí mismo.

Antes de comenzar la entrevista, me gustaría hacerte llegar que la misma podría resultar grabada única y exclusivamente con ánimo de volver posteriormente hacia ella y recabar y revisar la información finalmente recogida. Dicha información será en cualquier caso confidencial respondiendo su grabación únicamente a fines académicos. Tras su utilización, la información será totalmente eliminada.

Introducción

Bien, una vez dicho esto, coméntame un poquito como comenzó tu experiencia profesional aquí, en UST Global. Cuanto tiempo llevas trabajando en esta empresa? Cuéntanos un poquito acerca de tus funciones actuales. ¿Cuales dirías que son las principales a desempeñar en tu día a día en UST Global como Operador de Sistemas? ¿Son a las que dedicas más tiempo? ¿Cuáles son tus mayores responsabilidades? ¿Y tus mayores obligaciones en el puesto? ¿Cuáles dirías que tienen una mayor complejidad o dificultad? ¿Qué peculiaridades distinguirías de tu puesto de trabajo? ¿Qué características personales dirías que son esenciales para desempeñar tus funciones? ¿Por qué? Cuéntame alguna situación concreta en la hayas puesto en práctica esa característica o habilidad.

Revisión Competencias CORE

Conocemos que para UST Global tres son las competencias necesarias para trabajar en la compañía. Contar con una clara orientación a resultados, así como una orientación al cliente y tener la capacidad para trabajar en equipo.

- En este sentido, cuéntame alguna situación en la que hayas tenido que dejar de lado tus propios objetivos en beneficio de los globales de la organización. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Y una situación en la que tuvieras que realizar un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto.
- Por otro lado, ¿recuerdas la última vez que escuchaste activamente a los miembros de tu equipo valorando ideas y experiencias relativas al cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo fue? ¿Qué les dijiste?
- ¿Alguna vez te has visto en la situación de trabajar con alguien que te resultara difícil? ¿Cómo gestionaste la situación? ¿Cómo actuaste?
- Por último, cuéntame una situación en la que consideres que resolviste satisfactoriamente las necesidades de un cliente externo/ interno. ¿Cómo actuaste? Dime qué métodos o mecanismos has seguido para potenciar y comprender sus necesidades. ¿Recuerdas alguna situación en la que hicieras por el cliente más de lo habitual?

Desarrollo

Identificación de las Competencias de Puesto

Así mismo, y centrándonos ya más concretamente en la naturaleza de tu puesto y tras haber analizado las funciones del mismo, somos conocedores de la necesidad de ciertas habilidades que, por tu responsabilidad, se hacen igualmente necesarias. En este sentido nos gustaría que respondieras a ciertas preguntas. En ellas tratamos de ponerte en situación con ánimo de que describas en detalle tu comportamiento o actuación. Bien, antes de comenzar, ¿tienes alguna pregunta?

Pensamiento analítico

Entendemos el pensamiento analítico como la capacidad en distinguir y separar un problema o situación en muchas partes, estudiando cada una de ellas y tomando las que son útiles para obtener una respuesta, es decir, realizar un análisis de las partes hasta llegar a conocer sus elementos con precisión.

- ¿Crees que en tu puesto de trabajo es necesario este tipo de pensamiento?
- Indícame una tarea que hayas realizado en la que tuvieras que aplicar tus capacidades analíticas.
- Coméntame una situación en la que tuvieras que gestionar gran cantidad de datos y después analizarlos.
- Coméntame una situación difícil de tu trabajo para la que obtuviste una solución sencilla.
- ¿Te consideras una persona resolutiva? Ponme un ejemplo.

Calidad en el Trabajo

Conocemos que tu puesto exige de cierta responsabilidad, ya no sólo de cara a la capacidad que debes demostrar para trabajar en equipo, sino también para asegurar el desarrollo del mismo.

- Cuando te fijan unos objetivos, ¿De qué manera te propones alcanzarlos? ¿Por qué piensas que logras alcanzar dichos objetivos?
- Cuéntame una situación en la que tu Director te fijara nuevas metas, ¿cómo reaccionaste? ¿Podrías ponerme un ejemplo? ¿Qué hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?

Tolerancia al estrés

Sabemos que tu trabajo exige en ocasiones reacciones rápidas para poder abarcar todas las incidencias que se te plantean.

- Describe una situación laboral compleja que hayas tenido que resolver, ¿qué hiciste? ¿Cómo resolviste la problemática?
- Cuando tienes excesiva carga de trabajo y tienes que resolverlo en poco tiempo, ¿qué sueles hacer? ¿Cómo actúas?
- Si te asignan una tarea y tienes un “*deadline*” corto, ¿qué estrategia elaboras para cumplirlo? Ponme un ejemplo
- ¿En alguna ocasión te has tenido que enfrentar a problemas o situaciones adversas que no pudiste o supiste manejar? Cuéntame un ejemplo.

Cierre

Muy bien Benjamín, llegados a este punto podemos dar por concluida la entrevista y consideramos que disponemos de toda la información necesaria. Si tuvieras alguna duda o cuestión en particular, aquí me tienes. Agradecerte de nuevo el tiempo que nos has dedicado y desearte mucha suerte en tu carrera profesional.

GUIÓN DE ENTREVISTA PROGRAMADOR SENIO

Presentación

Muy buenas tardes Miguel, como ya te comente en el primera toma de contacto que tuvimos vía email, mi nombre es Carla García y soy una de las cinco integrantes del grupo del Trabajo de Fin de Máster de Recursos Humanos de ICADE Business School.

En primer lugar y en nombre de todo mi equipo, nos gustaría agradecer tu colaboración y participación en el Proyecto y, más en particularmente, en esta entrevista, la cual se estima que tendrá una duración de entre unos 30-60 minutos.

Como ya sabrás, desde la Dirección de Recursos Humanos de UST Global se nos ha facilitado cierta información referente a tu puesto de trabajo, que nos ha ayudado a ponernos en contexto y sobre las que querríamos profundizar en mayor medida. Las cuestiones principales que nos interesaría conocer a lo largo de esta entrevista responden esencialmente a tu puesto de trabajo así como a las funciones que realizas en el mismo, sus peculiaridades, características, responsabilidades y, por supuesto, capacidades o habilidades necesarias para su desempeño.

Por otro lado, es importante que a la hora de analizar tu puesto de trabajo, te focalices en las tareas, responsabilidades, habilidades y capacidades que exige el puesto de trabajo en el presente, y no analices a la persona que ocupa el puesto (en ti o en alguno de tus compañeros) ya que el fin de esta entrevista no es evaluar tu rendimiento ni tu adecuación al puesto, sino el puesto de trabajo en sí mismo.

Antes de comenzar la entrevista, me gustaría hacerte llegar que la misma podría resultar grabada única y exclusivamente con ánimo de volver posteriormente hacia ella y recabar y revisar la información finalmente recogida. Dicha información será en cualquier caso confidencial respondiendo su grabación únicamente a fines académicos. Tras su utilización, la información será totalmente eliminada.

Introducción

Bien, una vez dicho esto, coméntame un poquito como comenzó tu experiencia profesional aquí, en UST Global. Cuanto tiempo llevas trabajando en esta empresa? Cuéntanos un poquito acerca de tus funciones actuales. ¿Cuáles dirías que son las principales a desempeñar en tu día a día en UST Global como Programador Senior? ¿Son a las que dedicas más tiempo? ¿Cuáles son tus mayores responsabilidades? ¿Y tus mayores obligaciones en el puesto? ¿Cuáles dirías que tienen una mayor complejidad o dificultad? ¿Qué peculiaridades distinguirías de tu puesto de trabajo? ¿Qué características personales dirías que son esenciales para desempeñar tus funciones? ¿Por qué? Cuéntame alguna situación concreta en la hayas puesto en práctica esa característica o habilidad.

Revisión Competencias CORE

Conocemos que para UST Global tres son las competencias necesarias para trabajar en la compañía. Contar con una clara orientación a resultados, así como una orientación al cliente y tener la capacidad para trabajar en equipo.

- En este sentido, cuéntame alguna situación en la que hayas tenido que dejar de lado tus propios objetivos en beneficio de los globales de la organización. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Y una situación en la que tuvieras que realizar un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto.
- Por otro lado, ¿recuerdas la última vez que escuchaste activamente a los miembros de tu equipo valorando ideas y experiencias relativas al cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo fue? ¿Qué les dijiste?
- ¿Alguna vez te has visto en la situación de trabajar con alguien que te resultara difícil? ¿Cómo gestionaste la situación? ¿Cómo actuaste?
- Por último, cuéntame una situación en la que consideres que resolviste satisfactoriamente las necesidades de un cliente externo/ interno. ¿Cómo actuaste? Dime qué métodos o mecanismos has seguido para potenciar y comprender sus necesidades. ¿Recuerdas alguna situación en la que hicieras por el cliente más de lo habitual?

Desarrollo

Identificación de las Competencias de Puesto

Así mismo, y centrándonos ya más concretamente en la naturaleza de tu puesto y tras haber analizado las funciones del mismo, somos conocedores de la necesidad de ciertas habilidades que, por tu responsabilidad, se hacen igualmente necesarias. En este sentido nos gustaría que respondieras a ciertas preguntas. En ellas tratamos de ponerte en situación con ánimo de que describas en detalle tu comportamiento o actuación. Bien, antes de comenzar, ¿tienes alguna pregunta?

Organización y Planificación

Es la capacidad de definir prioridades en la realización de tareas, estableciendo los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, mediante la utilización óptima del tiempo y todos los medios y recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que pueden presentar, estableciendo las oportunas medidas de control y seguimiento.

- Cuéntame una situación en la que, debido al exceso de carga de trabajo tuvieras que organizar y planificar las prioridades del equipo y el conjunto de recursos disponibles para alcanzar los resultados. ¿Qué hiciste? ¿Qué sentiste? ¿Cuáles fueron los resultados?

Pensamiento Analítico

Entendemos el pensamiento analítico como la capacidad en distinguir y separar un problema o situación en muchas partes, estudiando cada una de ellas y tomando las que son útiles para obtener una respuesta, es decir, realizar un análisis de las partes hasta llegar a conocer sus elementos con precisión.

- ¿Crees que en tu puesto de trabajo es necesario este tipo de pensamiento?
- Indícame una tarea que hayas realizado en la que tuvieras que aplicar tus capacidades analíticas.
- Coménteme una situación en la que tuvieras que gestionar gran cantidad de datos y después analizarlos.
- Coméntame una situación difícil de tu trabajo para la que obtuvieras una solución sencilla.
- ¿Te considera una persona resolutiva? Ponme un ejemplo.

Atención a los detalles

La atención es la habilidad de focalizar la percepción hacia un estímulo interno o externo. Podemos distinguir entre una atención activa, intencional o voluntaria y una atención pasiva o involuntaria. La concentración es la capacidad de mantener la atención focalizada sobre un objeto o sobre la tarea que esté realizando.

- ¿Por qué crees que es importante la atención y mantener la concentración en tu puesto de trabajo?
- ¿En qué situaciones debes aplicar la atención y concentración? Coméntame acerca de una situación en concreto.
- ¿Qué nivel de atención y concentración crees que necesitas en tu puesto de trabajo del 1 al 10?
- ¿Cómo logras tener esa atención y mantenerla?
- ¿En qué situaciones te es más difícil alcanzarla?

Cierre

Muy bien Miguel, llegados a este punto podemos dar por concluida la entrevista y consideramos que disponemos de toda la información necesaria. Si tuvieras alguna duda o cuestión en particular, aquí me tienes. Agradecerte de nuevo el tiempo que nos has dedicado y desearte mucha suerte en tu carrera profesional.

