

TRABAJO INDIVIDUAL DE FIN DE MÁSTER

PROYECTO DE CONSULTORÍA DE
RECURSOS HUMANOS EN
UST GLOBAL España

Gestión Integral de Recursos Humanos
por Competencias



Agradecimientos

Gracias a todos y cada uno de mis profesores, por sus enseñanzas, experiencias y consejos. Gracias a todos aquellos que hacen que el aprender se convierta en una de mis cosas favoritas. A los que han logrado inspirarme y me han ayudado a disfrutar de todo este máster con mayor intensidad. Gracias a mis compañeros y amigos, por hacer que los recuerde siempre como uno de los pocos grupos compuestos, en su mayor totalidad, por enormes personas. Gracias a mi familia.

Y sobre todo, gracias a ti, abuela.

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| 1. Resumen..... | 4 |
| 2. Introducción..... | 5 |
| 3. La Gestión Integral de Recursos Humanos por Competencias..... | 6 |
| 3.1 Antecedentes teóricos | |
| 3.2 Conceptos y características del Modelo de Gestión por Competencias | |
| 3.3 Objetivos de su implantación | |
| 3.4 Utilidades y Aplicaciones de un Modelo de Gestión por Competencias | |
| 4. Implantación de un Modelo Integral por Competencias en UST Global España..... | 26 |
| 4.1 Identificación y revisión de los factores estratégicos clave de la organización | |
| 4.2 Definición del Directorio de Competencias | |
| 4.3 Identificación y diseño de los perfiles de competencias por puesto de trabajo | |
| 4.4 Análisis, valoración y evaluación de las competencias personales | |
| 4.5 Elaboración de Planes Estratégicos de Acción para el desarrollo de competencias | |
| 4.6 Retroalimentación | |
| 5. Reflexión crítica..... | 39 |
| 6. Bibliografía..... | 44 |
| 7. Anexos..... | 48 |

1. RESUMEN

A lo largo del presente documento se tratará de complementar y ampliar el enfoque de diseño e implantación del Diccionario de Competencias desarrollado en el Proyecto Grupal de Consultoría de Recursos Humanos en UST Global España, mediante una reflexión documentada y teórica de su origen, conceptualización y metodología, proponiendo la aplicación del mismo en todos y cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos de la empresa mediante la aplicación y simulación de un Modelo de Gestión Integral por Competencias como una unidad compuesta por niveles de conocimiento, métodos y modelos tremendamente interrelacionados entre sí y que tratan de responder a un único Modelo de Gestión Estratégica de Recursos Humanos.

La Gestión por Competencias, como uno de los proyectos desarrollados en la el trabajo grupal, se presenta como un tema tremendamente amplio y atractivo a la hora de investigar y conocer en mayor profundidad cuanto puede llegar a beneficiar su efectiva implantación en los resultados y objetivos estratégicos de una compañía y, más concretamente, en los de UST Global.

Concretamente, el proyecto se iniciará con una profunda base teórica fundamentada en los orígenes y antecedentes de la Gestión Integral por Competencias que ayudará a poner en situación y contexto toda la metodología y proceso de implantación posteriormente desarrollado. En este sentido, será precisamente la explicación teórica de la implantación de un Modelo Integral de Gestión por Competencias lo que precisamente ayude a ampliar y cuestionar el enfoque del proyecto de consultoría inicialmente desarrollado y únicamente dirigido al proceso de selección de personal de ciertos perfiles estratégicos. Así mismo el documento finalizará con una reflexión crítica tremendamente enriquecedora que no sólo recogerá críticas constructivas sino también, ampliaciones futuras y nuevas metodologías de trabajo.

Palabras clave: Conocimiento, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Competencias y Comportamientos.

2. INTRODUCCIÓN

Cada vez más nos encontramos con modelos de negocio basado en la gestión del conocimiento como nuevo elemento diferenciador entre las sociedades más desarrolladas. En esta nueva era, denominada Era del Conocimiento, las reglas vienen marcadas por la velocidad y aceleración con la que se produce la información, el conocimiento, la innovación, la infocomunicación o el desarrollo de nuevas tecnologías, lo que ya no sólo supone un cambio de paradigma económico, sino también social. Entendemos pues a esta nueva sociedad del conocimiento como aquel *"estadio de desarrollo en el que la sociedad detecta el valor estratégico del conocimiento, lo utiliza como sustento de su competitividad y bienestar y, consecuentemente, dedica esfuerzos a la creación de nuevos conocimientos y a la búsqueda de vías para utilizarlos"* (Rivero, 2002).

No cabe duda de que, acompañados de todos estos cambios, podemos afirmar que las reglas de la economía han variado causando mayor inestabilidad e incertidumbre en el entorno empresarial lo que hace que la supervivencia y el crecimiento a largo plazo de las organizaciones dependa en gran medida de su habilidad para desarrollar nuevas capacidades y competencias (Kangurt & Zander, 1995), lo que exige a las empresas significativas reestructuraciones internas que obligan a desarrollar una clara tendencia hacia la unificación de principios y formas de hacer negocios de la que no escapa ninguna estructura organizativa y, por ende, ningún departamento de recursos humanos. Por tanto las empresas, inmersas en la denominada Era del Conocimiento y con el fin de seguir siendo competitivas en un entorno cada vez más incierto y cambiante, se ven obligadas a gestionar dicho intangible siendo conscientes de que el principal portador del mismo son las personas.

Así pues, el factor humano adquiere cada vez más un mayor valor diferencial y estratégico capaz de proporcionar a la empresa una ventaja competitiva sostenible, dejando atrás la perspectiva técnica en la que la gestión de personal era considerada como un gasto. Por lo que ligado a todo ello, se hace necesario aplicar una adecuada Dirección Estratégica de Recursos Humanos en línea con los objetivos de la organización y conocer las actitudes, capacidades, comportamientos y competencias de las personas que la conforman.

Del mismo modo, esta nueva perspectiva obliga al Área de Recursos Humanos a modificar sus políticas y procedimientos de cara a conseguir un mayor control e integración con el resto de departamentos y funciones, así como a lograr una mayor efectividad en las empresas a través de la aplicación del Modelo de Gestión Integral por Competencias.

A lo largo de este trabajo trataré de explicar brevemente de dónde procede este concepto, cuáles son las ventajas y objetivos de su implantación, así como sus utilidades y aplicaciones. Posteriormente explicaré como podría afectar la implantación de un Modelo Integral por Competencias en el modelo de negocio actual de UST Global España.

3. GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Resulta realmente curioso como una de las grandes paradojas que presenta todo este enfoque de la Era del Conocimiento sea el hecho de generar ventajas competitivas con un recurso que desde siempre ha tenido disponible pero que ha sido administrado de una manera totalmente material e informal en el núcleo de las organizaciones. En este sentido, ya hace más de un siglo que Alfred Marshall avanzó en la importancia del conocimiento como fuente de riqueza empresarial por lo que puede decirse que la revolución del conocimiento no es algo nuevo a pesar de que no fuera hasta los años noventa cuando su interés por cómo gestionarlo dentro y fuera de las organizaciones creciera de forma alucinante.

La reorientación en las diferentes prácticas y políticas de recursos humanos nos lleva a una gestión de recursos humanos que considera cada vez más los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses del capital humano conocido como un conocimiento útil poseído por las personas y equipos, así como su capacidad para generarlo, esto es, las competencias. Se presenta por lo tanto un nuevo enfoque de gestión que presenta una herramienta útil y eficaz que hace posible que la Dirección de Recursos Humanos esté alienada con la estrategia de negocio. Esta herramienta es precisamente la Gestión Integral de Recursos Humanos basada en Competencias que contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental (Mamolar, 2001).

3.1 Antecedentes Teóricos

La base teórica de este trabajo se encuentra en el desarrollo de la Teoría de los Recursos y las Capacidades y en la Teoría de Gestión del Conocimiento en la que se reflejan los conceptos centrales de la gestión por competencias.

3.1.1 Teoría de Recursos y Capacidades

El origen de la Teoría de Recursos y Capacidades se sitúa habitualmente en el año 1984, con la publicación del artículo *"The resource-based view of the firm"* del profesor Binger Wernerfelt (Fernández y Suárez, 1996), trabajo que posteriormente dio nombre a esta corriente de pensamiento. En este sentido, partiendo del modelo de las cinco fuerzas de Porter (1982), herramienta fundamental para entender el entorno competitivo y los vectores que desde el exterior influyen en las empresas de un mismo sector, el análisis estratégico ha tratado de investigar por qué dentro de un mismo sector se producen diferencias en el desempeño de las organizaciones.

Es por ello por lo que el enfoque de la Teoría de Recursos y Capacidades trata de explicar los motivos por los cuales las empresas que desarrollan su actividad en el mismo entorno competitivo y que, estarían sujetas a los mismos factores de éxito identificados en el sector económico, obtienen niveles de rentabilidad diferentes. Por lo tanto, el propósito del análisis de los recursos y capacidades es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración de los recursos y habilidades actuales y potenciales, centrandose su atención en el análisis de los recursos y capacidades que presentan las empresas, así como en sus diferencias y en la importancia que este hecho tiene para explicar la evolución de sus resultados. Se adopta, por lo tanto, una orientación interna más que externa, en la formulación de la estrategia de la empresa (Navas y Guerras, 2002).

La Teoría de Recursos y Capacidades entiende a la empresa como un ente heterogéneo, compuesto por un conjunto idiosincrásico y ordenado de recursos y capacidades necesarios para competir en un mercado concreto. Esta teoría surge pues en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere, heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas.

En general, se pueden considerar tres ideas básicas que sustentan el enfoque de recursos y capacidades (Navas y Guerras, 2002):

1. Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, así como por las diferentes características de los mismos (*heterogeneidad*). Además, dichos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (*imperfecta movilidad*). Esta doble consideración (*heterogeneidad e imperfecta movilidad*) permite explicar la diferencia de rentabilidad entre las empresas, incluso perteneciendo a una misma industria (Barney, 1991; Peteraf, 1993; Ventura, 1996).

2. Los recursos y capacidades de una empresa juegan un papel cada vez más relevante en la definición de la identidad de la empresa, apareciendo cada vez con mayor fuerza la tendencia contraria de basar la estrategia empresarial en potencialidades internas. En general, puede afirmarse, como señala Grant (1996), que cuanto más dinámico sea el entorno de la empresa, más sentido tiene basar su estrategia en los recursos y capacidades internos frente a hacerlo sobre consideraciones externas.

3. El beneficio de una empresa es consecuencia tanto de las características competitivas del entorno (*factores externos*), como de la combinación de los recursos propios que dispone (*factores internos*). La empresa pasa a ser considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos, etc., que se generan y amplían con el tiempo, es decir, como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos (Grant, 1996) o una unidad administrativa entendida como una colección de recursos productivos (Penrose, 1959), en donde el desafío de los gerentes será identificar, desarrollar, proteger y desplegar recursos y capacidades en una forma que entregue a la empresa una ventaja competitiva sostenible y por lo tanto, un retorno de capital superior (Amit y Schoemaker, 1993).

Los conceptos claves de este enfoque son el concepto de recursos y el de capacidades (Fernández y Suárez, 1996). A pesar de que en torno a ambos conceptos existe un problema terminológico, ya que mientras que algunos autores hablan de recursos en un sentido muy general incluyendo tanto los activos como las capacidades (Barney, 1991), otros distinguen un doble nivel de análisis (Grant, 1996), nosotros seguiremos el

segundo de los posicionamientos definiendo los recursos como el conjunto de factores o activos de los que dispone una empresa para llevar a cabo su estrategia (Navas y Guerras, 2002). Esta definición es consistente con la propuesta original de Wernerfelt (1984) que los define como: "*Aquellos activos (tangibles e intangibles) que se vinculan a la empresa de forma semipermanente como las marcas, el conocimiento tecnológico propio, el empleo de habilidades personales, los contactos comerciales, los procedimientos eficientes, el capital, etc.*" En cambio, las capacidades se definen como las habilidades o competencias organizativas que le permiten a la empresa desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Navas y Guerras, 2002). Cabe señalar que los recursos considerados aisladamente sólo permiten desarrollar determinadas actividades en una empresa, por lo que aumentan su utilidad si son combinados y gestionados adecuadamente generando capacidades.

Figura 1. Relación entre recursos, capacidades y ventaja competitiva



Fuente: Grant (1996)

En cualquier caso, esta teoría es de gran valor para la dirección estratégica, ya que proporciona a las empresas una herramienta útil para evaluar sus recursos y capacidades, favoreciendo que la organización intensifique aquellos factores susceptibles de convertirse en competencias distintivas y diferenciadoras. Además, la Teoría de Recursos y Capacidades explica adecuadamente cómo emprende una organización procesos de crecimiento y su enfoque hacia nuevos negocios, estrategias de diversificación, y/o nuevos mercados.

La Teoría de Recursos enlaza completamente con los conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas, también llamadas competencias fundamentales a largo plazo. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible.

3.1.2 Teoría de Gestión del Conocimiento

Como ya hemos venido introduciendo, en un entorno global en el que los mercados, productos, tecnologías y competidores y la sociedad en su conjunto, cambian a gran velocidad, la innovación y el conocimiento continúan, convirtiéndose en una de las más importantes fuentes de supervivencia y ventaja competitiva sostenible para las empresas. Además, el reconocimiento de la importancia del conocimiento como recurso estratégico y factor de ventaja competitiva supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones.

Son muchas las definiciones recabadas sobre lo que se entiende por gestión del conocimiento. En la siguiente tabla se recogen las definiciones más significativas.