GUIÓN DE ENTREVISTA PROGRAMADOR JUNIOR

Presentación

Muy buenas tardes Miguel, como ya te comente en el primera toma de contacto que tuvimos vía email, mi nombre es Carla García y soy una de las cinco integrantes del grupo del Trabajo de Fin de Máster de Recursos Humanos de ICADE Business School.

En primer lugar y en nombre de todo mi equipo, nos gustaría agradecer tu colaboración y participación en el Proyecto y, más en particularmente, en esta entrevista, la cual se estima que tendrá una duración de entre unos 30-60 minutos.

Como ya sabrás, desde la Dirección de Recursos Humanos de UST Global se nos ha facilitado cierta información referente a tu puesto de trabajo, que nos ha ayudado a ponernos en contexto y sobre las que querríamos profundizar en mayor medida. Las cuestiones principales que nos interesaría conocer a lo largo de esta entrevista responden esencialmente a tu puesto de trabajo así como a las funciones que realizas en el mismo, sus peculiaridades, características, responsabilidades y, por supuesto, capacidades o habilidades necesarias para su desempeño.

Por otro lado, es importante que a la hora de analizar tu puesto de trabajo, te focalices en las tareas, responsabilidades, habilidades y capacidades que exige el puesto de trabajo en el presente, y no analices a la persona que ocupa el puesto (en ti o en alguno de tus compañeros) ya que el fin de esta entrevista no es evaluar tu rendimiento ni tu adecuación al puesto, sino el puesto de trabajo en sí mismo.

Antes de comenzar la entrevista, me gustaría hacerte llegar que la misma podría resultar grabada única y exclusivamente con ánimo de volver posteriormente hacia ella y recabar y revisar la información finalmente recogida. Dicha información será en cualquier caso confidencial respondiendo su grabación únicamente a fines académicos. Tras su utilización, la información será totalmente eliminada.

Introducción

Bien, una vez dicho esto, coméntame un poquito como comenzó tu experiencia profesional aquí, en UST Global. Cuanto tiempo llevas trabajando en esta empresa? Cuéntanos un poquito acerca de tus funciones actuales. ¿Cuáles dirías que son las principales a desempeñar en tu día a día en UST Global como Programador Junior? ¿Son a las que dedicas más tiempo? ¿Cuáles son tus mayores responsabilidades? ¿Y tus mayores obligaciones en el puesto? ¿Cuáles dirías que tienen una mayor complejidad o dificultad? ¿Qué peculiaridades distinguirías de tu puesto de trabajo? ¿Qué características personales dirías que son esenciales para desempeñar tus funciones? ¿Por qué? Cuéntame alguna situación concreta en la hayas puesto en práctica esa característica o habilidad.

Revisión Competencias CORE

Conocemos que para UST Global tres son las competencias necesarias para trabajar en la compañía. Contar con una clara orientación a resultados, así como una orientación al cliente y tener la capacidad para trabajar en equipo.

- En este sentido, cuéntame alguna situación en la que hayas tenido que dejar de lado tus propios objetivos en beneficio de los globales de la organización. ¿Cómo te sentiste? ¿Qué hiciste? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Y una situación en la que tuvieras que realizar un esfuerzo extra hasta alcanzar una meta o reto que te habías propuesto.
- Por otro lado, ¿recuerdas la última vez que escuchaste activamente a los miembros de tu equipo valorando ideas y experiencias relativas al cumplimiento de los objetivos? ¿Cómo fue? ¿Qué les dijiste?
- ¿Alguna vez te has visto en la situación de trabajar con alguien que te resultara difícil? ¿Cómo gestionaste la situación? ¿Cómo actuaste?
- Por último, cuéntame una situación en la que consideres que resolviste satisfactoriamente las necesidades de un cliente externo/ interno. ¿Cómo actuaste? Dime qué métodos o mecanismos has seguido para potenciar y comprender sus necesidades. ¿Recuerdas alguna situación en la que hicieras por el cliente más de lo habitual?

Desarrollo

Identificación de las Competencias de Puesto

Así mismo, y centrándonos ya más concretamente en la naturaleza de tu puesto y tras haber analizado las funciones del mismo, somos conocedores de la necesidad de ciertas habilidades que, por tu responsabilidad, se hacen igualmente necesarias. En este sentido nos gustaría que respondieras a ciertas preguntas. En ellas tratamos de ponerte en situación con ánimo de que describas en detalle tu comportamiento o actuación. Bien, antes de comenzar, ¿tienes alguna pregunta?

Organización y Planificación

Es la capacidad de definir prioridades en la realización de tareas, estableciendo los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos fijados, mediante la utilización óptima del tiempo y todos los medios y recursos; definir las metas intermedias y las contingencias que pueden presentar, estableciendo las oportunas medidas de control y seguimiento.

- Cuéntame una situación en la que, debido al exceso de carga de trabajo tuvieras que organizar y planificar las prioridades del equipo y el conjunto de recursos disponibles para alcanzar los resultados. ¿Qué hiciste? ¿Qué sentiste? ¿Cuáles fueron los resultados?

Pensamiento Analítico

Entendemos el pensamiento analítico como la capacidad en distinguir y separar un problema o situación en muchas partes, estudiando cada una de ellas y tomando las que son útiles para obtener una respuesta, es decir, realizar un análisis de las partes hasta llegar a conocer sus elementos con precisión.

- ¿Crees que en tu puesto de trabajo es necesario este tipo de pensamiento?
- Indícame una tarea que hayas realizado en la que tuvieras que aplicar tus capacidades analíticas.
- Coméntame una situación en la que tuvieras que gestionar gran cantidad de datos y después analizarlos.
- Coméntame una situación difícil de tu trabajo para la que obtuvieras una solución sencilla.
- ¿Te consideras una persona resolutiva? Ponme un ejemplo.

Atención a los detalles

La atención es la habilidad de focalizar la percepción hacia un estímulo interno o externo. Podemos distinguir entre una atención activa, intencional o voluntaria y una atención pasiva o involuntaria. La concentración es la capacidad de mantener la atención focalizada sobre un objeto o sobre la tarea que esté realizando.

- ¿Por qué crees que es importante la atención y mantener la concentración en tu puesto de trabajo?
- ¿En qué situaciones debes aplicar la atención y concentración? Coméntame acerca de una situación en concreto.
- ¿Qué nivel de atención y concentración crees que necesitas en tu puesto de trabajo del 1 al 10?
- ¿Cómo logras tener esa atención y mantenerla?
- ¿En qué situaciones te es más difícil alcanzarla?

Cierre

Muy bien Miguel, llegados a este punto podemos dar por concluida la entrevista y consideramos que disponemos de toda la información necesaria. Si tuvieras alguna duda o cuestión en particular, aquí me tienes. Agradecerte de nuevo el tiempo que nos has dedicado y desearte mucha suerte en tu carrera profesional.

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN Y COMPROMISO LABORAL

Tu opinión cuenta



Encuesta sobre compromiso y valores fundamentales

TCP-UST GLOBAL, como compañía preocupada de forma permanente por el desarrollo y satisfacción de sus empleados, desea ofrecerle la posibilidad de expresar su opinión respecto a las condiciones en las que usted desempeña su trabajo.

Nuestro equipo de recursos humanos, dedicado a la gestión cultural corporativa, se encargará de gestionar y supervisar este proyecto con el fin de obtener unos análisis claros y precisos acerca de la satisfacción de nuestros empleados con sus puestos de trabajo, así como medir su grado de participación en la toma de decisiones o la calidad de la comunicación interna. A partir de este estudio lo que se pretende desde la organización es poner en marcha las acciones oportunas de mejora que den respuesta y satisfagan todas las necesidades y comentarios planteados.

La encuesta se realizará mediante la administración por correo electrónico de un URL o enlace directo en donde telemáticamente podrán cubrir el formulario. Su cumplimentación podrá ser realizada durante el tiempo que sea necesario, debiendo el trabajador remitirla, en un **plazo máximo de 10 días**, a la dirección de correo electrónico desde la cual ha recibido este documento. Podrá encontrar la encuesta en el mismo email en el que ha recibido este documento, en forma de archivo adjunto en formato PDF. En cualquier caso, aclarar que sus respuestas serán estrictamente confidenciales y anónimas. No se hará ningún intento por identificar a los encuestados.

Esta encuesta representa una oportunidad para que usted pueda expresar sus ideas y opiniones de manera completamente confidencial. Recuerde que sus valiosas opiniones nos ayudarán a crear una mejor cultura organizativa, por lo que se tomen su tiempo para participar. Su sinceridad acelera el éxito del proceso.

Muchas gracias por su participación.

Instrucciones

Por favor, lea las instrucciones detenidamente antes de comenzar a responder el cuestionario.

Mediante esta encuesta deseamos desde la Dirección de TCP- UST GLOBAL conocer sus opiniones con respecto a sus puestos de trabajo. Con ánimo de simplificar y agilizar el desarrollo de la misma, las preguntas están organizadas en 12 bloques específicos seguidos de un apartado de comentarios con otro tipo de cuestiones a señalar.

1. Cultura Organizativa.
2. Compromiso.
3. Organización del Trabajo.
4. Comunicaciones.
5. Impacto percibido de la Fusión Empresarial.
6. Gestión del Desempeño.
7. Trabajo en Equipo.
8. Toma de Decisiones.
9. Eficacia de la Dirección.
10. Retribución y Reconocimiento.
11. Desarrollo de Carrera y Formación.
12. Contenido del Puesto y Satisfacción.

Por favor, responda a las preguntas de la encuesta según su experiencia personal en la compañía y no según lo que usted cree que otras personas opinan en base a la siguiente escala de evaluación:

Escala de evaluación

- 1 Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho.
- 2 En desacuerdo / Insatisfecho.
- 3 De acuerdo / Satisfecho.
- 4 Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho.

Ejemplo:

	Totalmente desacuerdo/ Muy insatisfecho	En desacuerdo/ Insatisfecho	De acuerdo/ Satisfecho	Totalmente de acuerdo/Muy satisfecho
1. En mi opinión, la Compañía está bien dirigida.	1	2	3	4

Recuerde que no existen preguntas correctas o erróneas, lo que importa es la sinceridad de su opinión y su experiencia. Simplemente marque con un círculo o señale el número apropiado a fin de señalar su opinión en cada pregunta. La información demográfica que se recoge al final del cuestionario no será utilizada en ningún caso para identificar a ningún empleado.

Por favor, una vez cumplimentada su encuesta, no olvide guardar los resultados y enviar la misma a la dirección de correo electrónico climalaboralustglobal@gmail.com en el plazo máximo de 10 días desde la recepción de este email.

Agradecemos su cooperación en el proyecto.