Tabla 1. Definiciones Gestión del Conocimiento

Eduardo Bueno Campos: *"Es la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación a sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales"*

Skyrme: *"Integración de la gestión de información (conocimiento explicitado), de procesos (conocimiento encapsulado), de personas (conocimiento tácito), de la innovación (conversión del conocimiento) y de los activos intangibles o capital intelectual"*

Robert K. Logan: *"Se refiere a la utilización de información de un modo estratégico para conseguir objetivos de negocio. La Gestión del Conocimiento es la actividad organizacional de crear en un entorno social y unas infraestructuras técnicas, de tal forma que el conocimiento sea accesible, compartido y creado"*

Hubert Saint- Onge: *"Es la creación de valor basado en los activos intangibles de una empresa a través de relaciones donde la creación, el intercambio y la recolección de conocimiento, constituyen las capacidades individuales y organizacionales requeridas para proporcionar un valor superior a los clientes"*

En este sentido, los planteamientos realizados desde el pensamiento estratégico sobre la administración y gestión empresarial del conocimiento, están encabezados por Michael Porter y su Teoría de la Ventaja Competitiva Sostenible (1987) en la que precisamente subraya la importancia del conocimiento como recurso estratégico. Así mismo, Grant (1991) y Schoemaker (1993) sostienen que dentro de los recursos que posee cada organización, cabría distinguir entre los recursos tangibles (capital, mano de obra, tierra) y los intangibles (capacidades, habilidades y conocimientos), sosteniendo que precisamente son estos recursos intangibles los que explican la diferencia entre el valor de cotización de las empresas en el mercado y su valor contable.

Peter Drucker ha sido uno de los primeros en señalar la importancia que la información y el conocimiento estaba adquiriendo en la sociedad y en la economía, acuñando en torno al 1960 conceptos como *"el trabajo del conocimiento"* y *"trabajadores del conocimiento"*. En su última obra *"La Sociedad Post-Capitalista"* (1993) afirma que el recurso económico básico ya no es el capital, trabajo o los recursos naturales, sino el conocimiento de los trabajadores, por lo que uno de los principales retos a los que se deberán enfrentar las organizaciones en la nueva sociedad del conocimiento será el de construir prácticas sistemáticas para gestionar sus propia transformación y transmisión, siendo esta la principal preocupación a la que se enfrentan hoy en día los teóricos del aprendizaje organizacional.

En este sentido, una de las principales aportaciones en torno al aprendizaje organizacional, viene realizada por Senge (1992) en su obra *"La Quinta Disciplina"* y en segundo lugar por, Ikujiro Nonaka (1995) en base a su teoría de Creación de Conocimiento Organizacional.

Estas teorías tienen muchas afinidades entre sí. Senge distingue los conceptos de aprendizaje 1 o de bucle sencillo (centrado en resolver problemas sobre la base de premisas existentes) y 2 o doble (establecimiento de nuevas premisas), los cuales se corresponden con los desarrollos de Nonaka. Para ambos, la creación de conocimiento implica una interacción entre ambos tipos de aprendizaje, lo que conforma en cierto modo el concepto de espiral dinámica de la teoría de Nonaka. Así mismo, los términos *"modelos mentales"*, *"visión compartida"* o *"aprendizaje en equipo"* conceptualizados por Senge son afines a las propuestas de Nonaka atendiendo a las directrices que plantea

para implementar la creación de conocimiento en las organizaciones y generar una visión del conocimiento compartido por toda la organización. Pero entre las grandes aportaciones de Nonaka se sitúan la enfatización del conocimiento tácito y los modos de conversión del conocimiento –tácito y explícito– que generan nuevos contenidos y una espiral de conocimiento en las organizaciones como un proceso dinámico e interactivo de creación de conocimiento mediante la interacción de los cuatro modos de conversión del conocimiento que desarrolla.

Figura 2. Espiral dinámica del aprendizaje.



Fuente: Nonaka & Takeuchi (1995)

En este sentido, Nonaka distingue dos tipos de conocimiento, el explícito (aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido) y el tácito (aquel que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que resulta prácticamente imposible de estructurar o almacenar), por lo que resulta importante tener presente pues que las tecnologías de la información únicamente podrán almacenar y distribuir aquel conocimiento explícito, que conviene almacenarlo en bases de datos o sistemas de información complejos. Sin embargo, debido a la dificultad de almacenamiento del conocimiento tácito, es igualmente conveniente mejorar la estrategia para gestionarlo fomentando la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización como las externas a la misma, realizando un llamado mapa de conocimiento al que todo el mundo pueda acceder y en el que se especifiquen los conocimientos de cada uno de los miembros. Esto ayudaría a localizar el conocimiento tácito y a incorporarlo como un activo valioso en la organización. En

este sentido, Peter Senge también trata de cambiar la forma de pensar de la gestión de las empresas construyendo nuevos conceptos del aprendizaje organizativo, gestión y cambio. El ciclo de planificación y control puede ser útil en la gestión del conocimiento estructurado, pero sin embargo, para la mayor parte de las empresas, es en el conocimiento no estructurado en donde reside su futuro ya que es el que se necesita para crear nuevas oportunidades. Para gestionar el conocimiento no estructurado, sería necesario pensar en términos de liderazgo, facilitación y estimulación.

En cualquier caso, existen diferentes enfoques para gestionar el conocimiento, a continuación se desarrollarán concretamente cuatro de ellos: El enfoque de las Personas, el enfoque de la Gestión de la información y tecnología, el del Capital Intelectual y el de las Empresas inteligentes.

En lo que respecta al *Enfoque de las Personas*, sostiene que es vital que todos los profesionales del conocimiento posean competencias que les permitan trabajar con el mismo. Dichas competencias se clasifican en tres grupos: las competencias que nos pueden ayudar a mejorar nuestro pensamiento, competencias que nos ayudan a interactuar mejor o competencias sociales y competencias que nos ayudan a aprender de la información. Para el desarrollo de dichas competencias en los trabajadores, las organizaciones podrán motivar a los empleados dándoles la oportunidad de realizar un trabajo significativo que les permita desarrollar su potencial, mostrando interés y preocupación por su bienestar o por ejemplo demostrando un reconocimiento económico.

El *Enfoque de la Gestión de la información y tecnología*, sostiene que el conocimiento existe en cada estrato de la organización y que concretamente, muchas de las infraestructuras tecnológicas o sistemas de la información proporcionan un poderoso valor en sus participantes y en la organización en general. Sostiene concretamente que existen pues tres fuentes principales de conocimiento:

- **Fuente de información** basado en un proceso continuo de aprendizaje de la información conocido como "*feedback learning*" o aprendizaje por retroalimentación.

- **Fuente de intelecto** supone una introducción en el mundo intelectual en el que los modelos mentales dan forma a nuestra visión del mundo y nos ayudan a mantener las cosas bajo un férreo control, conocido como aprendizaje cognitivo.
- **Fuente de interacción** como el proceso de compartir, intercambiar ideas y experiencias, combinar pensamientos y conceptos y emplear el lenguaje al máximo, conocido como aprendizaje social.

En este sentido, sostiene que en el entorno de conocimiento integrado que hemos venido describiendo, se deberán de tener en cuenta las tres fuentes de conocimiento a la hora de gestionarlo eficazmente.

El *Enfoque en el Capital Intelectual* basa la gestión del conocimiento en tres activos inmateriales que permiten funcionar en su integridad a las organizaciones: el capital humano, el capital estructural y el capital relacional. Cuando hablamos del *capital humano* nos referimos al conocimiento útil poseído por las personas y equipos de la empresa, así como su capacidad para generarlo. En este contexto, el *capital humano* incluirá aspectos como: la satisfacción del personal, la estructura del personal, las competencias del personal, el liderazgo... El *capital estructural* en cambio responde a conocimientos más estructurados, esto es, de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa, como por ejemplo: cultura y filosofía de negocio, procesos de reflexión estratégica, estructura de la organización, sistemas de información y comunicación... Por último, *el capital relacional*, no menos importante, hace referencia al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones mantenidas con el exterior como son: la fidelidad y calidad de los clientes, la base de clientes, la satisfacción, la cercanía del mercado, las alianzas estratégicas...

Por último, el *Enfoque de las Empresas Inteligentes* o "*Learning Organizations*" habla de un nuevo concepto de organización que es capaz de actuar efectivamente en el presente y de manejar de igual forma todos los desafíos que se le presentan en el futuro. Así mismo Senge, en su obra anteriormente mencionada, aborda esta cuestión haciendo un recorrido por el conjunto de disciplinas que aplican las organizaciones inteligentes como organizaciones que expanden continuamente sus capacidades de aprender para crear su futuro. Las organizaciones que aprenden pueden definirse como grupos de personas que colaboran para potenciar colectivamente sus capacidades y conseguir unos

resultados que valoran como verdaderamente importantes. Esta sencilla definición se basa en lo que es más esencial del aprendizaje: *“mejorar las capacidades de una persona para conseguir algo que verdaderamente valora como importante”*.

Por último y una vez conocidas algunas de las líneas de acción que pueden llevar a cabo las empresas para gestionar el conocimiento, resulta interesante plantearse la opción de seguir una estrategia central y considerar en su mayor medida todas ellas. Karl M. Wiig (1993) propone una serie de pasos a cumplimentarse para mantener la práctica de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Aunque Wiig sugiere una cierta secuencia, estos pasos pueden darse en paralelo o en un orden distinto dependiendo de la realidad de la empresa. Entre algunos de los contenidos que menciona se encuentran cuestiones como la importancia de contar con el compromiso por parte de la Dirección o de los niveles más altos de la organización que ayude a impulsar ciertos cambios significativos, la necesidad de diseñar un mapa de conocimiento organizacional con el objetivo de investigar el estado actual de conocimiento de la empresa y compararlo con los requisitos de mercado con ánimo de poder detectar brechas de conocimiento, el planeamiento estratégico de la gestión del conocimiento con el mismo, lo que consiste en administrar el conocimiento desde el punto de vista estratégico y transferirlo desde quien lo tiene a quien lo necesita, definir las posibles iniciativas de gestión del conocimiento, evaluarlas y seleccionarlas, determinar las herramientas necesarias para transformar, distribuir y aplicar el conocimiento o establecer una estructura organizacional que fomente la gestión del conocimiento.

3.2 Conceptos y características del Modelo de Gestión por Competencias

Como conclusión a todo lo anteriormente mencionado, podemos decir que el concepto de competencia no es algo aparentemente nuevo, pero la gestión por competencias parece que gana terreno en el mundo empresarial y por supuesto, en su aplicación a la gestión de recursos humanos. Su aplicación ofrece pues un nuevo estilo de dirección en el que prima el factor humano y en el que cada persona tiene algo nuevo que ofrecer, empezando por los directivos que deben servir de ejemplo mostrando compromiso y sus mejores cualidades personales y profesionales en la organización.

El término "*Competencia*" en su acepción actual se debe a David McClelland, psicólogo de la Universidad de Harvard, experto en teoría de la motivación, que en 1973 publica su artículo "*Testing for competence rather than for intelligence*" el cual provocó un giro radical en ese momento ya que planteaba superar los métodos tradicionales de evaluación en la gestión de recursos humanos, para centrarse en buscar directamente aquellos repertorios de conductas que comparten los que son excelentes en un puesto y una cultura concretos y que, por lo tanto, los diferencian del resto. Existen cientos de definiciones sobre el término competencia que vienen a poner de manifiesto que carecemos de una acepción clara y compartida de este concepto. Como punto de partida, podemos tomar algunas de las ideas más asentadas. Entre ellas destaca la descripción de de Richard Boyatzis (1982), compañero de McClelland en la que alude el concepto de competencia como "*una capacidad o característica personal estable y relacionada causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados*". Esta descripción, deja entrever dos aspectos relevantes, por un lado, plantea que se trata de una característica estable en el tiempo y por otro sitúa la competencia en relación con un desempeño bueno o excelente en un determinado trabajo.

Por otro lado, según Spencer & Spencer (1993) una competencias es "*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*".

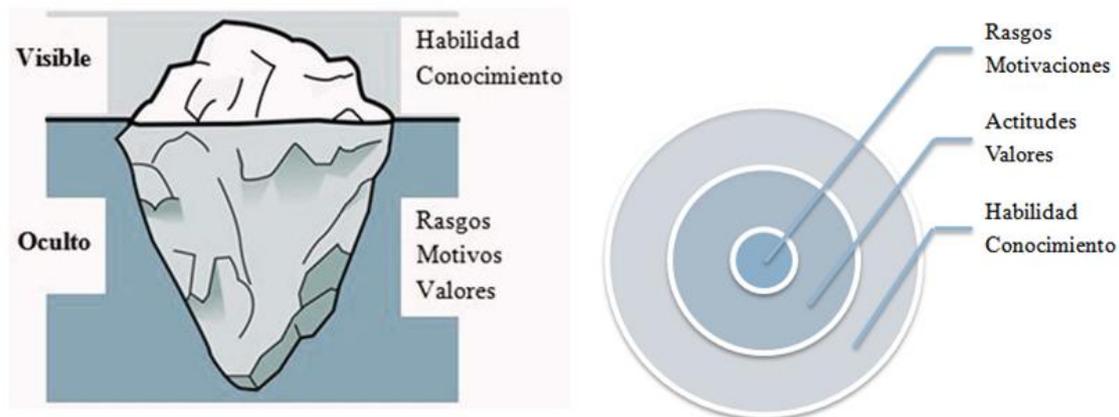
En conclusión, podemos indicar que las competencias en una persona son características fundamentales que dan un lugar a un desempeño superior o exitoso, además son individuales y medibles, ya que son propias de la persona y no se pueden imitar, son identificables a través de instrumentos de medición y, además, perduran a lo largo del tiempo. En esta línea de pensamiento, los autores plantean que se pueden identificar cinco tipos de características:

- Las **motivaciones** como aquello que constituye los intereses consistentes de una persona. Éstas conducen, dirigen y seleccionan el comportamiento hacia determinadas acciones, metas y lo alejan de otras.

- Los **rasgos** como aquellas características físicas y respuestas consistentes de las personas frente a determinadas situaciones.
- En **concepto de sí mismo** como aquel conjunto de actitudes, valores o imagen que una persona tiene sobre sí misma.
- Los **conocimientos** como la información que una persona tiene sobre determinados contenidos o áreas específicas.
- Las **destrezas** como las habilidades desarrolladas al desempeñar una cierta tarea física o mental.

Unido a esto, muchos autores utilizan el conocido Modelo del Iceberg para ilustrar el modelo de competencias. De forma similar a este planteamiento, el Modelo considera que existen seis aptitudes: habilidades, conocimientos, rol social, imagen de sí mismo, carácter y motivación. La habilidad y el conocimiento se encuentran situadas en la parte visible del iceberg, es decir, en la cima representando el 20% de las capacidades de una persona. Por el contrario, la función social, la imagen de sí mismo, el carácter y la motivación se encuentran en la base oculta representando el 80% de las capacidades de la persona y resultado características mucho más difíciles de evaluar.

Figura 3. Modelo del Iceberg



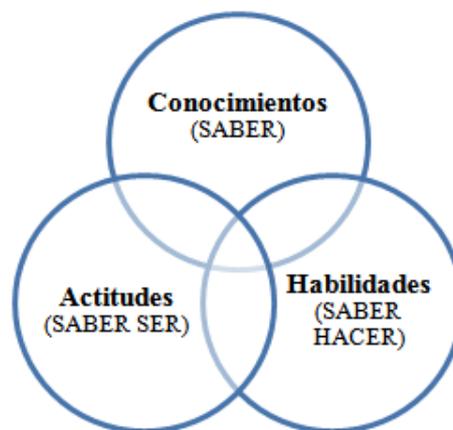
Fuente: Spencer & Specner (1993)

En este sentido, la autora Martha Alles (2000) afirma que antes de promover cualquier competencia, una organización debe conocer y analizar cuál es su cultura organizativa y cuáles son sus valores susceptibles de adhesión y respeto. Desde el punto de vista del trabajador, estos conceptos pueden determinar su nivel de compromiso con la organización y el modelo, y resultarán determinantes a la hora de predecir si su

desempeño será o no exitoso. Por lo tanto, una competencia deberá estar compuesta por factores que vayan más allá de los conocimientos o de la capacidad técnica para hacer algo, deberán incluir también aptitudes, valores y motivos.

Por otro lado, Cantera (1999) aporta una definición igualmente interesante describiendo las competencias como *"características personales que incluyen un conocimiento (saber), aptitudes (saber hacer) y actitudes (querer hacer) y que hacen que una persona tenga éxito en una empresa con su estrategia y cultura específica"* tal y como se refleja en la Figura 4.

Figura 4. Concepto de Competencia según Cantera



Fuente: Cantera (1999)

Así una competencia personal no resulta un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada y armónica de los conocimientos, habilidades y actitudes que son necesarios en el personal de una organización para que éste desempeñe de forma excelente su trabajo. En este sentido, resulta realmente importante señalar, que a pesar de la evidencia, las competencias han de ser definidas teniendo en cuenta el contexto laboral en el que han de ser aplicadas, no resultando acertadas de forma general las definiciones generalistas.

Acompañado del concepto de *competencia* surge el denominado Modelo de Gestión por Competencias que provee descripciones en términos de comportamientos, conocimientos, habilidades y actitudes que resultan necesarias para el desarrollo exitoso de un puesto de trabajo, esto es, una descripción concreta y práctica de un desempeño efectivo del trabajo, no una mera lista de características sino de factores puramente

críticos tanto para el éxito individual como para el desarrollo colectivo. Generalmente, el Modelo de Competencias, incluye el Diccionario de Competencias en el que se reflejan las Competencias CORE o genéricas de la organización que resultan necesarias y compartidas por todos los empleados de la compañía para su desarrollo efectivo, y el Perfil de Competencias diseñado por puesto de trabajo compuesto por aquellas competencias más específicas de puesto.

En este sentido, Martha Alles (2000) indica que *“a medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica, las competencias pueden cambiar el grado en el cual son necesarias. Así como las organizaciones son dinámicas y las personas cambian dentro de ellas, lo mismo sucede 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”*. Es por ello por lo que además de la definición de las competencias, se hace necesario determinar los distintos niveles de requerimientos que la competencia exige. Una vez definidos los mismos deberán ser asignados a cada puesto los comportamientos requeridos para cada competencia conformando el denominado Perfil de Competencias de Puesto.

De este modo, para la definición de los distintos niveles requeridos primeramente deberán ser identificados los comportamientos considerados más exitosos para posteriormente pasar a la agrupación de aquellos más similares y etiquetarlos bajo una misma definición dando lugar a una competencia. Posteriormente, se distribuirán las competencias por categorías, ya sean las competencias CORE o las competencias específicas del puesto. En este sentido, existen multitud de técnicas y métodos destinados a la identificación de los comportamientos, como por ejemplo: el Panel de Expertos, la Entrevista de Incidentes Críticos (BEI), cuestionarios, reuniones con personas clave, técnicas de observación, *Assesments Center*, Evaluación 360°...

Figura 5. Proceso de definición de competencias profesionales



3.3 Objetivos de su implantación

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias responde a la implantación de un nuevo estilo de dirección necesario para gestionar los recursos humanos integralmente, esto es, de una manera más efectiva. En este sentido, autores de la literatura clásica de Administración de Recursos Humanos como Lucia y Lepsinger (1992), ya identificaron ciertos beneficios derivados de la gestión de Recursos Humanos por Competencias:

- Facilita la alineación del comportamiento individual y colectivo con la estrategia y valores de la organización.
- Contribuye a maximizar la productividad
- Facilita la adaptación y flexibilidad al cambio
- Asegura que las especificaciones de los cargos se focalicen en las conductas casualmente ligadas a un desempeño exitoso.

De forma general y en relación a los beneficios del modelo, mediante su aplicación se pretenden alcanzar los siguientes objetivos específicos que tratan de responder a lo anteriormente mencionado:

- Ofrecer una visión global e interrelacionada de la gestión integral de recursos humanos aplicada a todas las áreas y procesos para su mejora y simplificación.
- Generar un proceso de mejora continua y calidad en cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos.
- Aliar la estrategia del área de recursos humanos con las líneas estratégicas de negocio.
- Mejorar la vinculación, compromiso y implicación del directivo en la gestión de los recursos humanos.
- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización mediante la toma de decisiones más objetivas y homogéneas.

3.4 Utilidades y Aplicaciones de un Sistema de Competencias

Siguiendo la experiencia de una amplia variedad de consultores e investigadores, se ha comprobado que una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados tremendamente satisfactorios.

De forma general la aplicación de un sistema de gestión por competencias fomenta la integración de los equipos de trabajo ya que supone la asignación correcta de las personas a los puestos, y en consecuencia, equipos en donde mejor encajen, obteniéndose así un equipo de trabajo bien cohesionado y enfocado, no solamente a la consecución de los objetivos personales, sino también a los estratégicos y de negocio.

Por otro lado, ayuda a disminuir la barrera generacional cada vez más existente en las organizaciones. Esto es, la definición del potencial de las personas minimiza ese choque generacional ayudando a establecer planes de carrera y de sucesión de manera mucho más objetiva, clara y sistemática. Del mismo modo, la gestión por competencias resulta igualmente efectiva a la hora de combinarla con la dirección por objetivos. El apoyo entre ambos estilos de dirección ofrece resultados excepcionales y tremendamente eficientes pues contribuye a la consecución de mejores resultados de negocio mediante el desarrollo e identificación de características clave. Por último y tremendamente relacionado con uno de los temas igualmente desarrollados en el Proyecto Grupal, una correcta utilización de un sistema de gestión por competencias igualmente posibilita a la organización a poner en funcionamiento y transmitir la cultura organizativa deseada, así como a gestionar los procesos de cambio empresarial logrando una mejor aceptación de los mismos.

En cualquier caso, la aplicación del modelo de gestión por competencias juega un rol importante en cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos. Identificando aquellas competencias que resultan necesarias para el desempeño excelente o exitoso de un puesto trabajo, las organizaciones pueden focalizar todos sus sistemas de gestión de personas en la consecución y desarrollo de las mismas, aplicándolo en sus procesos de selección, captación o reclutamiento, desarrollo y formación, evaluación del desempeño o sistemas de remuneración. De este modo, la gestión por competencias se convierte en un núcleo en torno al cual se generan un conjunto de políticas y técnicas integrales de recursos humanos tremendamente interrelacionados y eficaces. Para ello, sin duda los

procesos anteriores deben ajustarse al nuevo modelo sustituyendo las tradicionales listas subjetivas de características requeridas en los perfiles por competencias debidamente definidas por la alta dirección.

De este modo, y en consecuencia, el desafío principal será pues la integración de cada uno de los sistemas y procesos de recursos humanos, para lo que se hace tremendamente importante conocer primero cuáles son las aplicaciones del mismo y en qué cuestiones concretas puede llegar a contribuir el mismo en cada proceso. En este sentido, muchas organizaciones sostienen la aplicación del modelo de gestión por competencias de forma gradual en cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos, en cualquier caso, lo que si consideramos importante es su acompañamiento con una buena estrategia de comunicación que ayude a su socialización y aceptación por parte de los empleados, algo también desarrollado en nuestro Proyecto Grupal mediante la elaboración de nuestro Plan de Comunicación acompañado de la Guía de Selección. Generalmente, su aplicación en sistemas de selección, reclutamiento o desarrollo obtiene más fácilmente la aprobación del personal que si se aplica en un primer momento en sistemas de evaluación del desempeño o remuneración. A continuación concretaremos brevemente su aplicación en los distintos procesos de gestión de recursos humanos:

- **Análisis y descripción de puestos:** Constituye el primer proceso al que se debe enfrenar una organización a la hora de aplicar la gestión por competencias. Es la piedra fundamental que ayudará a iniciar su posible implementación en todos los demás procesos de recursos humanos. En este caso, la lista de características personales subjetivas asociadas a cada puesto de trabajo debe ser sustituida por un conjunto de competencias debidamente definidas para cada puesto. En cualquier caso, el resto de componentes relativos a la descripción del puesto como son misión, contenido funcional, ubicación del puesto, interrelaciones departamentales, experiencia o formación exigida deben seguir el esquema tradicional no quedando afectados por la aplicación del modelo. En definitiva, en este proceso se pretende sustituir el perfil psicosocial y los conocimientos específicos por el perfil de competencias, quedando el resto de la descripción estática.

- **Selección por competencias:** La selección y captación de personal, constituyen los procesos determinantes por los cuales se elige, de un grupo de candidatos, a aquellos

que demuestren poseer aquellas capacidades que mejor se ajusten a los requerimientos del puesto, organización y equipo de trabajo. Deben por lo tanto, perseguir dotar a la organización de personas con competencias adecuadas a la cultura, valores organizacionales y características de desempeño demandadas. Para que este proceso guarde sentido, sin duda deben primeramente confeccionarse debidamente los perfiles y las descripciones de puesto por competencias como anteriormente mencionamos teniéndose en cuenta los siguientes aspectos:

- Cada competencia debe tener una denominación y definición precisa y presentar un número de niveles determinado que respondan a comportamientos y conductas observables y en ningún caso a criterios subjetivos.
- Todas y cada una de las competencias guardan la posibilidad de desarrollo pudiendo ascender o descender de un nivel a otro de comportamiento.
- Los perfiles por competencias deben tanto señalar las competencias genéricas de la organización o CORE así como, por supuesto, las específicas de puesto.

Una de las técnicas de selección más utilizadas para identificar las competencias necesarias para el desempeño exitoso de un puesto de trabajo, responde a la Entrevista centrada en Competencias, focalizada y basada en Incidentes Críticos o BEI (*Behavioral Event Interview*) en la que su objetivo es claramente obtener descripciones comportamentales muy detalladas y evidencias pasadas que ayuden a predecir comportamientos futuros. También destacan otros métodos como son los Paneles de Expertos, los Centros de Evaluación o *Assesment Center*, en los que se pueden aplicar una amplia gama de tests psicológicos, simulaciones o ejercicios prácticos que sirven para identificar, seleccionar y definir competencias poniendo a los candidatos en situación. En este sentido, como bien expresaron Spencer & Spencer (1993), cuanto mejor es el ajuste entre los requerimientos del cargo y las competencias de la persona, más alto será el desempeño en el cargo y la satisfacción en el trabajo.

Otros autores como Dalziel, Cubeiro y Fernández (2000) pertenecientes a Hay Group expresan que el modelo de competencias aplicado al proceso de selección debe contener el menor número de competencias posible debiendo revelar entre seis o siete competencias de puesto que soporten la clave del desempeño del puesto.

- **Socialización y Acogida:** La necesidad de orientar eficazmente al nuevo empleado en la organización acerca de en dónde encontrar conocimiento y de cómo acceder al mismo puede lograrse a través de programas de acogida como el *Mentoring*, que según Lewis (1996) define como una forma natural de transmitir conocimientos, técnicas y experiencias a los demás por parte de alguien dotado de experiencia profesional y conocimiento específico amplio que persigue la orientación y desarrollo a largo plazo del incorporado capacitándole, en base a sus competencias, de conocimientos y temas organizacionales que puedan afectar a su desempeño futuro.

- **Formación y Desarrollo:** El objetivo de este proceso de gestión de recursos humanos es buscar el desarrollo de las competencias necesarias tanto actuales como potenciales del empleado, apostando por la mejora continua de sus comportamientos y actitudes en la organización, esto es, potenciando su aprendizaje continuo como actitud general. Lucía y Lepsinger (1999), argumentan que utilizar un modelo de competencias como base de un sistema de capacitación y desarrollo, ayudará a la organización a evitar adoptar una perspectiva a corto plazo. Concretamente, estos autores señalan cuatro beneficios principales de un sistema de capacitación basado en competencias:

- Se focaliza en los comportamientos y destrezas observables y relevantes.
- Asegura la alineación del proceso de formación y desarrollo con los objetivos organizacionales.
- Realiza un uso efectivo de la formación y el desarrollo de los recursos humanos.

En este sentido, la modalidad de desarrollo de competencias que mayor protagonismo está alcanzando, sobre todo de cara al desarrollo de competencias y habilidades directivas es el *Coaching*, definido como un proceso estructurado, guiado y con seguimiento continuo que acerca al participante al nivel de competencias óptimo y deseado para su función actual o potencial dentro de la organización. Otra modalidad a aplicar por las organizaciones es el *Autodesarrollo* como un proceso de desarrollo individual y estructurado pero sin un seguimiento específico concreto ni tutelado que ayuda igualmente a acercar al empleado a los niveles óptimos de competencia exigida. Otros métodos complementarios que ayudan a detectar necesidades de formación por competencias, responde a la observación directa de expertos de formación, al análisis

del desempeños y del potencial de los planes de carrera y de desarrollo, a encuestas estructuradas en grupo o a sesiones de *brain storming* o *workshops*.