1. CULTURA ORGANIZATIVA

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. En general, me siento identificada con los valores corporativos de UST GLOBAL de: humildad, humanidad e integridad.	1	2	3	4
2. Siento que los valores de la Compañía son promovidos y reflejados en la forma de trabajar de UST GLOBAL.	1	2	3	4
3. Pienso que la Cultura Organizativa de la Compañía representa y refleja en todo momento la realidad del desarrollo y evolución de la empresa.	1	2	3	4
4. Siento que mi trabajo y tareas están alineadas con los objetivos estratégicos de la Compañía.	1	2	3	4
5. Considero que las creencias, motivaciones y actitudes que lideran la forma de trabajar de la Compañía la hacen competitiva con respecto al resto.	1	2	3	4

2. COMPROMISO

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1.En general, me siento ligado emocionalmente a mi Organización.	1	2	3	4
2. La mayoría de mis intereses involucran mi trabajo.	1	2	3	4
3. Me siento comprometido y feliz de trabajar en UST GLOBAL.	1	2	3	4
4. Mis metas personales tienen que ver en gran medida con mi trabajo.	1	2	3	4
5. Me siento orgulloso de pertenecer a la Compañía.	1	2	3	4

3. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. Considero que la cantidad de trabajo que se me asigna es razonable.	1	2	3	4
2. El ritmo de trabajo es adecuado para poder lograr los objetivos.	1	2	3	4
3. En mi opinión, la asignación de trabajo entre los miembros de mi equipo es equilibrada.	1	2	3	4
4. Considero que se introducen nuevas tecnologías, sistemas o procesos que favorecen la realización del trabajo.	1	2	3	4
5. Las condiciones físicas del trabajo (luminosidad, ergonomía, ruido, etc.) son las adecuadas para trabajar correctamente.	1	2	3	4
6. Dispongo de las herramientas y equipo necesarios para desempeñar mi trabajo.	1	2	3	4

4. COMUNICACIONES

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. Confío en la transparencia de la información que recibo de la Dirección.	1	2	3	4
2. Se promueve la expresión de opiniones de los trabajadores dentro de la Compañía.	1	2	3	4
3. La Dirección responde activamente las sugerencias de los empleados.	1	2	3	4
4. Existe una buena comunicación entre la Gerencia y los departamentos.	1	2	3	4
5. Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos.	1	2	3	4

5. IMPACTO PERCIBIDO DE LA FUSIÓN EMPRESARIAL

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. Considero que el proceso de fusión empresarial ha afectado negativamente a la Compañía.	1	2	3	4
2. Con el proceso de fusión empresarial se han producido efectos sinérgicos positivos.	1	2	3	4
3. La fusión empresarial ha difuminado los valores y cultura organizativa inicial de UST GLOBAL.	1	2	3	4
4. Tengo conocimiento de los nuevos objetivos organizativos y de los pasos para alcanzarlos.	1	2	3	4
5. La compañía ha comunicado los motivos de la fusión empresarial.	1	2	3	4
6. Los métodos y procedimientos de trabajo han cambiado de forma sustancial tras la fusión empresarial.	1	2	3	4

6. GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. Considero que la evaluación de mi desempeño se rige por procedimientos claros y establecidos.	1	2	3	4
2. Participo en la fijación de mis propios objetivos.	1	2	3	4
3. Tengo claros mis propios objetivos.	1	2	3	4
4. Las revisiones de mi desempeño se realizan periódicamente de forma regular.	1	2	3	4
5. Las evaluaciones de mi desempeño me han permitido conocer mis áreas de mejora y potenciarlas.	1	2	3	4

7. TRABAJO EN EQUIPO

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. En mi opinión, existe cooperación entre los miembros de mi equipo.	1	2	3	4
2. En mi equipo se tienen en cuenta las diferentes opiniones y aportaciones de los trabajadores.	1	2	3	4
3. Los trabajadores externos a mi equipo de trabajo se muestran colaboradores.	1	2	3	4
4. Existe una buena gestión de conflictos entre los trabajadores.	1	2	3	4
5. Cuando hay un exceso de trabajo en mi departamento, mis compañeros tratan de sacar adelante el trabajo.	1	2	3	4

8. TOMA DE DECISIONES

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. En mi opinión, las decisiones de la Compañía son, por lo general, acertadas.	1	2	3	4
2. Las decisiones de la Compañía se toman en el nivel jerárquico adecuado.	1	2	3	4
3. Siento que los trabajadores estamos involucrados en las decisiones que toma la Compañía.	1	2	3	4
4. Los trabajadores recibimos información acerca de los motivos subyacentes a las decisiones adoptadas por la Compañía.	1	2	3	4
5. La Compañía me dota de la autonomía necesaria para poder tomar decisiones en la realización de mi trabajo.	1	2	3	4

9. EFICACIA DE LA DIRECCIÓN

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. En mi opinión, la Compañía está bien dirigida.	1	2	3	4
2. Valore los cambios realizados por la Dirección para mejorar competitivamente.	1	2	3	4
3. Valore cómo la Dirección establece los objetivos de negocio.	1	2	3	4
4. Valore si la Dirección transmite los valores de la Compañía.	1	2	3	4
5. Valore si la Dirección optimiza los recursos y adopta nuevas técnicas que mejoren la gestión de la Compañía.	1	2	3	4

10. RETRIBUCIÓN Y RECONOCIMIENTO

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. En conjunto considero que se me paga de forma justa.	1	2	3	4
2. Hay un vínculo entre desempeñar bien o no mi trabajo y mis recompensas.	1	2	3	4
3. Valore en conjunto lo satisfecho que está usted con su sueldo fijo.	1	2	3	4
4. Valore en conjunto lo satisfecho que está usted con su retribución variable.	1	2	3	4
5. Valore en conjunto lo satisfecho que está usted con los reconocimientos que le han sido concedidos.	1	2	3	4
6. Valore si su remuneración es equitativa internamente y competitiva externamente.	1	2	3	4

11. DESARROLLO DE CARRERA Y FORMACIÓN

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. Valore la formación que la Compañía le ha proporcionado para hacer correctamente su trabajo y desarrollar su carrera profesional.	1	2	3	4
2. Valore las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece su Compañía a los empleados para progresar en sus carreras.	1	2	3	4
3. Valore si su categoría laboral en la empresa es la adecuada para su nivel profesional.	1	2	3	4
4. Valore la responsabilidad de su tutor en su plan de desarrollo profesional.	1	2	3	4
5. Valore de forma general si está o no de acuerdo con la política de Desarrollo Profesional de su empresa.	1	2	3	4

12. CONTENIDO DEL PUESTO Y SATISFACCIÓN

	Totalmente desacuerdo / Muy insatisfecho	En desacuerdo / Insatisfecho	De acuerdo / Satisfecho	Totalmente de acuerdo / Muy satisfecho
1. Entiendo claramente las tareas, responsabilidades y obligaciones que requiere mi puesto de trabajo.	1	2	3	4
2. El ambiente laboral en mi equipo o departamento me incita a hacer mejor mi trabajo.	1	2	3	4
3. Estoy satisfecha con las oportunidades profesionales que se me ofrecen y la sensación de logro profesional del puesto.	1	2	3	4
4. Estoy satisfecha con el contenido del puesto y la variedad de tareas que suponen.	1	2	3	4
5. Señale en definitiva su nivel de satisfacción con su puesto de trabajo actual.	1	2	3	4
6. La carga de trabajo y el estrés de mi área es demasiado elevada.	1	2	3	4

Información Adicional

De cara al próximo año, ¿Cual dirías que son las tres áreas que necesitan un mayor desarrollo?

	1. Cultura Organizativa
	2. Compromiso
	3. Organización del Trabajo
	4. Comunicaciones.
	5. Impacto percibido de la Fusión Empresarial.
	6. Gestión del Desempeño.
	7. Trabajo en Equipo.
	8. Toma de Decisiones.
	9. Eficacia de la Dirección.
	10. Retribución y Reconocimiento.
	11. Desarrollo de Carrera y Formación.
	12. Contenido del Puesto y Satisfacción.
	13. Otras a especificar: _____

Información Personal

Puesto que ocupa:_____

Antigüedad en el puesto:_____

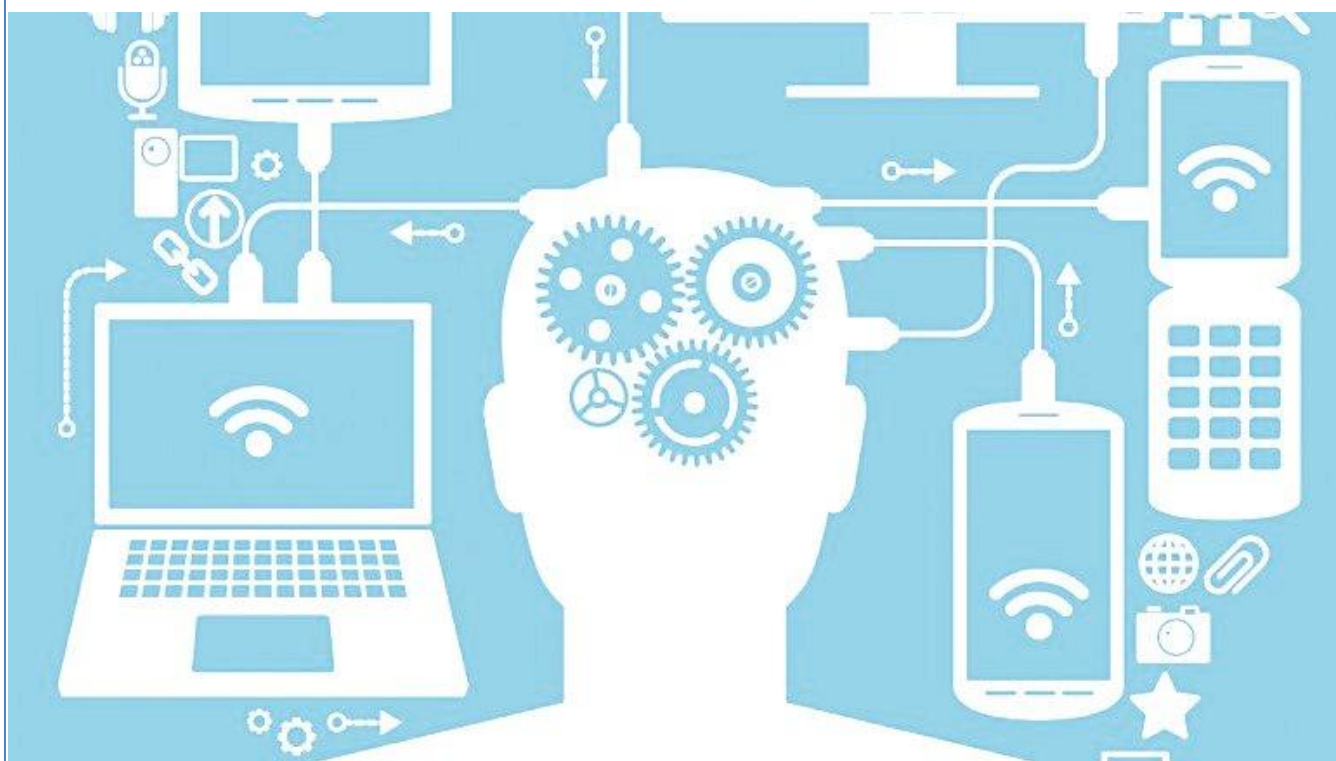
Edad:_____ Sexo:_____

Tras la recepción de todas las encuestas, le será remitido en un **plazo de 7 días** un informe final con los resultados obtenidos, con el fin de que conozca la visión general de la plantilla sobre UST GLOBAL, así como un plan de acción con las mejoras que puedan ser susceptibles de aplicación en aquellas áreas que así lo requieran.

DIMENSIONES		ESCALA 1: Totalmente en desacuerdo 4: Totalmente de acuerdo									
TEM	CULTURA ORGANIZATIVA	EMPLEADOS								TOTAL POR ÍTEM	TOTAL DIMENSIÓN
		1	2	3	4	5	6	7	8		
1	En general, me siento identificado con los valores corporativos de UST GLOBAL de: humildad, humanidad e integridad										
2	Siento que los valores de la Compañía son promovidos y reflejados en la forma de trabajar de UST GLOBAL										
3	Pienso que la Cultura Organizativa de la Compañía representa y refleja en todo momento la realidad del desarrollo y evolución de la empresa										
4	Siento que mi trabajo y tareas están alineadas con los objetivos estratégicos de la Compañía										
5	Me siento orgulloso de pertenecer a la Compañía										
6	Considero que las creencias, motivaciones y actitudes que lideran la forma de trabajar de la Compañía la hacen competitiva con respecto al resto										
ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO											
1	Considero que la cantidad de trabajo que se me asigna es razonable										
2	El ritmo de trabajo es adecuado para poder lograr los objetivos										
3	En mi opinión, la asignación de trabajo entre los miembros de mi equipo es equilibrada										
4	Considero que se introducen nuevas tecnologías, sistemas o procesos que favorecen la realización del trabajo										
5	Las condiciones físicas del trabajo (luminosidad, ergonomía, ruido, etc.) son las adecuadas para trabajar correctamente										
6	Dispongo de las herramientas y equipo necesarios para desempeñar mi trabajo										
COMUNICACIONES											
1	Confío en la transparencia de la información que recibo de la Dirección										
2	Se promueve la expresión de opiniones de los trabajadores dentro de la Compañía										
3	La Dirección responde activamente las sugerencias de los empleados										
4	Existe una buena comunicación entre la Gerencia y los departamentos										
5	Existe una buena comunicación entre los distintos departamentos										
IMPACTO PERCIBIDO DE LA FUSIÓN EMPRESARIAL											
1	Considero que el proceso de fusión empresarial ha afectado negativamente a la Compañía										
2	Con el proceso de fusión empresarial se han producido efectos sinérgicos positivos										
3	La fusión empresarial ha difuminado los valores y cultura organizativa inicial de UST GLOBAL										
4	Tengo conocimiento de los nuevos objetivos organizativos y de los pasos para alcanzarlos										
5	La compañía ha comunicado los motivos de la fusión empresarial										
6	Los métodos y procedimientos de trabajo han cambiado de forma sustancial tras la fusión empresarial										
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO											
1	Considero que la evaluación de mi desempeño se rige por procedimientos claros y establecidos										
2	Participo en la fijación de mis propios objetivos										
3	Tengo claros mis propios objetivos										
4	Las revisiones de mi desempeño se realizan periódicamente de forma regular										
5	Las evaluaciones de mi desempeño me han permitido conocer mis áreas de mejora y potenciarlas										
TRABAJO EN EQUIPO											
1	En mi opinión, existe cooperación entre los miembros de mi equipo										
2	En mi equipo se tienen en cuenta las diferentes opiniones y aportaciones de los trabajadores										
3	Los trabajadores externos a mi equipo de trabajo se muestran colaboradores										
4	Existe una buena gestión de conflictos entre los trabajadores										
5	Cuando hay un exceso de trabajo en mi departamento, mis compañeros tratan de sacar adelante el trabajo										
TOMA DE DECISIONES											
1	En mi opinión, las decisiones de la Compañía son, por lo general, acertadas										
2	Las decisiones de la Compañía se toman en el nivel jerárquico adecuado										
3	Siento que los trabajadores estamos involucrados en las decisiones que toma la Compañía										
4	Los trabajadores recibimos información acerca de los motivos subyacentes a las decisiones adoptadas por la Compañía										
5	La Compañía me dota de la autonomía necesaria para poder tomar decisiones en la realización de mi trabajo										
EFICACIA DE LA DIRECCIÓN											
1	En mi opinión, la Compañía está bien dirigida										
2	Valore los cambios realizados por la Dirección para mejorar competitivamente										
3	Valore cómo la Dirección establece los objetivos de negocio										
4	Valore si la Dirección transmite los valores de la Compañía										
6	Valore si la Dirección optimiza los recursos y adopta nuevas técnicas que mejoren la gestión de la Compañía										
RETRIBUCIÓN Y RECONOCIMIENTO											
1	En conjunto considero que se me paga de forma justa										
2	Hay un vínculo entre desempeñar bien o no mi trabajo y mis recompensas										
3	Valore en conjunto lo satisfactorio que está usted con su sueldo fijo										
4	Valore en conjunto lo satisfactorio que está usted con su retribución variable										
5	Valore en conjunto lo satisfactorio que está usted con los reconocimientos que le han sido concedidos										
6	Valore si su remuneración es equitativa internamente y competitiva externamente										
DESARROLLO DE CARRERA Y FORMACIÓN											
1	Valore la formación que la Compañía le ha proporcionado para hacer correctamente su trabajo y desarrollar su carrera profesional										
2	Valore las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece su Compañía a los empleados para progresar en sus carreras										
3	Valore si su categoría laboral en la empresa es la adecuada para su nivel profesional										
4	Valore la responsabilidad de su tutor en su plan de desarrollo profesional										
5	Valore de forma general si está o no de acuerdo con la política de Desarrollo Profesional de su empresa										
CONTENIDO DEL PUESTO Y SATISFACCIÓN											
1	Entiendo claramente las tareas, responsabilidades y obligaciones que requiere mi puesto de trabajo										
2	El ambiente laboral en mi equipo o departamento me incita a hacer mejor mi trabajo										
3	Estoy satisfecho con las oportunidades profesionales que se me ofrecen y la sensación de logro profesional del puesto										
4	Estoy satisfecho con el contenido del puesto y la variedad de tareas que suponen										
5	Señale en definitiva su nivel de satisfacción con su puesto de trabajo actual										
6	La carga de trabajo y el estrés de mi área es demasiado elevada										
ÁREAS DE DESARROLLO MÁS IMPORTANTES											
1	Cultura Organizativa										
2	Organización del Trabajo										
3	Comunicaciones										
4	Impacto percibido de la Fusión Empresarial										
5	Gestión del Desempeño										
6	Trabajo en Equipo										
7	Toma de Decisiones										
8	Eficacia de la Dirección										
9	Retribución y Reconocimiento										
10	Desarrollo de Carrera y Formación										
11	Contenido del Puesto y Satisfacción										
12	Otras a especificar										

Guía de Selección de Perfiles Estratégicos

Cómo seleccionar perfiles estratégicos por competencias



LA BÚSQUEDA DEL MEJOR CANDIDATO





Guía Técnica de Selección de Perfiles Estratégicos



El objetivo de esta Guía Técnica es orientar a los Técnicos Junior del Departamento de Recursos humanos de UST Global España sin experiencia en la realización de procesos de selección y más concretamente en la realización de entrevistas por competencias sobre aquellos puestos tecnológicos más estratégicos para la compañía. Es por ello por lo que a lo largo de la guía se irán desarrollando la misión y funciones de los puestos anteriormente mencionados, así como las competencias específicas de los mismos acompañadas de una serie de preguntas clave que facilitarán su revisión.

Índice

1. Conociendo a UST Global	4
Soluciones y Servicios.....	4
Modelo de Negocio.....	5
2. Misión y Visión de UST Global.....	7
3. Cultura Organizativa de UST Global.....	8
Valores de UST Global.....	9
Competencias CORE.....	11
5. Estructura Organizativa de UST Global.....	12
6. La importancia de la selección de personal.....	15
7. El Proceso de Selección de Perfiles Estratégicos.....	19
Experto Tecnológico.....	20
Jefe de Proyecto.....	22
Analista.....	24
Analista Programador.....	26
Técnico de Sistemas Senior.....	28
Operador de Sistemas.....	30
Programador Junior.....	32
Programador Senior.....	34



Conócenos

UST Global España surge tras la fusión en 2014 de la empresa americana UST Global, proveedor líder en soluciones y servicios tecnológicos y digitales *end-to-end*, y TCP Sistemas e Ingeniería, empresa fundada en 1992 con capital cien por cien español y una clara orientación tecnológica.

Actualmente sólo en el territorio español, está compuesta por alrededor de **700 empleados** y cuatro oficinas, en **Madrid, Salamanca, Zaragoza y Valladolid**.



Soluciones y servicios

Entre las soluciones tecnológicas de UST Global España, destacan **servicios en la nube**, de **seguridad tecnológica**, **IOT** (Internet Of Things), **gestión de la información** o de **infraestructura**. Así mismo cuenta con un **portfolio de herramientas tecnológicas y digitales muy complejas** que prestan soporte a numerosos sectores (banca, servicios financieros, energía, salud, sector público...) ofreciendo **servicios de consultoría, integración y desarrollo, mantenimiento y calidad (QA) y Outsourcing**.

Soluciones y servicios de UST Global España

Servicios de Consultoría	Servicios de Integración y Desarrollo	Servicios Outsourcing
BSM ITIL Procesos (BPM) Ciclo de Vida del SW M2M y Movilidad	Productos Comerciales Desarrollos a Medida	Servicios Gestionados Asistencias Técnicas

BSM: Business Service Management.

ITIL: Biblioteca de Infraestructura de Tecnologías de Información.

BPM: Business Project Management.

M2M: Machine to machine.



Modelo de negocio

UST Global utiliza un modelo de compromiso global **centrado en el cliente** que combina **recursos locales**, experimentados e in situ con las **ventajas de los costes**, la **escala** y la calidad de las **operaciones offshore**. Este enfoque centrado en el cliente constituye la base en la que se asienta su forma de trabajar y servir a sus clientes como empresa. El **compromiso con el éxito a largo plazo del cliente** es lo que motiva a todos sus profesionales para proporcionar un valor y una flexibilidad más allá de los términos contractuales.

Modelo de Negocio



UST Global

**Compromiso
Internacional**

Relaciones a
largo plazo
con clientes

**Recursos
Locales**

**Operaciones
Offshore**

**Economías
de Escala**

¿Cuál es la **misión** de UST Global España?



Nuestra **misión** consiste en desarrollar e integrar soluciones IT competitivas, de tecnología avanzada e importante valor añadido, así como productos y servicios en esa misma línea con valores diferenciales frente a la competencia satisfaciendo las necesidades de los clientes.



¿Cuál es la **visión** de UST Global España?

Nuestra **visión** es llegar a ser el **grupo multinacional líder en el sector de la consultoría tecnológica y digital avanzada** que protagonice un **futuro mejor** creando valor de forma competitiva y sostenible con un servicio de calidad para la sociedad, **clientes y accionistas**.



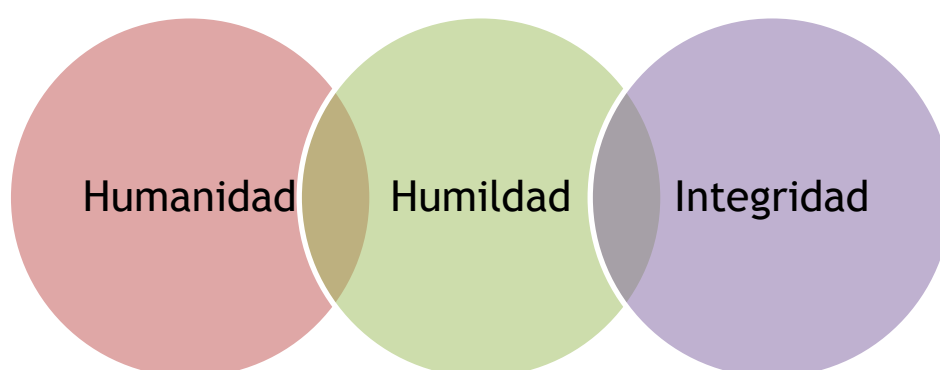
Cultura Organizativa de UST Global

Nuestra **Cultura Organizativa** se ha formado a partir de los valores fundamentales de la compañía, los cuales inspiran el comportamiento, las relaciones y decisiones empresariales. Esta cultura celebra la consecución de objetivos y el trabajo en equipo y promueve la concepción vital de UST Global.



Nuestros Valores

Para UST Global la **humanidad**, **humildad** e **integridad** son una parte de su ADN y guían la forma de trabajar tanto con los socios como con la comunidad y sociedad global.