- **Planes de Carrera:** El objetivo de implantar el modelo de gestión por competencias en este proceso es el de definir la plantilla de la organización cualitativamente, esto es, describir y asignar a cada puesto las competencias necesarias para alcanzar los puestos de promoción potenciales, para lo cual se hace necesario conocer los perfiles de exigencia de los puestos. En este sentido, Antonio Carretta (Hay Group, 2000) sostiene que la planificación de carrera basada en competencias se puede describir como el mapa de carreteras que conectan los distintos puestos y cargos de responsabilidad sensibles de conexión durante todo el ciclo de vida profesional de cualquier empleado en la organización. Puede definirse como un método de desarrollo de futuras competencias basado en la colocación cuidadosa de candidatos con ánimo de proporcionarle una oportunidad en el desarrollo de sus competencias, las cuales evolucionarán conforme al mapa de puestos diseñados. Así pues, permite retener al personal clave y prepararlo para su futura carrera profesional.

- **Evaluación del Desempeño:** La evaluación del desempeño por competencias además de evaluar los estándares de actuación del trabajador en términos de comportamientos observables, agrega conductas de trabajo necesarias para realizar exitosamente tareas específicas del puesto de trabajo. Spencer & Spencer (1993) definen la gestión del desempeño como un ciclo en el cual los supervisores trabajan de forma conjunta con el personal a su cargo por tres finalidades:

- Definir responsabilidades, expectativas, metas y objetivos.
- Dar *feedback* y apoyo al desempeño del empleado durante el período evaluado.
- Evaluar formalmente (cualitativa y cuantitativamente) el desempeño demostrado.

Por lo tanto, una evaluación del desempeño efectiva se basará en el análisis de la actuación de la persona en el puesto de trabajo. Es por ello por lo que el primer paso en la aplicación del modelo de gestión por competencias en este proceso de gestión de recursos humanos, consiste en identificar las competencias debidamente requeridas para el desempeño excelente del puesto de trabajo actual o potencial, así como detallar comportamientos específicos que demuestren y que apoyen tal evaluación.

Posteriormente se aconseja en base a la cultura organizativa de cada compañía, diseñar un modelo mixto de gestión del desempeño que permita tanto evaluar los resultados cuantitativos del rendimiento del trabajador (Evaluación del Desempeño por Objetivos) como los comportamientos esperados (Evaluación del Desempeño por Competencias).

Un método efectivo para ello es conocido como la Evaluación 360°, ya que orienta la evaluación ya no sólo hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas del superior jerárquico, sino también de todos aquellos a los que presta servicio más o menos directo, incorporando una visión mucho más objetiva y global que la que aportan los sistemas tradicionales.

- **Política retributiva:** Probablemente la aplicación del modelo de gestión por competencias en este proceso resulte el más complicado ya que supone habitualmente la implementación de sistemas de remuneración variable donde se consideran para su cálculo el desarrollo de determinadas competencias en relación al puesto de trabajo, conocimientos, habilidades y, en consecuencia, desempeño. Si bien en el marco teórico este aspecto es de fácil comprensión, no lo es tanto a la hora de ponerlo en práctica ya que supone uno de los aspectos más discutidos hasta la fecha por los profesionales de ésta práctica. El objetivo consiste en diseñar un sistema global de remuneraciones que responda a los principios básicos de equidad interna y competitividad externa creando un vínculo entre las competencias y las retribuciones como algo que genere estímulo y motivación en los empleados a la hora de adaptar diferentes roles.

4. IMPLANTACIÓN DE UN MODELO INTEGRAL POR COMPETENCIAS EN UST GLOBAL España

Como ya sabemos, la necesidad de incorporar un nuevo modelo de gestión por competencias en UST Global surge principalmente debido al momento de cambio empresarial provocado por la fusión en 2014 con TCP Sistemas e Ingeniería lo que vino acompañado de una serie de políticas cada vez más corporativas y claramente estratégicas destinadas a la gestión del cambio y consolidación de una única y nueva cultura empresarial.

En este sentido y recordando un poco la necesidad de la organización, plasmada en mayor detalle en el Proyecto Grupal, 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 este sentido, observamos que en lo que a la implantación de un nuevo modelo de gestión de competencias se refiere, la organización plantea única e exclusivamente su aplicación en el proceso de selección de recursos humanos y, más específicamente, su aplicación en una serie de puestos estratégicos clave. En cualquier caso, lo que se plantea en este nuevo trabajo individual no es más que una ampliación o propuesta de mejora a lo realizado en el trabajo grupal con el objetivo de aplicar un modelo de gestión por competencias ya no sólo en el proceso de selección de personal, sino en el resto de procesos de recursos humanos anteriormente mencionados tratando de dirigir de manera mucho más integral, cohesionada y eficiente los recursos humanos dentro de la organización.

Para ello, lo que se pretende en este apartado es simular el proceso de implantación de un Modelo Integral de Gestión por Competencias en UST Global definiendo cada una de las fases necesarias y desarrollando las políticas y recursos a aplicar.

En cualquier caso, antes de iniciar el desarrollo de cada una de las fases que se deberán abordar para su implementación, debemos tener en cuenta una serie de cuestiones que ayudarán a la obtención de mejores resultados. En primer lugar, se hace estrictamente necesario que el modelo se realice a nivel de toda la organización, para lo que se precisa de información corporativa fuertemente consolidada y transparente en términos de estructura interna, políticas y procedimientos de recursos humanos. En este sentido cabe destacar que la información de la que se disponía por parte de la empresa en ningún

caso era íntegramente real debido al momento delicado y ambiguo que estaba atravesando lo que hacía que incluso mucha de ella resultara inaccesible.

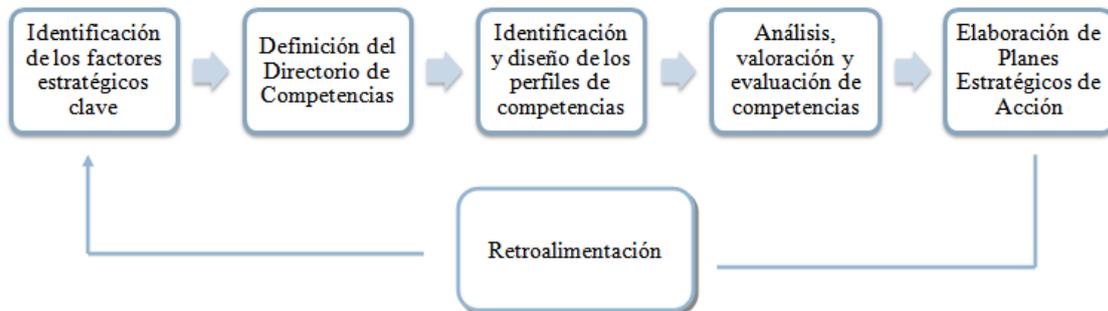
Del mismo modo, se hace imprescindible el hecho de contar con la participación, compromiso y apoyo de la alta dirección, con un fuerte apoyo logístico a la hora de organizar y comunicar el contenido al resto de la organización, con un marco de referencia estable que asegure la participación de todos los empleados y sin duda con una buena definición de la dimensión y composición del equipo de trabajo a cargo del proyecto.

En el caso de UST Global, observamos que son muchos los factores que han distorsionado la efectividad y aplicabilidad del modelo, aún siendo éste únicamente trasladado al área de selección de un colectivo estratégico concreto. Sin ir más lejos el proceso se ha iniciado precisamente en un momento de total inestabilidad e incertidumbre empresarial y el compromiso directo de la corporación no ha sido el esperado en términos generales. Es por ello por lo que tras finalizar el proyecto se llegó a la conclusión de la importancia estratégica que suponía el momento de implantación del mismo a la hora de determinar su efectividad

Comenzando ya por el desarrollo de cada una de las fases necesarias para la implementación integral del modelo, podemos definir concretamente las siguientes:

- 1) Identificación y revisión de los factores estratégicos clave de la organización.
- 2) Definición del Directorio de Competencias.
- 3) Identificación y diseño de los perfiles de competencias por puesto de trabajo.
- 4) Análisis, valoración y evaluación de las competencias personales.
- 5) Elaboración de Planes Estratégicos de Acción para el desarrollo de competencias.
- 6) Retroalimentación.

Figura 6. Proceso de Implementación de un Modelo Integral de Gestión por Competencias



4.1 Identificación y revisión de los factores estratégicos clave de la organización.

Los factores clave de la organización deben estar y demostrar alineación con los objetivos y estrategia del negocio de UST Global, de forma que las habilidades, conocimientos y destrezas que necesita la organización que tengan sus empleados se traduzcan de forma individual a través de las competencias requeridas para cada puesto.

Una vez revisada las estrategia organizacional de UST Global, redefinida y conocidos los objetivos estratégicos, metas y planes de acción necesarios para alcanzar el éxito o su misión de negocio, el siguiente paso consistirá en extraer de los mismos las competencias necesarias, en este caso tanto individuales como corporativas que aseguren a la organización el logro de los mismos. De este modo, se vincularán las capacidades que requiere la organización, y en consecuencia, todos sus empleados, desde una perspectiva puramente estratégica que permita alienar los esfuerzos individuales con los organizacionales.

En este sentido, en lo que a la aplicación de esta primera etapa se refiere, en UST Global se han tratado de seguir en la medida de lo posible los pasos anteriormente mencionados, pero en ningún caso el estudio de los objetivos, metas y planes estratégicos resultó ser tan exhaustivo como probablemente fuera necesario para asegurar el éxito del proyecto. Del mismo modo, debido al momento de cambio organizacional y corporativo, los objetivos y estrategias parecían no encontrarse realmente definidos sino más bien en proceso de redefinición por lo que la identificación de esas competencias de puesto requeridas para su consecución no ha sido

muy próxima a la realidad empresarial en la que se encontraba UST, sino más bien se ha tratado de una simulación de las mismas de cara a un futuro. Conseguir una adecuada definición de la estrategia es algo tremendamente importante en esta etapa del proceso ya que de ello depende fuertemente el éxito de la aplicación del modelo.

Del mismo modo, tratando de obtener más información y conocer las posibles necesidades, carencias o problemas organizativos de UST Global, se hizo interesante y complementario la medición del clima organizacional en la empresa, contemplado en el trabajo grupal como un proyecto separado, tratando de conocer la situación actual así como la percepción de los trabajadores de su departamento, estructura organizacional, responsable directo, organización y contenido del trabajo. Del mismo modo, se procedió a revisar todas las funciones realizadas por los cargos estratégicos a aplicar el modelo quedando de lado todo aquel personal directivo al que se hacía muy complicado acceder.

A la hora de analizar y revisar todas estas tareas y funciones se han ido encontrando problemas de adecuación a la realidad organizativa de UST por lo que muchas de ellas han sufrido modificaciones resultando finalmente redefinidas o en muchos casos, directamente eliminadas o incorporadas con ánimo de elevar el desempeño y desarrollar nuevas competencias en los trabajadores.

4.2 Definición del Directorio de Competencias

Como ya hemos venido definiendo, el diccionario de competencias se define como el grupo de competencias necesarias en los trabajadores para la consecución de los objetivos estratégicos de una organización con éxito, comprendiendo tanto las competencias genéricas o CORE como las específicas de puesto. Esta etapa por lo tanto consiste en elaborar un diccionario de competencias como aquel documento que recoge una a una las competencias definidas, así como su apertura en los distintos niveles de requerimiento definidos a su vez en comportamientos observables.

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 misma. 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, quedando de este modo compuesto el diccionario por seis competencias CORE.

De este modo, a la hora de llevar a cabo esta fase, en primer lugar realizamos una definición de cada competencia en sí y posteriormente las nivelamos en cuatro niveles: nivel básico, nivel medio, nivel avanzado y nivel experto y a la vez, dentro de cada nivel, en cuatro comportamientos. El motivo principal por el que decidimos estructurar nuestro diccionario así responde al de tratar de evitar posiciones intermedias que consideramos no ayudarían a evaluar con claridad el comportamiento de los empleados.

4.3 Identificación y diseño de los perfiles de competencias

En esta fase y como continuación a la anterior, se asignarán a cada puesto las competencias necesarias para su desempeño exitoso y su grado de requerimiento. Debemos recordar pues, que las competencias requeridas serán aquellas que han sido demostradas por los ocupantes con desempeño excelente.

En este caso, en cuanto a las competencias específicas de puesto identificadas para los perfiles estratégicos de UST Global, determinamos en consenso con la organización, que por cada uno se identificarían tres competencias específicas debiendo estar igualmente estructuradas en cuatro niveles (nivel bajo, medio, avanzado y experto) y subniveladas en cuatro comportamientos, tal y como se realizó con las CORE con ánimo de mantener una estructura homogénea en el diccionario.

De este modo, 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 y, posteriormente, identificamos los comportamientos que se consideraban más exitosos para los resultados de la organización. Identificados los comportamientos, agrupamos aquéllos que eran similares y los etiquetamos dando nombre a las competencias.

Entre los métodos existentes a la hora de diseñar el perfil de competencias, se encuentran el Panel de Expertos, Entrevista de Incidentes Críticos (BEI), *Assesment Center*, Cuestionarios, Observación mediante dinámicas de grupo o *role playing*... En este sentido, tanto el Panel de Expertos como la Entrevista de Incidentes Críticos conforman dos de los métodos más efectivos a la hora de definir las competencias de puesto. Concretamente, el Panel de Expertos lo conforman un grupo de directores especialistas en Recursos Humanos, con sólidos conocimientos del puesto en cuestión, del empleado y de las competencias así como una amplia visión de futuro. En el proceso se realizará un análisis DAFO de la organización, así como se acordarán las misiones a cumplimentar para cada puesto de trabajo. Este método también se puede digitalizar a través de un inventario de competencias como una lista de comprobación de conductas y comportamientos en el que los empleados pueden dar respuesta a preguntas planteadas por el sistema y referentes a competencias previamente identificadas.