Humanidad

"A través de los negocios fomentamos un fuerte sentido de la responsabilidad social de las empresas"

UST Global fue fundada con la intención de ser un **negocio de éxito** que sirviera a la sociedad. Nuestro **objetivo** es contribuir de manera positiva a las comunidades en las que operamos. La **humanidad** es lo que nos conecta a la familia global y que contribuye al progreso. Creemos que es posible **construir un negocio de éxito con impacto social noble**.



Humildad

"Nos gusta escuchar, aprender y ayudar desinteresadamente en nuestras interacciones con los demás"

La **humildad** es nuestro compromiso personal y corporativo. Escuchamos, aprendemos y somos empáticos en nuestras relaciones. Abrazamos la creencia de que todo el mundo debe ser tratado con dignidad y respeto.

Integridad

"Honramos nuestros compromisos y actuamos con responsabilidad en todas nuestras actuaciones"

Tenemos una diversión abierta, apasionada donde las decisiones se toman colectivamente. Consideramos que la **confianza** es un elemento clave para hacer crecer nuestro negocio. **Hacemos lo que decimos que vamos a hacer.**





Competencias **CORE**

UST Global España

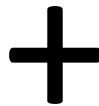


Competencias CORE Internacionales

Trabajo en
Equipo

Orientación
a Resultados

Orientación
al cliente



Competencias CORE Nacionales

Innovación

Flexibilidad

Compromiso

CORE

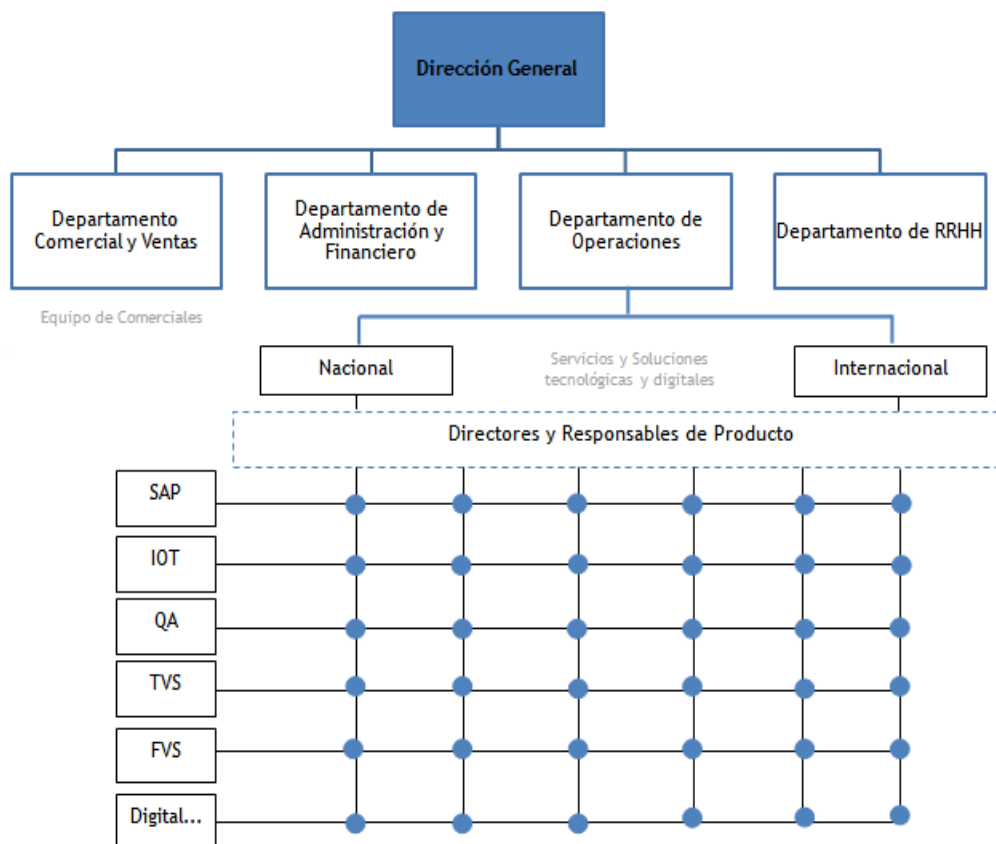
¿Cómo es la estructura interna de UST Global España?

Muchas de las políticas de empresa de TCP se siguen manteniendo tras la fusión por lo que en parte UST Global España dispone de cierta **autonomía** a la hora de actuar, pero igualmente debe acatar ciertas **políticas corporativas** procedentes de Estados Unidos en lo que a cuestiones de coste se refiere.



Así, su estructura organizativa actualmente está atravesando un **período de reconstrucción** junto con la aparición nuevos productos, soluciones y servicios tecnológicos. A pesar de que en la actualidad, UST Global España no cuente con un organigrama oficialmente formalizado, se podría decir que sigue el siguiente diseño ilustra su operativa interna así como sus diferentes unidades de mando.

Organigrama provisional UST Global España



Diseño del Organigrama

Dicho organigrama presenta un **diseño funcional** en la división del trabajo se agrupa por las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización. Así mismo, combinaría también una **estructura matricial**, en la que cada empleado depende tanto de un gerente o director funcional, dentro de un área en concreto de producto. Con esta estructura se busca una **mayor integración de recursos especializados**. Se crean dos líneas de autoridad y se combina la departamentalización de las funciones y de los productos.





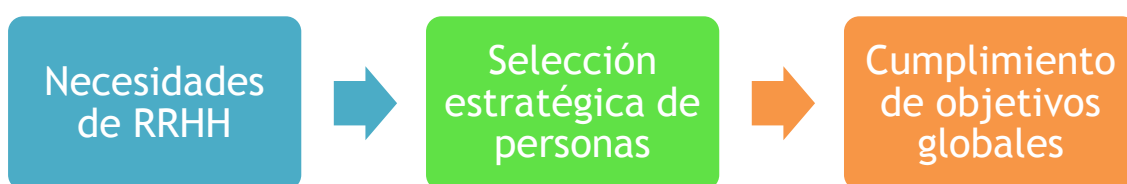
La importancia estratégica de la selección de personas

A pesar de que las personas cada vez sean consideradas como el **activo más valioso** de las organizaciones, su gestión e importancia estratégica continúa en aumento, ya que actualmente y cada vez más, el desarrollo de las tecnologías e industrias se basa precisamente en el conocimiento del capital humano.

No cabe la menor duda de que el éxito de una organización depende cada vez más del **conocimiento**, las **habilidades** y **destrezas** de los empleados, es por ello por lo que asegurarse de seleccionar a las personas más idóneas para un determinado puesto de trabajo se vuelve una tarea y decisión estratégica cada vez más importante y determinante en la **competitividad** y supervivencia de las organizaciones.



Hoy en día, la globalización afecta al número y tipo de puestos de trabajo disponibles y requiere que las organizaciones ajusten funciones y responsabilidades entre sus empleados. La tecnología avanzada tiende a reducir la cantidad de puestos que requieren pocos conocimientos y a aumentar los que precisan de habilidades muy específicas. Es por ello por lo que para competir a través de las personas, las organizaciones deben realizar un buen trabajo de selección del capital humano, es decir en cuestiones de conocimiento, habilidades y capacidades que le dan valor a las organizaciones.



El **capital humano** es el aspecto medular de competencia en toda compañía, son precisamente los empleados los que diferencian a una organización de sus competidores. Cuando el **talento** de los empleados es valioso, particular, difícil de imitar y organizar, una empresa puede alcanzar grandes **ventajas competitivas**.



En este sentido la función de recursos humanos, de acuerdo a los planes, metas de la compañía se encargará de **satisfacer las necesidades de personal de recursos humanos** de forma estratégica y sin dejar de lado los objetivos generales de UST Global.

Proceso de Selección

1. Análisis de las necesidades
2. Descripción del Puesto/Perfil
3. Reclutamiento
4. Análisis de candidaturas
5. Pruebas de Selección
6. Incorporación del candidato

ANTES

PREPARACIÓN

Crear condiciones que faciliten un entorno de comunicación
Estudiar el perfil
Estudiar el CV del candidato

DURANTE

INTRODUCCIÓN. Crear clima de comunicación

Recepción
Presentación
Objetivo de la entrevista
Estructura a seguir y proceso

PERFIL DURO. Chequear:

Formación
Conocimientos
Idiomas
Experiencia
Trayectoria profesional

PERFIL BLANDO. Indagar:

Cualidades
Competencias
Características personales
Habilidades

ADECUACIÓN EXPECTATIVAS

Grado de motivación
Áreas de interés
Polivalencia

CIERRE

Exposición de los siguientes pasos en el proceso
Preguntas...

BEI

DESPUÉS

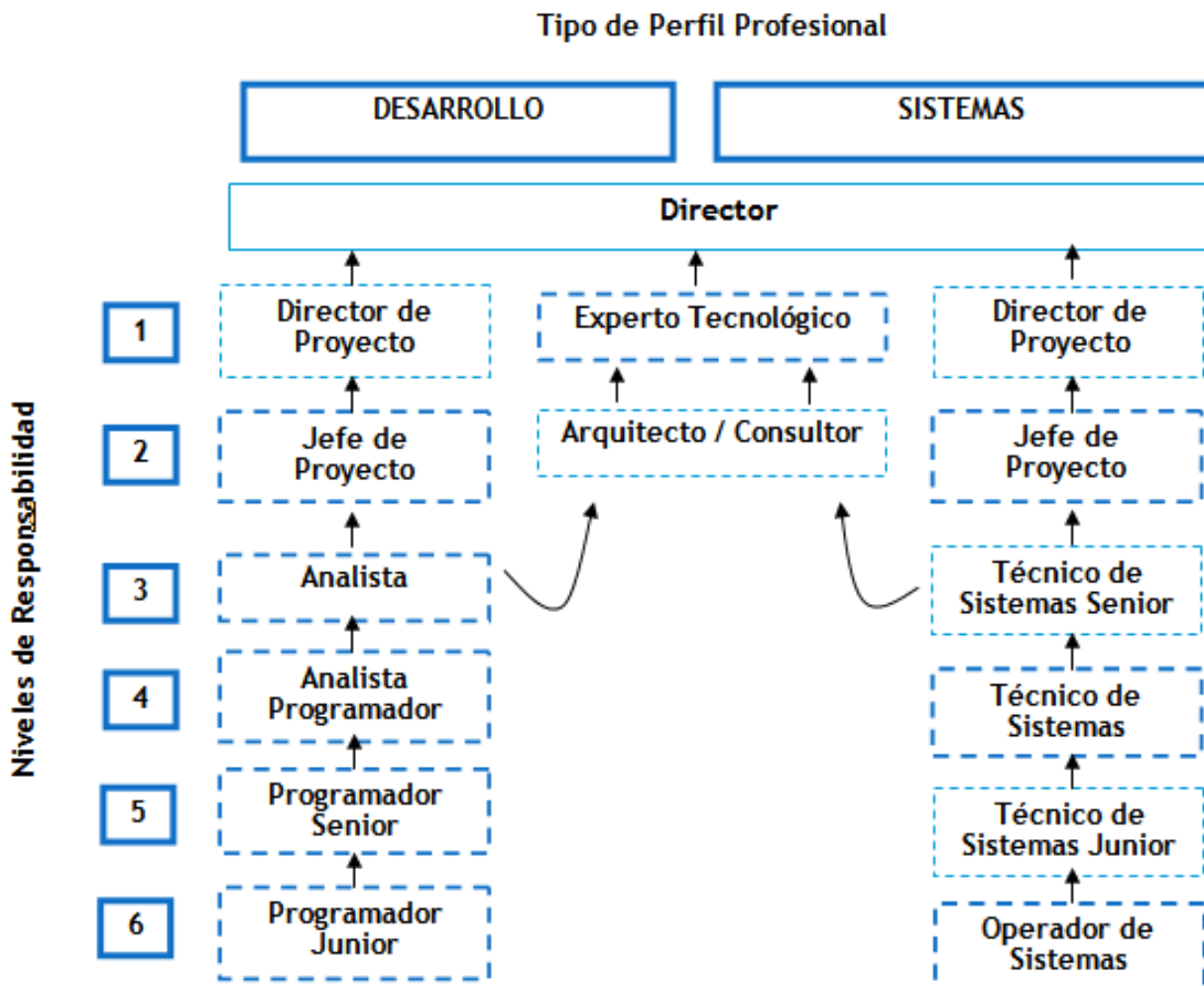
VALORACIÓN

Toma de decisión



Perfiles estratégicos

A continuación se presenta una foto general que incluye todos los Perfiles Profesionales Tecnológicos de la compañía, en dónde de sólo un vistazo se puede localizar cada uno de los puestos por el Tipo de Perfil Profesional y por su Nivel de Responsabilidad.



Experto Tecnológico

Misión del Perfil Profesional

Servir de referencia interna y externa en su ámbito de aplicación tecnológico y dar apoyo en las ofertas, proyectos y defensa técnica de las soluciones propuestas. Ser reconocido en el mercado como un profesional experto en su ámbito tecnológico, liderar en la capacitación de recursos internos mediante la formación, soporte, preparación, seguimiento y asistencia de eventos y cursos formativos externos. Colaborar con Ingeniería de SW y Jefatura de Equipo en el mantenimiento y evolución de nuevos productos y versiones tecnológicas.

Principales Funciones y Responsabilidades

Proporcionar guías para la toma de requisitos para delimitar técnicamente una oportunidad de negocio, un objetivo o el alcance de una operación concreta.

Apoyar en todo el proceso comercial a los equipos de consultoría de negocio y/o técnicos para la elaboración de propuestas y ofertas en tiempo y cantidad comprometida.

Valorar criterios que sirvan para fijar el **Precio de Venta al Público**.

Presentar y defender las **propuestas técnicas** ante el cliente si así lo requiriera el equipo de consultoría.

Participar en las decisiones de **evolución de las capacidades tecnológicas** propias de su competencia.

Asesorar y responder peticiones de información del resto de personal interno.

Transmitir al equipo de proyecto la visión tecnológica plasmada en propuestas u ofertas comerciales en su ámbito de competencia tecnológica.

Formarse y capacitarse en tecnologías de su competencia.

Transmitir y trasladar el conocimiento tecnológico a otros miembros de su equipo.

Seguir las versiones de los productos de su ámbito de competencia y los planes de los fabricantes y proveedores.

Dar seguridad a otras propuestas en su ámbito de competencia, como herramientas o librerías.

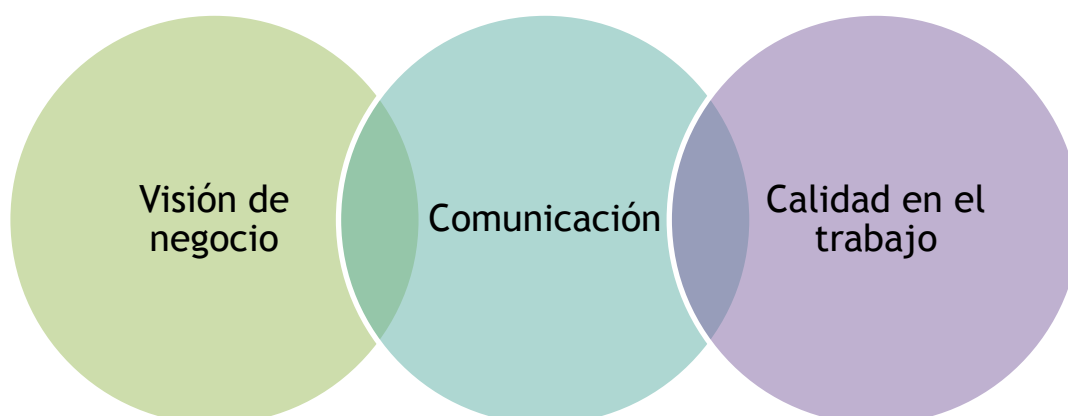
Participar como soporte en los productos que proporcione la empresa bajo su control.

Dar **formación externa** a clientes en los productos y metodologías de su ámbito de competencia.

Promover el reconocimiento de TCP- UST Global como empresa experta en las tecnologías.

Ser responsable de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001.

Competencias específicas de puesto



Entrevista por competencias

Visión de Negocio

- ¿Cómo consideras que contribuye el desempeño de tus funciones y responsabilidades al conjunto de la compañía?
- ¿A la hora de desarrollar cualquier proceso o tomar cualquier decisión que aspectos estratégicos dirías que tienes en cuenta? ¿Cómo lo haces?
- ¿Tienes en cuenta la influencia que las variables externas tienen en la compañía?
- Cuéntame un ejemplo en el que haya sido así. Por otro lado, háblame de una situación en la que hayas identificado una oportunidad de negocio para la compañía. ¿Cómo lo hiciste? ¿Qué dijiste?
- Indíqueme una tarea en la que haya tenido en cuenta las necesidades actuales y potenciales de la empresa o en la que haya anticipado soluciones y modelos de negocio.

Comunicación Efectiva

- Cuéntame una situación en la que tuviera que expresar o presentar un proyecto de empresa a un equipo de consultoría de negocio. ¿Qué hizo? ¿Qué dijo? ¿Cuáles fueron los resultados?
- Por otro lado, conocemos que entre las funciones de su puesto se encuentra la de transmitir al equipo la visión tecnológica plasmada en propuestas u ofertas, póngame un ejemplo de una situación en la que tuvo que transmitir dicha información. ¿Qué dijo? ¿Cómo? ¿Tuvo en cuenta la información que le reportaba el entorno?
- Así mismo, conocemos que debe formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas ¿Cómo lo hace? ¿Utiliza alguna herramienta o estrategia? ¿Cuáles son los resultados de sus mensajes?
- ¿Diría que existe buena comunicación? Póngame un ejemplo en el que considere que haya sido un buen comunicador.

Calidad en el Trabajo

- Cuando le fijan unos objetivos, ¿De qué manera se propone alcanzarlos? ¿Por qué piensa que logró alcanzar dichos objetivos? ¿Que hizo? ¿Cómo?
- Pongámonos en una situación en la que su Director le fija nuevas metas, ¿usted cómo reacciona? ¿Podría darme un ejemplo de una situación en concreto? ¿Qué hizo? ¿Cómo fueron los resultados?
- ¿Se considera una persona perfeccionista y que busca el detalle y la calidad de su trabajo? ¿Por qué? Póngame un ejemplo en el que haya actuado así o se hubiera mostrado autocrítico.

Jefe de Proyecto

Misión del Perfil Profesional

Establecer, organizar y controlar los requisitos, funcionalidades, recursos, costes y plazos necesarios para el análisis y diseño de soluciones de negocio y la realización de estimaciones oportunas para la posterior ejecución de proyectos y tareas asignados, de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los responsables, clientes y TCP- UST Global para la correcta ejecución de proyectos en términos de tiempo, costes y calidad comprometidos.

Principales Funciones y Responsabilidades

Preventa. Comprende la toma de requisitos con el cliente, el análisis, diseño previo y la estimación de la oferta.

Postventa. Supervisar el cumplimiento de los requisitos técnicos establecidos en la oferta y especificar el detalle del alcance del proyecto.

Monitorizar, tomando las acciones correctoras necesarias, del Plan de Proyecto en el grado que requiera el cliente.

Elaborar los pedidos de licencias HW/SW de terceros. **Control de licencias.**

Mantener los contactos necesarios con el cliente con diferentes objetivos.

Procurar la obtención de nuevos proyectos o ampliación de los ya existentes.

Dirigir y/o supervisar de forma directa las tareas a realizar por cada uno de los miembros que componen su equipo de proyecto.

Mantener la información relativa al proyecto así como la preparación del entorno de trabajo.

Tomar decisiones para el correcto desarrollo del proyecto haciendo partícipe de éstas a sus colaboradores y al cliente.

Mantener actualizado un análisis de riesgos y un plan de acciones asociado.

Gestionar el **control de cambios** del proyecto, negociando con el cliente aquellos que se decidan en colaboración con el Responsable de Cuenta.

Supervisar la elaboración de la documentación del manual de usuarios, el plan de pruebas y las de pruebas de aceptación.

Gestionar la elaboración de la documentación asociada al análisis y diseño.

Implantación, configuración y optimización en entornos de producción de las soluciones asociadas al cumplimiento de los proyectos.

Garantizar que todo el sistema responde a especificaciones definidas y está listo para ser certificado por el cliente.

Realización de **pruebas de certificación** con el cliente para la aprobación del sistema.

Formarse, capacitarse y desarrollar si es necesario en tecnologías de su competencia para poder ayudar eficientemente a los miembros de su equipo y/o al cliente.

Gestionar la **formación y traspaso de conocimiento** tecnológico a otras personas.

Realizar las tareas asignadas para el mantenimiento y desarrollo de la tecnología y/o la solución implantada en cliente.

Realización de tareas asignadas para el mantenimiento de la tecnología.

Seguimiento y evaluación del equipo a su cargo.

Gestionar proyectos en entornos complejos con altas necesidades de coordinación entre áreas de clientes, proveedores e internos a TCP-UST Global, o de equipos y grandes volúmenes.

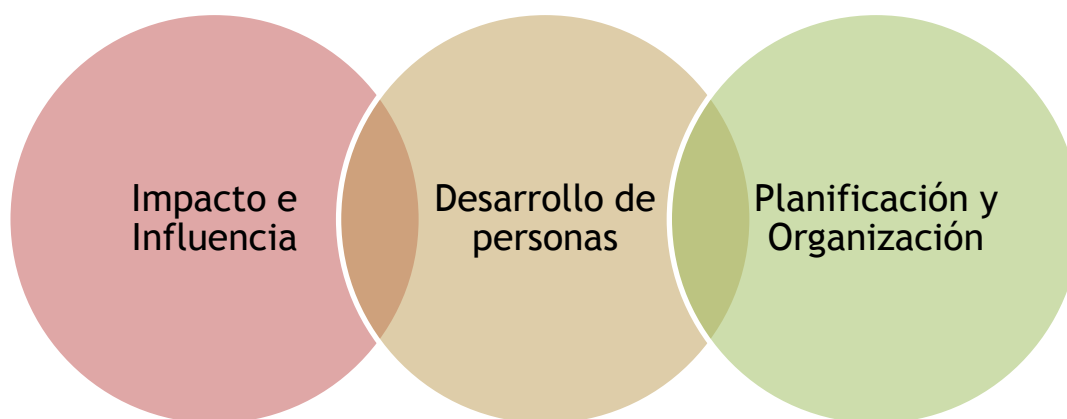
Gestionar un número elevado de proyectos concurrentes.

Renegociar los alcances de los proyectos y la contratación de nuevos.

Reporting de los proyectos a su cargo.

Ser responsable de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001.

Competencias específicas de puesto



Entrevista por Competencias

Impacto e Influencia

- ¿Has utilizado deliberadamente estrategias o tácticas de influencia y persuasión en tu trabajo? Cuéntame alguna situación concreta en la que me pudieras ejemplificar dicho comportamiento.
- Cuéntame una situación en la que tuvieras que persuadir o convencer a alguien en la realización de una línea de acción para lograr conseguir un objetivo corporativo. ¿Qué pasó? ¿Cuáles fueron los resultados?