La Entrevista de Incidentes Críticos (BEI) surge debido a la intangibilidad y subjetividad de las descripciones de competencias, las cuales no llegan a proporcionar por sí solas una base sólida, por lo que resulta necesario trasladar las mismas a conductas de la vida real y experiencias que sirvan de evidencia a la hora de verificar las mismas. No es más que una entrevista estructurada, profunda y detallada basada en el supuesto de que el mejor predictor del desempeño futuro de una persona es su desempeño pasado. Mediante un análisis exhaustivo de la experiencia pasada se realiza una estimación acerca de cuándo, cómo, dónde el entrevistado adquirió sus competencias clave y la probabilidad o frecuencia con la que las vuelven a utilizar.

En el caso de UST Global, el procedimiento que hemos llevado a cabo a la hora de identificar y diseñar dichos perfiles, consistió primeramente en un estudio y análisis profundo de las descripciones de puesto proporcionadas por la compañía. Tras el estudio minucioso de cada una de las misiones, funciones y responsabilidades de cada puesto, se consideraron objetivamente una serie de competencias varias que entendíamos como necesarias para el desempeño excelente de cada uno de los puestos y se plantearon en forma de guión preguntas que invitaban a poner en una situación pasada al entrevistado con ánimo de comprobar si efectivamente dicha competencia era realmente necesaria, si la tenía o no desarrollada y en qué nivel de requerimiento en concreto. Posteriormente a la planificación del guión se procedió a convocar a aquellos

empleados más destacados en cada uno de los puestos de trabajo a analizar y se les realizó entrevistas, tanto presenciales como telefónicas, por competencias siguiendo la metodología de la BEI.

De este modo, podemos decir que de entre la gran multitud de métodos existentes para identificar y definir perfiles de competencias, únicamente hemos puesto en práctica uno de ellos debido a la escasa capacidad de decisión, organización y participación que teníamos en la empresa. Hubiera resultado tremendamente interesante realizar un Panel de Expertos y contar con una mayor colaboración por parte de profesionales de recursos humanos de la empresa, lo que ayudaría a llevar el proyecto a una realidad más cercana, hacerlo más objetivo y apreciar la verdadera utilidad del mismo.

4.4 Análisis, valoración y evaluación de competencias

Una vez definidas e identificadas las competencias CORE y los perfiles profesionales, se procede al análisis, valoración y evaluación de competencias recurriendo para ello a un número variado de metodologías cada una de ellas más o menos apropiadas para cada estructura y cultura organizativa y acompañadas de una serie de ventajas e inconvenientes en su aplicación.

El análisis de todos los datos recabados en las entrevistas anteriormente mencionadas, se analizarán por contenidos a fin de obtener una clara comprensión y descripción de las competencias que, una vez validadas a través de una nueva BEI, y efectivamente identificadas con la actuación excelente a la que se requiere, serán utilizadas y trasladadas a la base de datos o sistema de información interno de recursos humanos de la empresa.

Más concretamente, el proceso de evaluación podrá ser llevado a cabo mediante metodologías más concretas como por ejemplo: evaluaciones directas con el superior jerárquico, evaluaciones 360°, *Assesment Center* o pruebas teórico-prácticas. En cualquier caso, no habrá mayor certificación de la aplicación de cualquier competencia que la que se haga observable en la práctica con la experiencia, es por ello por lo que los métodos asociados a la evaluación del desempeño anteriormente mencionados, son igualmente los más recomendados a la hora de validar las competencias.

Así mismo en esta etapa, observamos cómo el modelo de gestión por competencias permite evaluar el grado de adecuación entre persona-puesto, analizando la brecha existente entre las fortalezas del candidato y sus necesidades de desarrollo y motivaciones.

4.5 Elaboración de Planes Estratégicos de Acción

Precisamente, a partir de la identificación de la brecha existente en el perfil de competencias se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos diseñados bajo este mismo enfoque creando un conjunto de políticas y técnicas interrelacionadas que ayuden a la aplicación exitosa del modelo, esto es, a conseguir la mayor adecuación entre la descripción del puesto y el perfil deseado en el empleado, así como a lograr un sistema de gestión de recursos humanos más integrado con la estrategia y objetivo empresarial y alineado a las necesidades profesionales de los empleados en todos y cada uno de los procesos. A partir de este análisis reflejado por escrito y el análisis de la brecha existente entre sus empleados, la compañía conocerá cual es su situación presente y hacia dónde debe dirigirse de cara un futuro, esto es, hacia dónde debe dedicar sus esfuerzos: formar a sus empleados, revisar y rediseñar nuevos puestos de trabajo o desarrollar al personal.

4.6 Retroalimentación

Con ánimo de completar el modelo, no podemos dejar atrás la fase de seguimiento y mejoramiento continuo o *feedback*. En el modelo de gestión de competencias esta fase cobra una vital importancia ya que, al igual que las empresas cambian acompañadas de las demandas y necesidades del entorno, lo hacen los puestos de trabajo y en consecuencia las competencias y perfiles profesionales. En este sentido pues, ya no sólo se debe visualizar esta fase como una fase de actualización de nuevas competencias, sino también de control y seguimiento a lo largo de todo el tiempo de intervención realizada en cada uno de los procesos de recursos humanos y, en mayor profundidad, en el desarrollo profesional de los mismos.

De este modo, completar el modelo efectivamente constituye un factor crítico y estratégico de desarrollo continuo en los empleados y del cual se extraerán conclusiones que ayudarán a alimentar todo el proceso de modificaciones futuras haciendo que los empleados actualicen sus competencias de forma permanente y continua.

Llegados a la última fase de diseño e implantación de nuestro Modelo Integral de Gestión por Competencias, observamos que no se ha desarrollado en todas las fases un análisis crítico ni comparativo con el procedimiento llevado a cabo en UST Global España. Esto es debido precisamente a que en UST Global el proceso no ha sido materializado en todas sus fases por cuestiones de falta de recursos y principalmente de tiempo, únicamente siendo materializado en el diseño de un Diccionario de competencias CORE y competencias específicas de determinados puestos de trabajo. De este modo concluimos que nuestro proyecto de desarrollo de un Diccionario de Competencias ha sido abordado en su totalidad pero la implantación de un Modelo Integral de Gestión por Competencias que abarque todas las fases necesarias para el mismo no, por lo que nuestro proyecto únicamente ha sido desarrollado hasta la cuarta fase de análisis, valoración y evaluación por competencias quedando el resto de fases pendientes de desarrollo. Esto es algo tremendamente interesante a tener en cuenta de cara a reflexionar acerca de cómo pudieran haber sido implantadas dichas fases en los distintos procesos de gestión de recursos humanos.

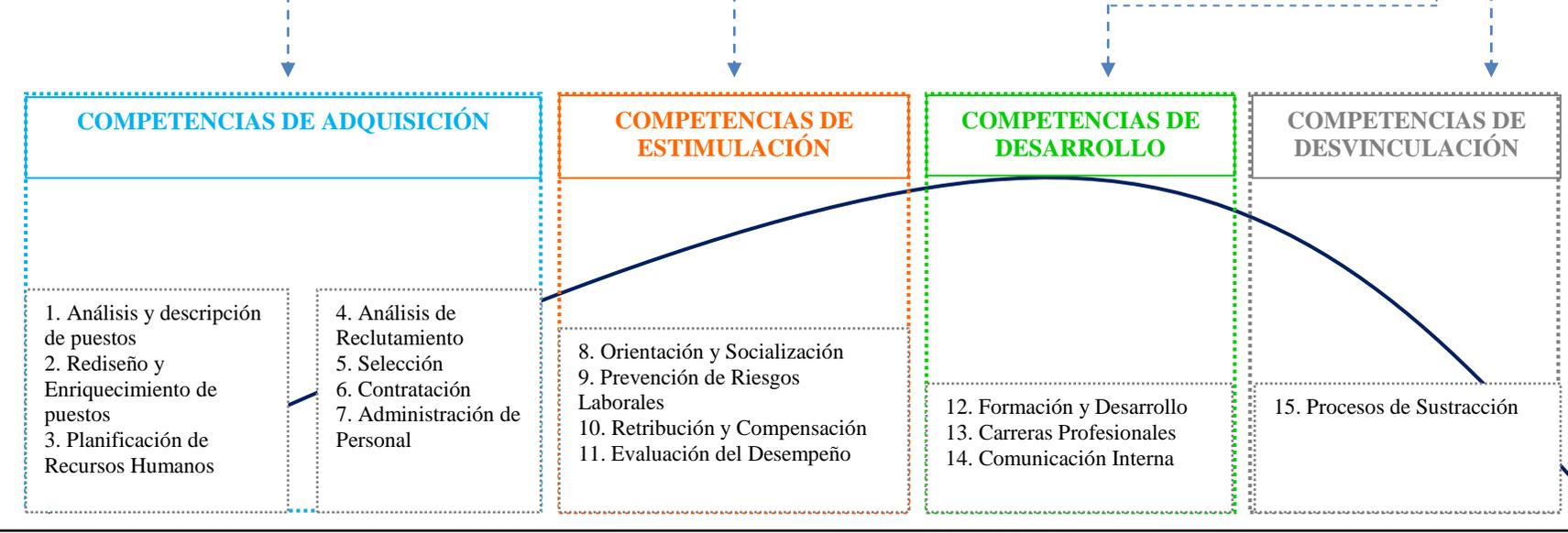
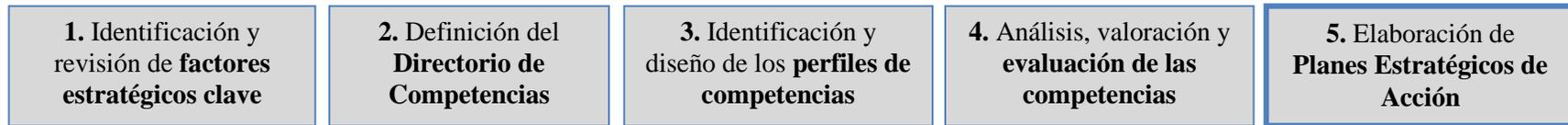
A continuación, procedemos a mostrar una plantilla que consideramos ayudará a clarificar el contenido y desarrollo del mismo. En ella se muestra el resultado final del modelo una vez finalizadas todas las fases necesarias para la implantación del mismo. Mediante esta representación abierta, se percibe un modelo de gestión por competencias mucho más integrado y trasladado a todos y cada uno de los procesos y políticas de recursos humanos, haciendo que muchos de ellos sean resultado de otro proceso anterior y al mismo tiempo consecuencia de otros nuevos. Del mismo modo, observamos como las distintas funciones de recursos humanos aparecen recogidas dentro de cada una de las competencias definidas por Cantera (1995), quien consideró que las prácticas y funciones de recursos humanos deben abarcarse por competencias desde tres perspectivas de gestión, diferenciando: Las competencias de *Adquisición*, de *Estimulación* y de *Desarrollo* (Besseyre des Horts, 1989 y Cantera, 1995).

Muchas de las funciones planteadas por Cantera se encuentran registradas y unificadas bajo un mismo concepto y muchas otras han sufrido modificaciones con ánimo de hacer del modelo algo mucho más intuitivo. Del mismo modo, cabe destacar que Cantera no recoge la función de recursos humanos referente a las Políticas o Procesos de sustracción de personal, por lo que se nos plantea la incorporación de una nueva área de actuación dentro de la que podrían ser las denominadas competencias de *Desvinculación*, que tratarán de hacer referencia precisamente a estos aspectos relacionados con la desvinculación o sustracción del personal en la empresa.

Con la aplicación de este modelo logramos un diagnóstico completo y detallado acerca de las prácticas concretas de la empresa situadas de forma más gráfica a lo largo de una línea del tiempo que refleja el ciclo de vida del empleado, dando lugar así, a un Sistema de Dirección de Recursos.

MODELO INTEGRAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Proceso de Implantación



Tiempo (t)

5. REFLEXIÓN CRÍTICA

Tras la realización de este trabajo principalmente reflexivo y crítico apoyado en una amplia cantidad de contexto y marco teórico - bibliográfico, se hace mucho más fácil comprender la complejidad a la hora de, ya no sólo diseñar, sino más bien implantar un Modelo de Gestión Integral por Competencias en una empresa en la que, por así decirlo, no se respira la filosofía empresarial necesaria para llevarlo a cabo con éxito.

A pesar de todo lo anteriormente mencionado y de que las empresas cada vez se ven más obligadas a flexibilizar sus modelos de negocio de cara a un modelo caracterizado fundamentalmente por el cambio de la concepción del personal, dejando de ser considerado como un coste, así como por la incorporación del punto de vista estratégico en la gestión de todas sus actuaciones, la práctica refleja claramente que el proceso de adaptación y cambio deja mucho que desear y que va a un ritmo mucho más lento que el que exige el mercado. Este nuevo enfoque supone por lo tanto la aparición de una nueva corriente en la Dirección Estratégica de la Empresa en la que los recursos humanos juegan un papel esencial para la consecución de los objetivos de la organización y en donde la Gestión por Competencias logra posicionarse como un modelo de gestión que permite optimizar el valor del capital humano con un mayor conocimiento y análisis, alienando a su vez el aprendizaje continuo y los objetivos de cada individuo con los generales de la organización.

A la hora de introducir el trabajo e investigar acerca de las teorías que originaron y dieron pie a la Gestión Integral por Competencias, la Gestión del Conocimiento cobra un papel fundamental, por lo que lograr su integración en muchos de los procesos de empresa y más concretamente de recursos humanos, supone un avance con respecto a modelos anteriores en los que no se incorporaba ni evaluaba cuantitativamente el factor humano ni intelectual.

En cualquier caso, resulta realmente fácil darse cuenta de que son cuestiones cuyo éxito y efectiva aplicación ya no sólo depende de la comprensión en sí misma del modelo, sino en mayor medida, de la estructura organizativa, cultura empresarial, filosofía, valores y en definitiva, mentalidad empresarial de la compañía en cuestión. Por lo que se hace tremendamente necesario, debido a su complejidad, la realización previa de un estudio muy exhaustivo y minucioso del modelo de negocio de la empresa en cuestión,

lo que conlleva un enorme esfuerzo inicial, tanto en términos de tiempo como de recursos económicos y materiales.