Desarrollo de Personas

- ¿Consideras que trabajas a largo plazo con ánimo de desarrollar las capacidades y el proceso de aprendizaje de sus colaboradores?
- Cuéntame una situación en la que consideras que has mostrado interés por desarrollar las capacidades de tu equipo de trabajo más directo. ¿Cómo lo has hecho? ¿Cuáles fueron los resultados?

Planificación y Organización

- Cuéntame una situación en la que, debido al exceso de carga de trabajo tuvieras que organizar y planificar las prioridades del equipo y el conjunto de recursos disponibles para alcanzar los resultados. ¿Qué hiciste? ¿Qué sentiste? ¿Cuáles fueron los resultados?



Analista

Misión del Perfil Profesional

Establecer los requisitos y funcionalidades, analizar y diseñar soluciones y realizar las estimaciones oportunas de esfuerzo para la posterior ejecución de los Proyectos y tareas asignados, de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los diferentes responsables /colaboradores, clientes y TCP-UST GLOBAL para realizar los Proyectos y otras tareas en tiempo, costes y calidad comprometidos

Principales Funciones y Responsabilidades

Fase Preventa. Establecer los requisitos y funcionalidades en las fase de preventa para la elaboración de las ofertas: Toma de requisitos con cliente, análisis y diseño previo y estimación de esfuerzos

Fase Posventa. Supervisar cumplimiento de los requisitos técnicos establecidos en la oferta y especificar el detalle del alcance del proyectos: Toma de requisitos con cliente, análisis y diseño definitivo y revisión de estimación de esfuerzos

Dar directrices técnicas a los equipos de trabajo técnicos (becarios, programadores y analistas-programadores, técnicos de sistemas) e impulsarlas para su realización dentro de los Proyectos asignados

Participar en decisiones técnicas que se toman durante la vida del Proyecto

Supervisar la elaboración de la Doc. del manual de usuario, el plan de pruebas y el documento de pruebas de aceptación

Elaborar la Doc. generada en las fases de análisis y diseño

Implantación, configuración y optimización en entornos de producción de las soluciones asociadas al cumplimiento de los Proyectos

Garantizar que todo el sistema responde a las especificaciones definidas y está listo para ser certificado por el cliente

Realización de pruebas de certificación con cliente para la aprobación del sistema

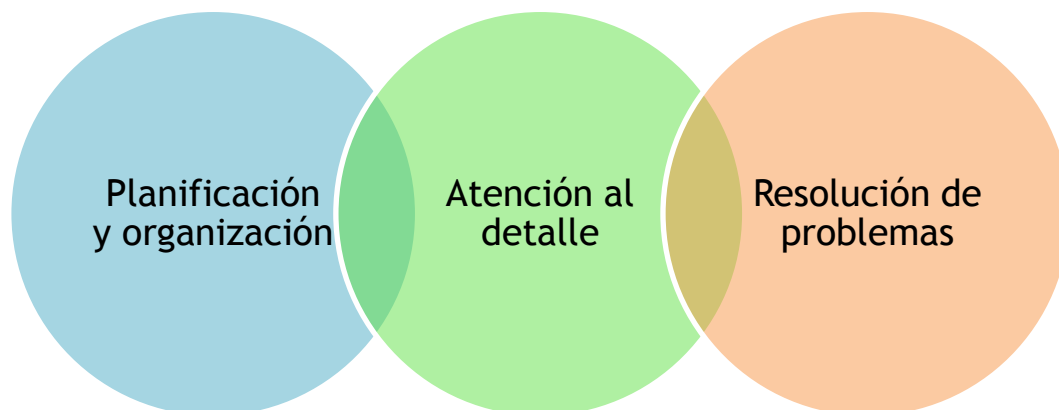
Realización de tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología (piezas de conocimiento, nuevas herramientas y productos, I+D, reutilización etc.)

Formarse y capacitarse en tecnologías necesarias para el desarrollo tecnológico (Herramientas, productos, arquitecturas etc.)

Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas (becarios y colaboradores) de los Proyectos y de las tecnologías (piezas de conocimiento)

Ser responsable de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001

Competencias específicas de puesto



Entrevista por Competencias

Planificación y organización

- Podrás contarme como organizas tu trabajo diario ¿sigues alguna planificación?
- Cuéntame una situación en la que, debido al exceso de carga de trabajo tuvieras que organizar y planificar las prioridades del equipo y el conjunto de recursos disponibles para alcanzar los resultados. ¿Qué hiciste? ¿Qué sentiste? ¿Cuáles fueron los resultados?

Atención al detalle

- ¿Alguna vez has sugerido alguna modificación en un proyecto o procedimiento que haya resultado en una mejora en la calidad de este? ¿Qué te impulso a hacerlo?
- Recuerdas alguna situación en la que modificaras un trabajo ya finalizado porque creías que no cumplía un nivel de calidad alto. ¿Cómo actuaste ante esta situación?

Resolución de problemas

- Cuéntame una situación en la que hayas tenido que enfrentarte ante una situación inesperada; ¿Cómo la resolviste?
- ¿Cuál ha sido la situación más complicada a la que te has enfrentado en tu puesto de trabajo?, ¿Cómo la resolviste?



Analista-Programador

Misión del Perfil Profesional

Analizar, diseñar, implementar, supervisar y documentar los módulos y subsistemas en los Proyectos y tareas asignados de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los diferentes responsables/colaboradores, clientes y TCP-UST GLOBAL para realizar los Proyectos y otras tareas en tiempo, costes y calidad comprometidos.

Principales Funciones y Responsabilidades

Apoyar y colaborar en las fases de análisis y diseño.

Proporcionar directrices técnicas a los programadores/becarios e impulsarlas para su realización dentro de los proyectos asignados.

Realizar el desarrollo asignado e integrar aplicaciones en el desarrollo con otros sistemas así como los propios módulos de desarrollo.

Realizar las pruebas unitarias, de sistema y de integración de módulos.

Elaborar y/o participar en la documentación del manual de usuario, el plan de pruebas y el documento de pruebas de aceptación.

Elaborar y/o participar en la documentación generada en las fases de análisis y diseño

Realizar el mantenimiento y garantía de los Proyectos que se le asignen: Atender y resolver incidencias y peticiones del cliente, implantar desarrollos realizados y gestionar y rellenar las horas del SAC, para llevar un control de lo realizado en cada Proyectos en la fase de mantenimiento y garantía.

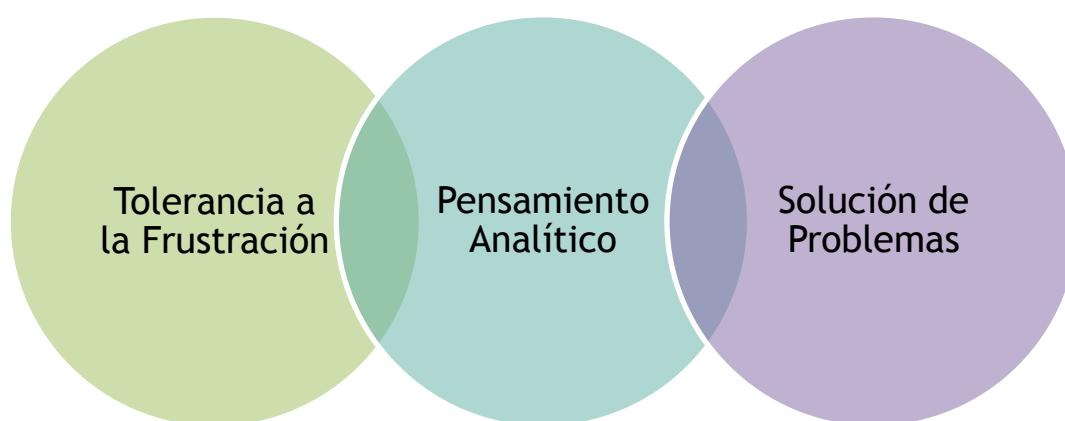
Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas (becarios y colaboradores) tanto de los proyectos como de las tecnologías (piezas de conocimiento).

Actualizar periódicamente sus propios conocimientos en tecnologías necesarias para el desarrollo tecnológico (Capacitación).

Realizar las tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología (piezas de conocimiento, I+D, reutilización etc.)

Responsabilizarse de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001.

Competencias específicas de puesto



Entrevista por Competencias

Tolerancia a la Frustración

- Cuéntame una situación en la que no hayas alcanzado los resultados que se esperaban de ti. ¿Cómo te sentiste? ¿Cómo lo solventaste? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Actuarías de forma diferente?
- Coméntame una situación en la que hayas tenido que alcanzar unos resultados bajo una elevada presión. ¿Cómo te sentiste? ¿Cuáles fueron los resultados?

Pensamiento Analítico

- ¿Consideras que es necesario aplicar un pensamiento analítico en tu puesto de trabajo? Coméntame una situación en la que hayas tenido que ponerlo en práctica. ¿De qué se trataba? ¿Cómo la gestionaste y qué resultados obtuviste?
- Coméntame una situación en la que hayas tenido que gestionar una gran cantidad de datos y después analizarlos.
- Coméntame una situación difícil de tu trabajo para la que obtuviste una solución sencilla.
- ¿Te consideras una persona resolutiva? Ponme una situación como ejemplo.

Solución de Problemas

- Cuéntame una situación en la que te encontraste alguna dificultad para alcanzar tus objetivos. ¿Cómo gestionaste esta situación? ¿Qué decisiones tomaste? ¿Qué pasos tomaste para tomar estas decisiones? ¿Actuarías de forma diferente?
- ¿Qué tipos de incidencias gestionas? Coméntame alguna de ellas.
- ¿En alguna ocasión te has enfrentado a una situación adversa ante la cual no hayas encontrado una solución? ¿Qué ocurrió? ¿Cómo hubiera actuado hoy en día?



Técnico de Sistemas Senior

Misión del Perfil Profesional

Instalar, configurar, mantener, dimensionar, analizar, probar y documentar el Software y/o Hardware de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los diferentes responsables/colaboradores, clientes y TCP-UST GLOBAL para realizar los proyectos y otras tareas en tiempo, costes y calidad comprometido.

Principales Funciones y Responsabilidades

Instalar, configurar y mantener el SW/HW, obteniendo previamente del cliente los datos necesarios para la correcta realización de estas tareas

Dimensionar y analizar el software y hardware del proyecto

Realizar desarrollos puntuales

Realizar o participar en el diseño de los planes de prueba

Probar las tareas y desarrollos realizados en los Proyectos

Documentar el resultado de las tareas llevadas a cabo

Sugerir decisiones técnicas (Jefe de Proyecto, cliente y otros miembros del equipo) a tomar durante la vida del Proyecto

Informar al Jefe de Proyecto del avance y estados de las diferentes tareas asignadas

Dar directrices técnicas a los becarios y Técnicos de Sistema Junior, impulsarlas para su realización y supervisarlas dentro de los Proyectos asignados

Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas (miembros del equipo) tanto de los Proyectos como de las tecnologías (piezas de conocimiento)

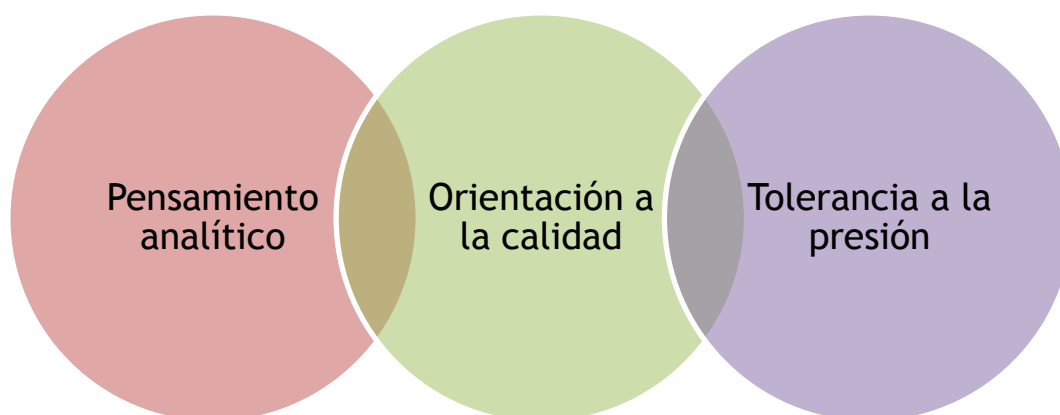
Realización de tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología (piezas de conocimiento, I+D, reutilización etc.)