En el caso que nos ocupa de UST Global y una vez finalizado el proyecto grupal, observamos que el momento en el que se desarrollaron dichas herramientas de gestión por competencias no resultó ser el más adecuado a pesar de la urgente necesidad con la que contaba la organización de actualizar y revisar aquellos puestos estratégicos analizados y desarrollar una herramienta de selección por competencias. No resultó ser el mejor momento ya que, como ya hemos venido diciendo, la empresa se encontraba totalmente inmersa en un profundo proceso de cambio que probablemente hiciera que la herramienta resultase únicamente efectiva durante un corto periodo de tiempo debido a las necesidades potenciales que se pudieran posteriormente detectar.

Del mismo modo, el compromiso de la organización a la hora de hacernos partícipes del proyecto dejó mucho que desear a lo largo de todo el proceso, ya no sólo como algo que influía en nuestra motivación personal, sino también en la comunicación, información y en definitiva, su efectividad y calidad.

En cualquier caso, a lo largo de todo este proyecto individual, lo que se plantea es una propuesta de ampliación mediante el diseño e implementación de un Modelo de Gestión Integral por Competencias en UST Global que abarque el diseño de un diccionario de competencias genéricas y específicas de todos los puestos estratégicos de la compañía y que afecte a todos y cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos haciéndolos más homogéneos, objetivos, efectivos e integrales.

Como hemos venido observando son muchas las fases que UST Global no ha implantado a la hora de llevar a cabo la integración del Diccionario de Competencias en todos los procesos de recursos humanos, quedándose en cierta medida el modelo incompleto. En la siguiente tabla, se refleja una comparativa entre el proceso y enfoque llevado a cabo en el proyecto grupal por UST Global y el necesario para llevar a cabo la implantación del modelo integral.

Tabla 2. Proceso Real - Proceso UST Global

| Fases de Implantación del Modelo Integral de Gestión por Competencias | | | | | |
|---|------------------------------------|---|---|--|----------------------|
| Identificación factores estratégicos clave | Definición Directorio Competencias | Identificación y diseño de perfiles de competencias | Análisis, valoración y evaluación de competencias | Elaboración de Planes Estratégicos de Acción | Retroalimentación |
| Áreas de Implantación de RRHH | | | | | |
| Análisis y descripción de puestos | Reclutamiento y Selección | Orientación y Socialización | Formación y Desarrollo | Evaluación del Desempeño | Política Retributiva |
| Proceso Real | | | | | |
| Proceso UST Global | | | | | |

Observamos que son muchas las funciones de recursos humanos pendientes de integrar en el modelo de gestión de competencias por lo que el trabajo que se propone no es más que un paso más que ayude a generar valor en la empresa. En este sentido y de forma general, las principales ventajas que aporta el modelo en cada uno de los procesos de gestión de recursos humanos se presentan a continuación en la siguiente tabla junto con una serie de propuestas de herramientas y recursos que ayudarán a dar apoyo y soporte a la aplicación del mismo.

Tabla 3. Ventajas y herramientas de la Gestión Integral por Competencias

| Proceso de RRHH | Ventajas del Modelo de Gestión Integral por Competencias | Herramientas y Recursos |
|-----------------------------------|---|--|
| Análisis y descripción de puestos | - Definición exhaustiva de funciones y responsabilidades asociadas a competencias y comportamientos requeridos para el desarrollo excelente del puesto. | Descripción y Análisis de Puestos por Competencias |
| Reclutamiento y Selección | - Sistema objetivo que añade requisitos propios y personales necesarios para el puesto a cubrir. - Clara identificación de las competencias críticas necesarias en los candidatos. - Selección más estratégica. | Manual de Selección del Personal Estratégico por Competencias Específicas |
| Orientación y Socialización | - Personalización de los procesos de integración y acogida a las competencias requeridas para un puesto en concreto. | Manual de Acogida al trabajador por Competencias |
| Formación y Desarrollo | - Clara identificación de necesidades formativas y debilidades en lo que a habilidades, conocimientos y actitudes se refiere. - Eliminación de programas de desarrollo y formación no vinculados a necesidades objetivas del puesto. - Oportunidades de desarrollo profesional permanente. | Catálogo de Contenido Formativo por Competencias Específicas y Generales |
| Gestión de Planes de Carrera | - Ayuda a la definición de perfiles profesionales orientados a la excelencia y desarrollo personal y profesional. - Elaboración de Planes de Sucesión basados en competencias claramente identificadas. - Garantía en la disponibilidad de personal valioso en promociones internas. - Identificación automatizada de potenciales desarrollos. | Planes de Carrera vinculados al desarrollo potencial de competencias |
| Evaluación del Desempeño | - Contribuye directamente en el desarrollo personal y profesional del empleado. - Ofrece retroalimentación de potenciales competencias a desarrollar. - Incrementa exponencialmente el autoconocimiento de los empleados, su motivación y compromiso. | Evaluación por Competencias y por Objetivos |
| Política de recompensas | - Reconoce el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados. - Mejora el desempeño individual y por equipos de forma no competitiva. - Favorece la equidad interna y la competitividad externa. | Políticas retributivas variables en las que se reconozcan las competencias específicas de puesto |

De este modo, observamos como su aplicación tiene una repercusión positiva en la organización del trabajo, es decir, todos saben el desempeño que debería esperarse de determinados puestos de trabajo, por lo que existe una conciencia clara acerca de lo que se pretende conseguir y cómo cada trabajador puede contribuir con sus funciones a esa meta y objetivo empresarial, lo que contribuye a que no sólo exista un orden a la hora de trabajar, sino también en la forma de pensar y hacer las cosas.

Así mismo, se facilita la agilidad y flexibilidad a la hora de tomar decisiones de cualquier tipo con las personas y los puestos de trabajo, contribuye al mejoramiento del clima laboral, ya que toda la plantilla tiene a su disposición un sistema único y global totalmente claro que aporta objetividad y elimina cualquier tipo de duda a la hora de desempeñar y conocer sus funciones tanto actuales como futuras. Igualmente, facilita el desarrollo individual como de equipos de trabajo centrándose únicamente en factores de éxito, mejora la comunicación interna proporcionando un lenguaje común y de entendimiento para todos los miembros de la compañía, logra una mayor participación, y en consecuencia un mayor compromiso de los empleados y, en definitiva, contribuye a los resultados y beneficios empresariales.

La incorporación de las competencias laborales permite el desarrollo de los procesos anteriormente indicados, transformando la visión de la empresa y haciendo que el empleado busque su desarrollo y crecimiento personal y profesional dentro de la organización, aumentando sus conocimientos, mejorando sus habilidades e involucrándose más en su estratégica y objetivos, por lo que de este modo, se consigue que los empleados se sientan más identificados con la misión, visión y valores de la empresa favoreciendo la aparición de un nuevo sistema de dirección y liderazgo más participativo.

En cualquier caso, debemos tener en cuenta que la aplicación de este modelo tiene igualmente asociadas una serie de dificultades que responden principalmente a cuestiones relacionadas con movimientos de resistencia al cambio, falta de compromiso por parte de la dirección, negociaciones sindicales o problemas y deficiencias en la comunicación, tal y como se produjo en nuestro caso.

Para todo ello, llegados al final de nuestro proyecto y conocidas las barreras que nos pueden surgir a lo largo de su aplicación, aportamos una serie de recomendaciones:

- Asegurar la coherencia entre el diseño de un modelo de gestión integral por competencias y la estrategia y objetivos de la organización.
- Garantizar el apoyo y compromiso continuo del Alta Dirección.
- Diseñar un Plan de Comunicación que sirga de soporte y ayude a concienciar y trasladar el mensaje al resto de la organización permitiendo una comunicación abierta y constante en todas las direcciones.
- Fomentar la participación de los empleados e involucrar a todas las líneas y áreas de negocio en el diseño, implantación y seguimiento del modelo.
- Desarrollar un Plan de Implantación paulatino que comience con acciones sencillas y tímidas que aseguren una evolución favorable y segura del modelo.
- Favorecer la cultura de aprendizaje continuo y desarrollar un modelo de gestión del conocimiento que aporte valor al modelo.
- Actualizar con frecuencia los perfiles profesionales en relación a los cambios producidos en el entorno externo e interno a la organización.
- Llevar un seguimiento y control exhaustivo de la eficacia de la implantación del modelo mediante indicadores que nos ayuden a evaluar su impacto a corto y medio plazo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Barcelona: Ediciones Granica.

Amit, R.; Schoemaker, P. (1993). "Strategic Assets and Organizational Rent". *Strategic Management Journal*. Vol.14, N°1.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Vol. 11, N°3.

Besseyre Des Horts, C.H. (1989): *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Bilbao: Deusto.

Boyatzis, R.(1982). *The competent manager: a model for effective managers*. New York: Willey & Sons.

Bueno Campos, E. (1997). *Dirección Estratégica por Competencias Básicas Distintivas: Propuesta de un Modelo*. Instituto Universitario de Administración de Empresas. Universidad Autónoma de Madrid.

Cantera, F. (1999). Gestión por competencias. Domínguez, M.E. Cien conceptos clave de 100 años de Gestión de Recursos Humanos. *Capital Humano*, N° 128.

Cantera, F: Del control externo a la auditoría de recursos humanos. *La nueva gestión de recursos humanos*. Ed. Gestión 2000, 1995.

Daziel, M.; Cubeiro, J. y Fernández, G. (1996). *Las competencias: clave para una gestión integrada de recursos humanos*. Bilbao: Ed. Deusto.

Drucker, P. (1999). *La Sociedad Postcapitalista*. Editorial Sudamericana, Buenos Aires. Original: Post Capitalist Society, 1992

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*.

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

Fernández Rodríguez, Z.; Suárez González, I. (1996). La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 5, Nº 3.

Goleman, D. (1999). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*.

Grant, R. (1991). The Resourced Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*. Vol. 33, Nº 3.

Grant, R. (1996). Towards a Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol.17, Winter Special Issue.

Grant, R.(1996). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Cambridge, MA:2º Ed.Blackwell Publishers, 1995.

Kogut, B. y Zander, U. (1992): Knowledge of the firm, combinative capacities, and the replication of technology. *Organization Science*, Vol. 7, Nº 3, pp. 502-517.

Lewis, G. (1996). *The Mentoring Manager: Strategies for Fostering Talent and Spreading Knowledge*. Londres: Pitman Publishing.

Lucia, A. y Lepsinger, R. (1999). *Competency models. Pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass Pfeiffer.

Mamolar, P. (2001). Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I). *Capital Humano*, Nº 149.

Marshall, A. (1948) *Principles of economic*. Aguilar, Madrid.

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

McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioural events interview. *Psychological Science*. Vol. 9.

McClelland, D.(1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*. Vol. 28.

Navas L. y Guerras L (2002): *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Civitas, 3ªEd, Madrid.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company. How Japanese Companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, Nueva York, USA.

Nonaka, I. (1991): The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*.

Nonaka, I. (1994): A dynamic theory of organizational knowledge creation, *Organization Science*, Vol. 5, Nº 1, Congreso Nacional de AEDEM 16

Onge, H. (1996): *Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital*, *Strategy & Leadership*, Vol. 24, Nº 2.

Penrose, E.(1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Brasil Blackwell. London.

Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of competitive advantage: A resourced-based view. *Strategic Management Journal*. Vol. 14 Nº3.

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los recursos industriales y de la competencia* . México: CECSA

Porter, M. (1987). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

Rivero R. (2002) *La gestión del conocimiento: Claves y pautas para comprender e implantar*. Bizkaia: SOCINTEC.

Rivero Rodrigo, S. (2002). *La gestión del conocimiento: Claves y pautas para comprender e implantar*. Bizkaia: SOCINTEC.

Skyrme, David (1999). *Knowledge connections*.

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

Ventura V. (1996): *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: Un ensayo interdisciplinar*. Servicio de publicaciones. Universidad de Oviedo.

Ventura V. (1998): Recursos y capacidades: implicaciones para el análisis estratégico, Ponencia VIII Congreso Nacional de ACEDE, Septiembre. Las Palmas de Gran Canaria, pp. 218-232.

Wernerfelt, B. (1984). A Resourced - Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Vol.5 N°2.

Wiig, K. (1993). *Knowledge Management Foundation: Thinking about Thinking-how People and Organizations Create, Represent and Use of Knowledge*. Schema Press. Arlington.

7. ANEXOS

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..... | 53 |
| 1.1 Misión..... | 56 |
| 1.2 Valores Corporativos..... | 56 |
| 2. Análisis de necesidades..... | 58 |
| 3. Objetivo del proyecto..... | 59 |
| 4. Contenidos y desarrollo del proyecto..... | 60 |
| 4.1 Diseño del Diccionario de Competencias..... | 61 |
| 4.2 Análisis de Clima Laboral..... | 69 |
| 4.3 Plan de Comunicación Interna. Guía de Selección por Competencias.. | 78 |
| 5. Proceso de Implantación..... | 83 |
| 6. Planificación..... | 90 |
| 7. Posibles costes..... | 97 |
| 8. Evaluación del proyecto..... | 102 |
| 9. Bibliografía..... | 105 |
| 10. Anexos..... | 107 |

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.

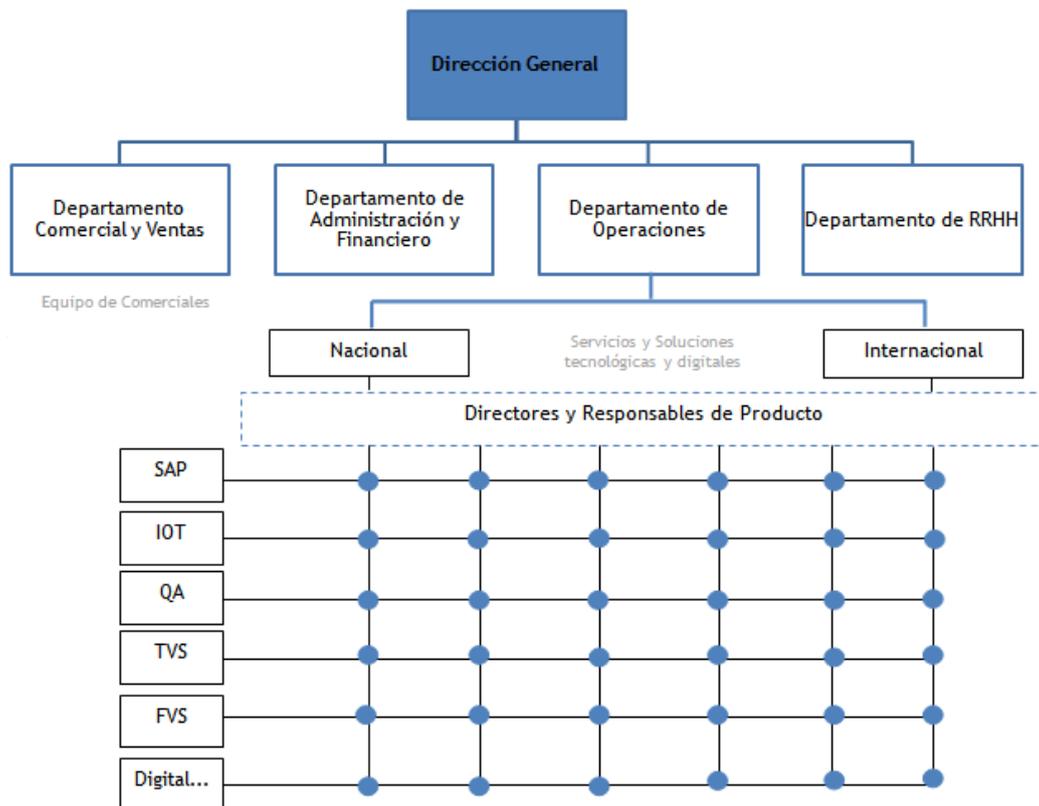
En 1999, la empresa supera los 200 empleados, siendo el 95% de ellos ingenieros. Su colaboración cada vez más presente en proyectos estratégicos de Telecomunicaciones y Banca hace que poco a poco se vaya especializando en este sector. Ya en 2000 la apuesta de la compañía en I+D se plasma con la creación 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 al rededor 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 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.

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.

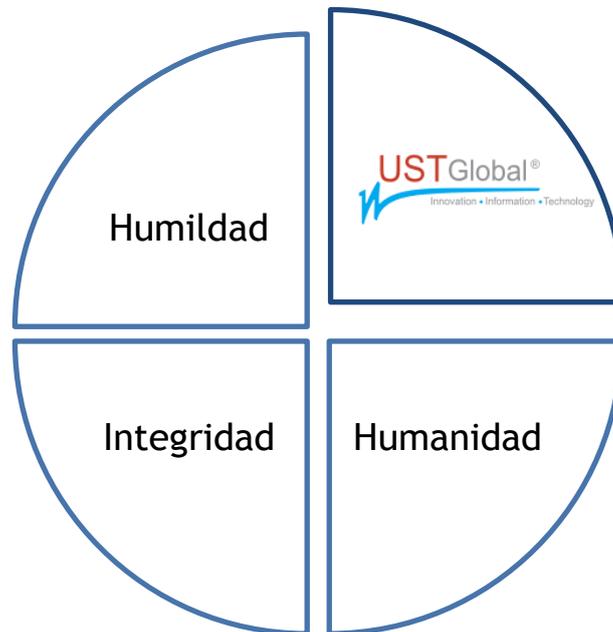
1.1 Misión

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.

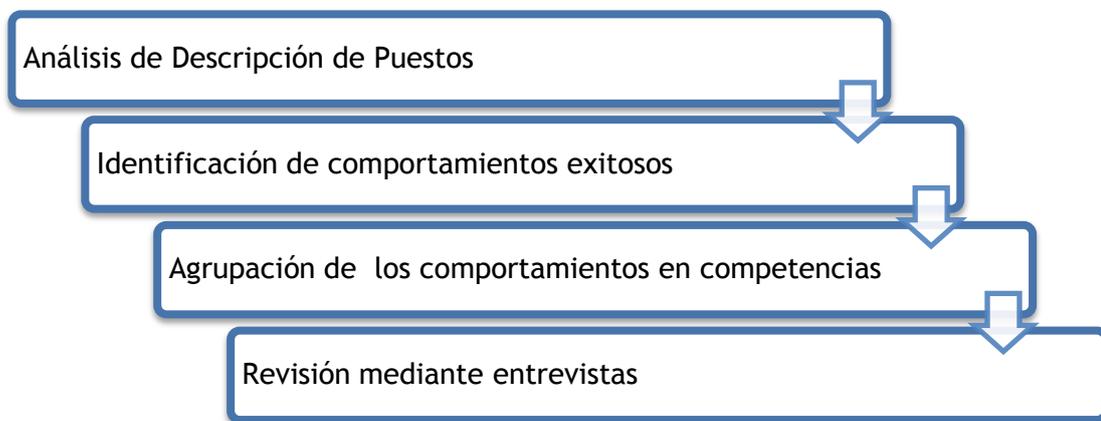
1. Su desempeño puede no alcanzar los objetivos marcados, porque **desconoce la importancia de su trabajo.**
2. Apoya las decisiones tomadas por la colectividad **sin sentirse realmente comprometido** con los objetivos comunes.
3. **Respet**a la forma en que se llevan a cabo los proyectos y funciones 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.

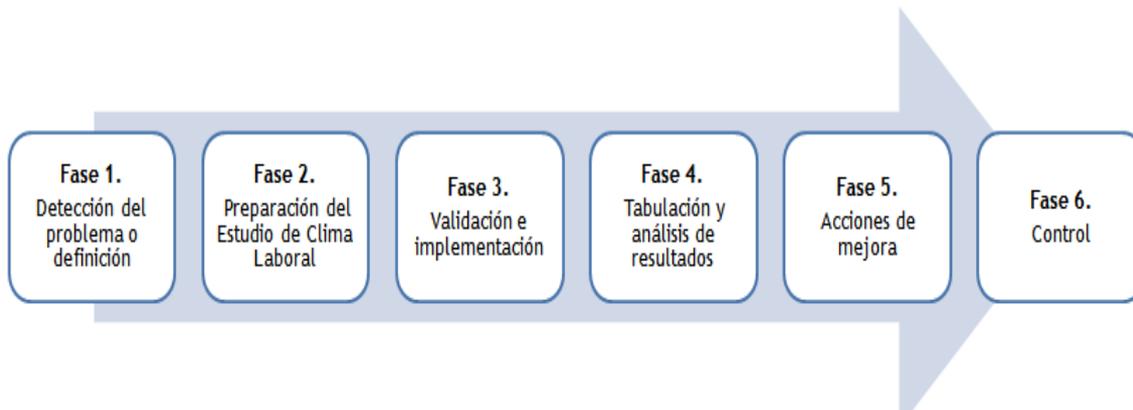
Actualmente, el trabajo resulta un aspecto esencial en la vida humana y cada vez más nos orientamos hacia una era en donde prima el conocimiento. En este sentido, las empresas exitosas no sólo se centran en el cliente externo o en la maximización de sus beneficios, sino que van más allá centrándose también 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 la 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:* Serán 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

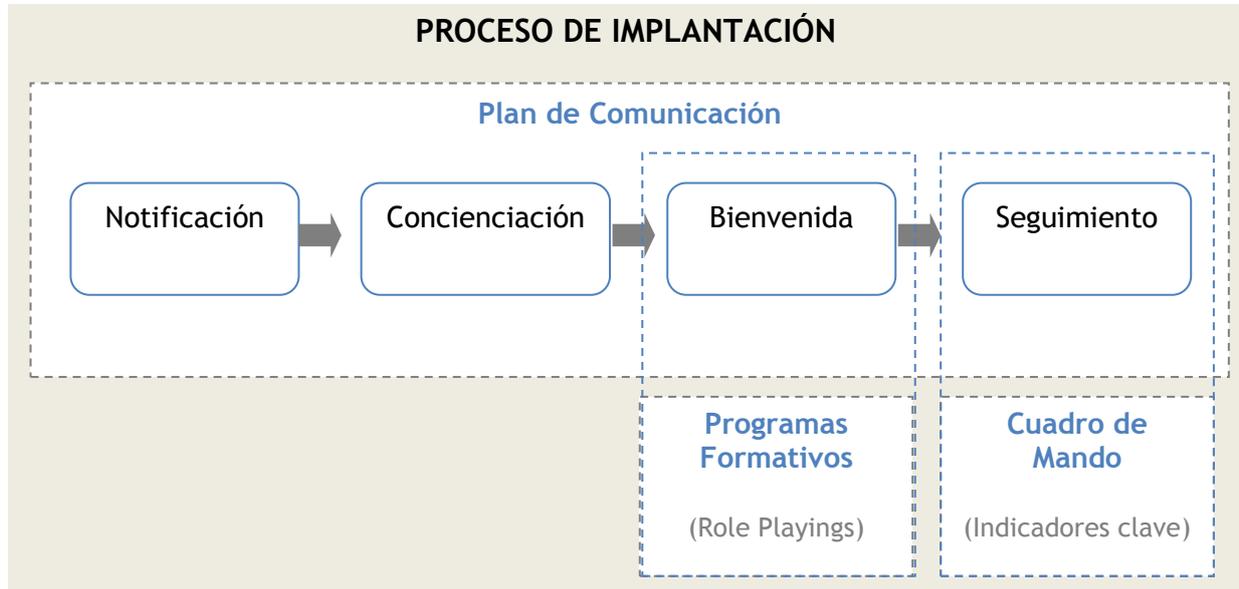
En este apartado especificamos más concretamente cuales son los pasos posteriores a seguir para la implantación y seguimiento de estas políticas y estrategias de recursos humanos ya elaboradas y que afectarán, no sólo al propio departamento, sino a toda la empresa. En este sentido son muchos los procesos 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 |
| Clima laboral | Promociones | Nº de empleados promocionados |
| | 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

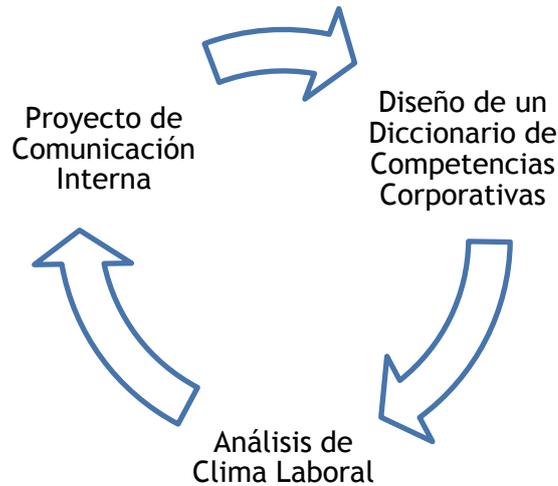
facilitado las competencias CORE hasta el momento definidas, así como los perfiles profesionales de sistemas e ingeniería.

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 ANÁLISIS 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

10.1 Diccionario de Competencias

10.2 Guiones Entrevistas por Competencias

10.3 Cuestionario de Satisfacción y Compromiso Laboral

10.4. Guía de Selección de Perfiles Estratégicos

10.1 Diccionario de Competencias

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias Corporativas y específicas de Puesto



ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| I. INTRODUCCIÓN..... | 111 |
| Estructura del Diccionario de Competencias..... | 111 |
| II. COMPETENCIAS CORPORATIVAS..... | 112 |
| 1. Trabajo en Equipo..... | 112 |
| 2. Orientación a Resultados..... | 114 |
| 3. Orientación a Clientes..... | 116 |
| 4. Innovación..... | 119 |
| 5. Flexibilidad..... | 121 |
| 6. Compromiso..... | 123 |
| III. COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE PUESTO..... | 125 |
| Perfiles Profesionales Tecnológicos de UST Global..... | 125 |
| 1. Experto Tecnológico..... | 126 |
| 2. Jefe de Proyecto..... | 133 |
| 3. Analista..... | 141 |
| 4. Analista Programador..... | 148 |
| 5. Técnico de Sistemas..... | 155 |
| 5.1 Técnico de Sistemas Senior..... | 155 |
| 5.2 Operador de Sistemas..... | 156 |
| 6. Programador..... | 163 |
| 6.1 Programador Junior..... | 163 |
| 6.2 Programador Senior..... | 164 |

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. **Respeta** 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

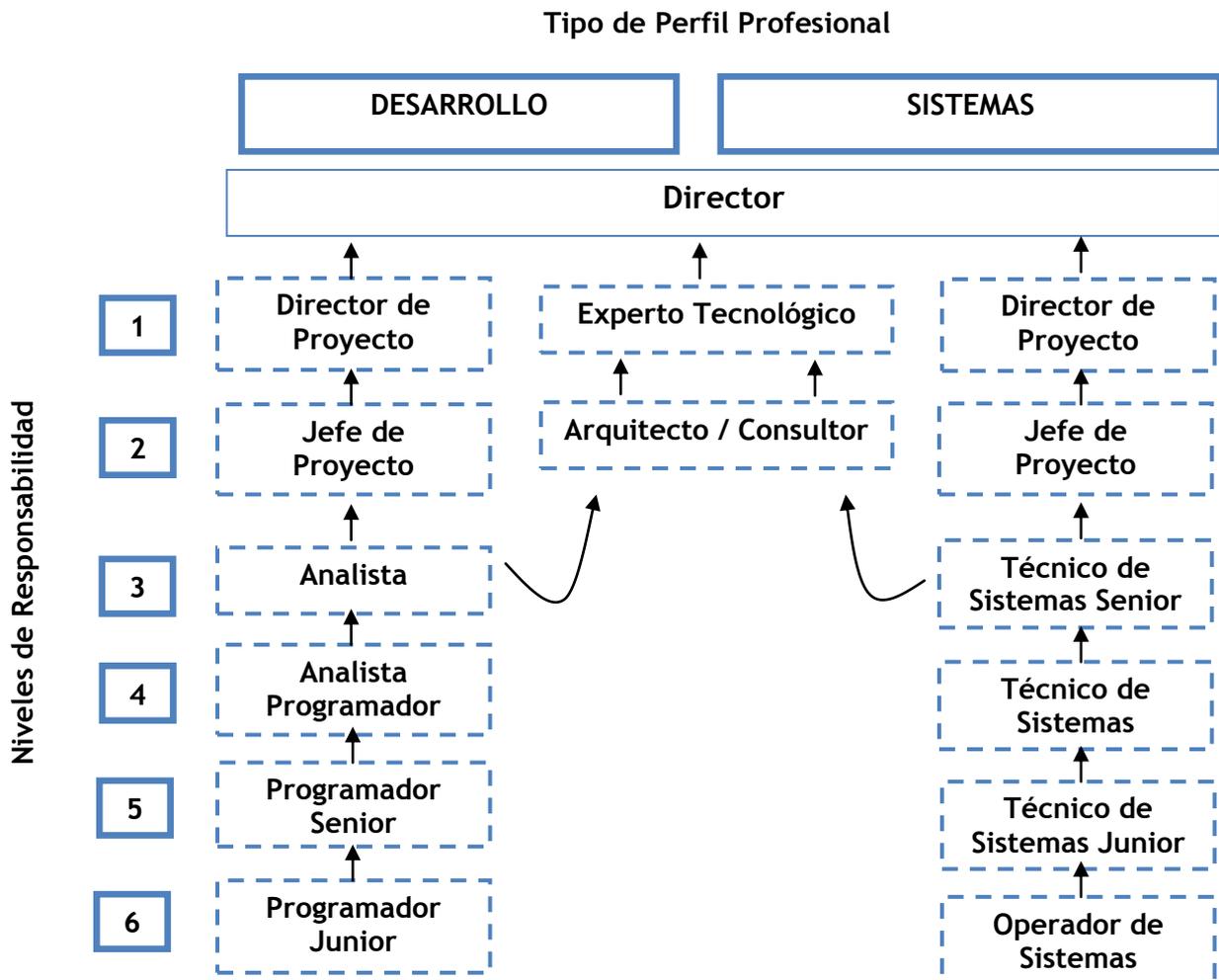
Genera una relación “win to win” con los clientes, empleados, empresa y sociedad, favoreciendo acuerdos en los que todas las partes ganen.