Formarse en tecnologías necesarias para el desarrollo tecnológico (capacitación)

Ser responsable de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001



Competencias específicas de puesto



Entrevista por Competencias

Pensamiento Analítico

- ¿Crees que en tu puesto de trabajo es necesario este tipo de pensamiento?
- Indícame una tarea que hayas realizado en la que tuvieras que aplicar tus capacidades analíticas.
- Coméntame una situación difícil de tu trabajo para la que obtuviste una solución sencilla.
- ¿Te considera como una persona resolutiva? Ponme un ejemplo

Calidad en el Trabajo

- Cuando te fijan unos objetivos, ¿De qué manera te propones alcanzarlos? ¿Por qué piensas que lograste alcanzar dichos objetivos?
- Si tu director te fija nuevas metas, ¿cómo reaccionarías? ¿Podría darme un ejemplo? ¿Qué hiciste?
- ¿Consideras que tu trabajo requiere de atención al detalle?

Tolerancia a la presión

- Cuando tienes excesiva carga de trabajo y tienes que resolverlo en poco tiempo, ¿qué sueles hacer?
- Si te asignan una tarea y tiene un “*deadline*” corto, ¿qué estrategia elaboras para cumplirlo? Ponme un ejemplo.
- ¿Hay momentos de tu trabajo en los que tienes gran presión? ¿Cómo los gestionas?

Operador de Sistemas

Misión del Perfil Profesional

Instalar, configurar, mantener, probar y documentar el Software y/o Hardware de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los diferentes responsables/colaboradores, clientes y TCP-UST GLOBAL para realizar los Proyectos y otras tareas en tiempo, costes y calidad comprometido.

Principales Funciones y Responsabilidades

Instalar, configurar y mantener SW y/o HW, obteniendo previamente del cliente los datos necesarios para la correcta realización de estas tareas

Realizar desarrollos puntuales

Realizar o participar en el diseño de los planes de prueba

Probar las tareas y desarrollos realizados en los Proyectos

Documentar el resultado de las tareas llevadas a cabo

Sugerir decisiones técnicas (Jefe de Proyecto, cliente y otros miembros del equipo) a tomar durante la vida del Proyecto

Informar al Jefe Proyecto del avance y estados de las diferentes tareas asignadas

Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas (miembros del equipo) tanto de los Proyectos como de las tecnologías (piezas de conocimiento)

Realización de tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología (piezas de conocimiento, I+D, reutilización etc.)

Formarse en tecnologías necesarias para el desarrollo tecnológico (Capacitación)

Ser responsable de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001



Competencias específicas de puesto



Entrevista por Competencias

Pensamiento Analítico

- ¿Crees que en tu puesto de trabajo es necesario este tipo de pensamiento?
- Indícame una tarea que hayas realizado en la que tuvieras que aplicar tus capacidades analíticas.
- Coméntame una situación en la que tuvieras que gestionar una gran cantidad de datos y después analizarlos.
- Coméntame una situación difícil de tu trabajo para la que obtuviste una solución sencilla.

Calidad en el Trabajo

- Cuando te fijan unos objetivos, ¿De qué manera te propones alcanzarlos? ¿Por qué piensas que lograste alcanzar dichos objetivos?
- Si tu director te fija nuevas metas, ¿cómo reaccionas? ¿Podrías darme un ejemplo? ¿Qué hiciste?

Tolerancia a la presión

- Describe una situación laboral compleja que hayas tenido que resolver, ¿qué hiciste? ¿Cómo resolviste la problemática?
- Cuando tienes excesiva carga de trabajo y tienes que resolverlo en poco tiempo, ¿qué sueles hacer?
- Si te asignan una tarea y tienes un “*deadline*” corto, ¿qué estrategia elaboras para cumplirlo? Ponme un ejemplo.
- ¿En alguna ocasión se ha tenido que enfrentar a problemas o situaciones adversas que no pudo o no supo manejar? Cuéntame un ejemplo.

Programador Junior

Misión del Perfil Profesional

Realización de tareas de pruebas y desarrollo de bajo nivel. Su ámbito de actuación serán todos aquellos proyectos o tareas que requieran poco nivel de cualificación técnica (Proyectos de testeo, proyectos de desarrollo, Soportes Correctivos o Evolutivos). Los trabajos asignados los realizará en base a las directrices definidas dentro del proyecto.

Principales Funciones y Responsabilidades

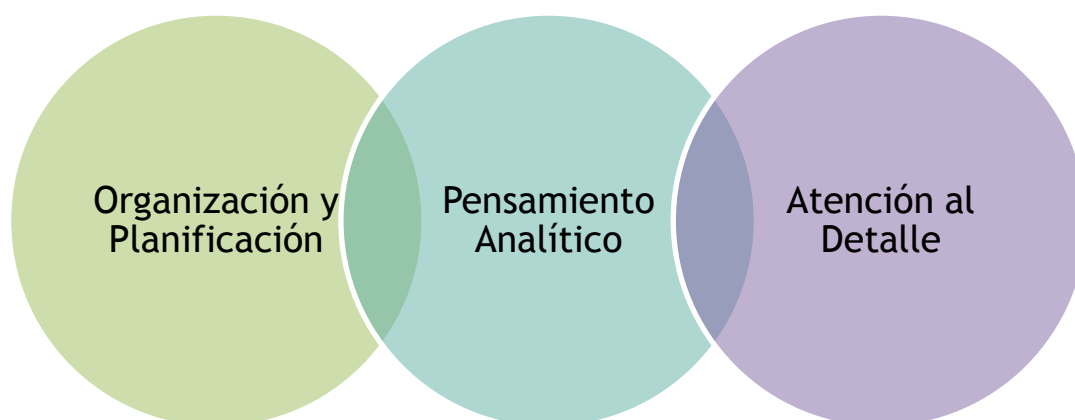
Realización de pruebas en proyectos de testeo.

Implementación de formularios básicos.

Soporte Correctivo y Evolutivo.

Documentar el software realizado

Competencias específicas de puesto



Entrevista por Competencias

Organización y Planificación

- Cuéntame una situación en la que, debido al exceso de carga de trabajo tuvieras que organizar y planificar las prioridades del equipo y el conjunto de recursos disponibles para alcanzar los resultados. ¿Qué hiciste? ¿Qué sentiste? ¿Cuáles fueron los resultados?

Pensamiento Analítico

- Indícame una tarea que hayas realizado en la que tuvieras que aplicar tus capacidades analíticas.
- Coméntame una situación en la que tuvieras que gestionar gran cantidad de datos y después analizarlos.
- Coméntame una situación difícil de tu trabajo para la que obtuviste una solución sencilla.
- ¿Te considera una persona resolutive? Ponme un ejemplo.

Atención al Detalle

- Coméntame una situación en la que hayas aplicado la atención y concentración.
- Coméntame una situación en concreto donde hayas tenido que mantener una atención sostenida en momentos de tensión o teniendo estímulos externos interfiriendo.
- ¿En qué situaciones te es más difícil tener y mantener la atención?



Programador Senior

Misión del Perfil Profesional

Desarrollar, integrar, probar y documentar los componentes y módulos software en los proyectos y tareas asignadas de acuerdo a los criterios y normas de calidad establecidos por los diferentes responsables /colaboradores y TCP-UST Global para realizar los Proyectos y otras tareas en tiempo, costes y calidad comprometidos.

Principales Funciones y Responsabilidades

Realizar el desarrollo asignado y/o integrar aplicaciones en el desarrollo con otros sistemas.

Realizar las pruebas unitarias

Proveer Soporte a Pruebas de Sistemas

Documentar el software realizado

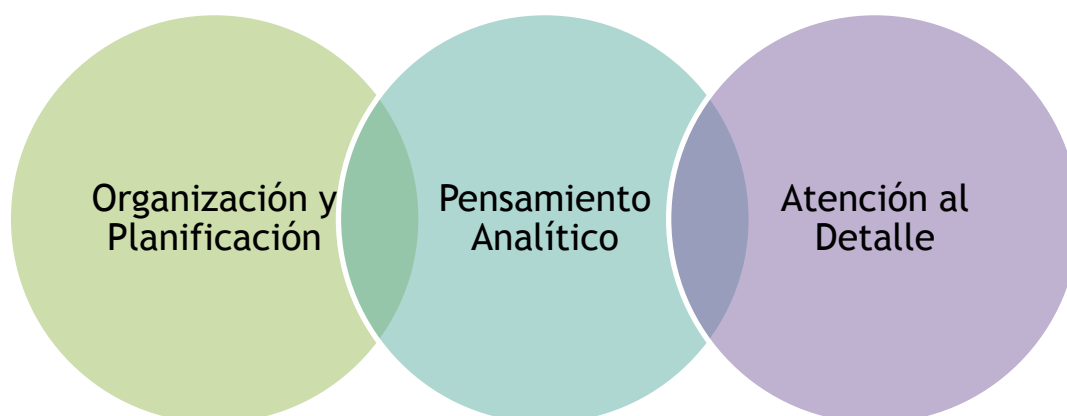
Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas (becarios y colaboradores) tanto de los proyectos como de las tecnologías (piezas de conocimiento).

Realizar las tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología (piezas de conocimiento, I+D, reutilización etc.)

Formarse en las tecnologías necesarias para el desarrollo tecnológico (Capacitación).

Responsabilizarse de los activos del SGSI que le sean asignados según ISO 27001

Competencias específicas de puesto



Entrevista por Competencias

Organización y Planificación

- Cuéntame una situación en la que, debido al exceso de carga de trabajo tuvieras que organizar y planificar las prioridades del equipo y el conjunto de recursos disponibles para alcanzar los resultados. ¿Qué hiciste? ¿Qué sentiste? ¿Cuáles fueron los resultados?

Pensamiento Analítico

- Indícame una tarea que hayas realizado en la que tuvieras que aplicar tus capacidades analíticas.
- Coméntame una situación en la que tuvieras que gestionar gran cantidad de datos y después analizarlos.
- Coméntame una situación difícil de su trabajo para la que obtuvieras una solución sencilla.
- ¿Te consideras una persona resolutiva? Ponme un ejemplo.

Atención al Detalle

- Coméntame una situación en la que hayas aplicado la atención y concentración.
- Coméntame una situación en concreto donde hayas tenido que mantener una atención sostenida en momentos de tensión o teniendo estímulos externos interfiriendo.
- ¿En qué situaciones te es más difícil tener y mantener la atención?

COMPETENCIAS CORE

ORIENTACION A RESULTADOS

ORIENTACION AL CLIENTE

TRABAJO EN EQUIPO

INNOVACIÓN

FLEXIBILIDAD

COMPROMISO

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

[illegible]