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 donde 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 tecnológica 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/RQMÁSIS |
| 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/RQMÁSIS |
| 6 | Asesorar y responder peticiones de información del resto de personal interno. | Dirección Técnica/RQMÁSIS |
| 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/RQMÁSIS |
| 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/RQMÁSIS |

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 comparten 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. **Inhíbe 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

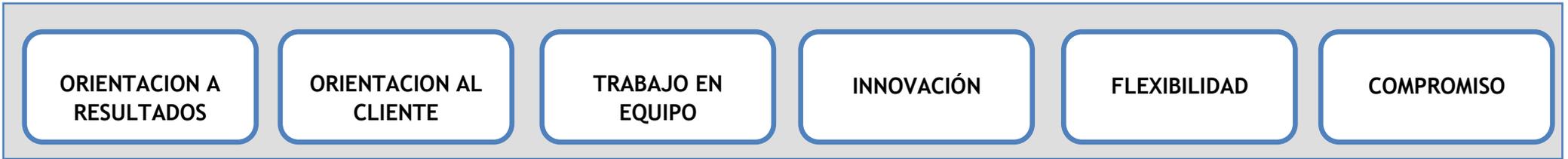
Prevé posibles situaciones de distracción, manejándolas con anticipación de forma que supere y eleve su nivel de atención y concentración en las tareas que el corresponde y tenga mayor capacidad de innovación.

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



| COMPETENCIAS ESPECÍFICAS | | | | | | | | | | |
|----------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Puestos Estratégicos | Visión Estratégica | Comunicación Efectiva | Calidad en el Trabajo | Impacto e Influencia | Desarrollo de Personas | Planificación y Organización | Atención al detalle | Resolución de Problemas | Pensamiento Analítico | Tolerancia a la Frustración |
| Experto Tecnológico | | | | | | | | | | |
| Jefe de Proyecto | | | | | | | | | | |
| Analista | | | | | | | | | | |
| Analista Programador | | | | | | | | | | |
| Técnico de Sistemas Senior | | | | | | | | | | |
| Operador de Sistemas | | | | | | | | | | |
| Programador Senior | | | | | | | | | | |
| Programador Junior | | | | | | | | | | |

10.2 Guiones de Entrevistas por Competencias

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. ¿Cuáles 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 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 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 concedores 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.

- Cuándo 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 SENIOR

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.

10.3 Cuestionario de Satisfacción y Compromiso Laboral

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: _____

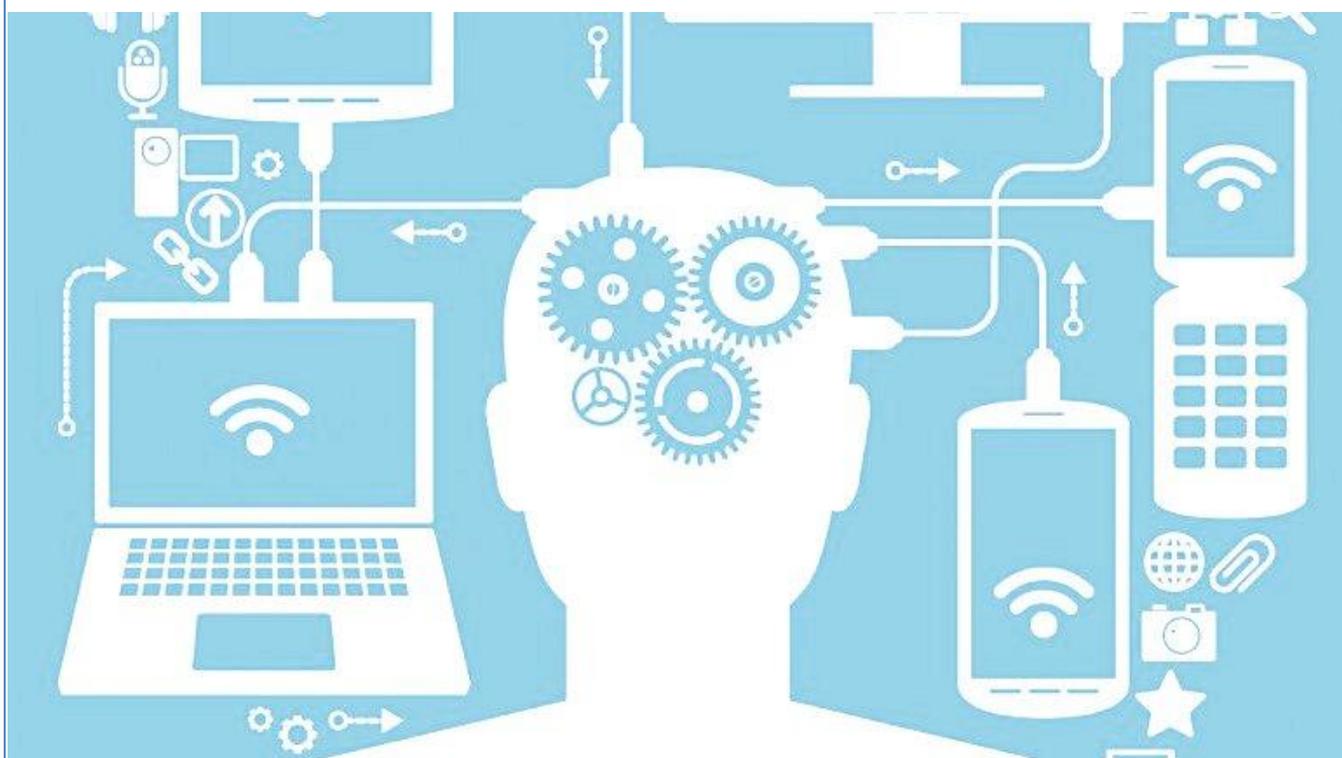
Edad: _____ Sexo: _____

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.

10.4 Guía de Selección de Perfiles Estratégicos

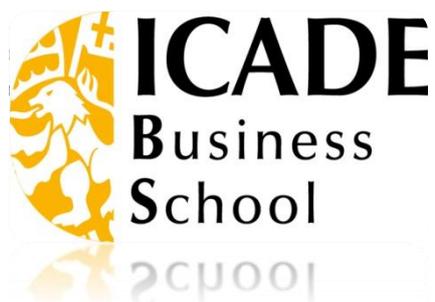
Guía de Selección de Perfiles Estratégicos

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 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 | 221 |
| Soluciones y Servicios..... | 221 |
| Modelo de Negocio..... | 222 |
| 2. Misión y Visión de UST Global..... | 224 |
| 3. Cultura Organizativa de UST Global..... | 225 |
| Valores de UST Global..... | 225 |
| Competencias CORE..... | 228 |
| 5. Estructura Organizativa de UST Global..... | 229 |
| 6. La importancia de la selección de personal..... | 232 |
| 7. El Proceso de Selección de Perfiles Estratégicos..... | 234 |
| Experto Tecnológico..... | 237 |
| Jefe de Proyecto..... | 239 |
| Analista..... | 241 |
| Analista Programador..... | 243 |
| Técnico de Sistemas Senior..... | 245 |
| Operador de Sistemas..... | 247 |
| Programador Junior..... | 249 |
| Programador Senior..... | 251 |



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** .



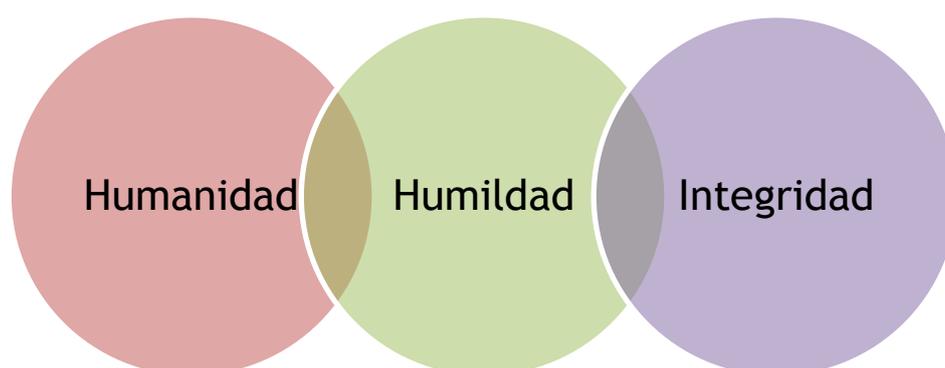
Cultura Organizativa de UST Global

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**.



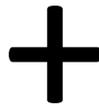


Competencias **CORE**

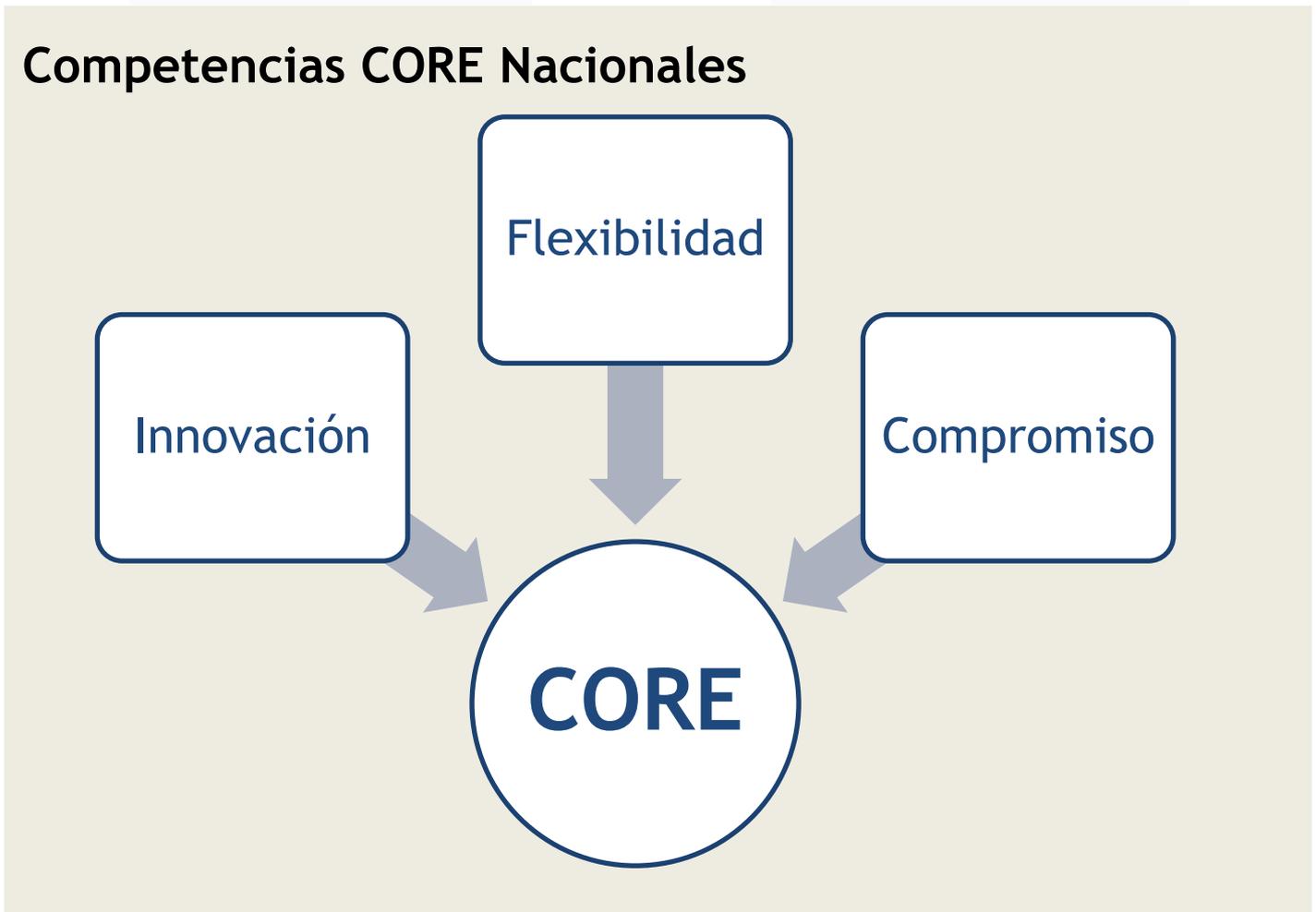
UST Global España



Competencias CORE Internacionales



Competencias CORE Nacionales



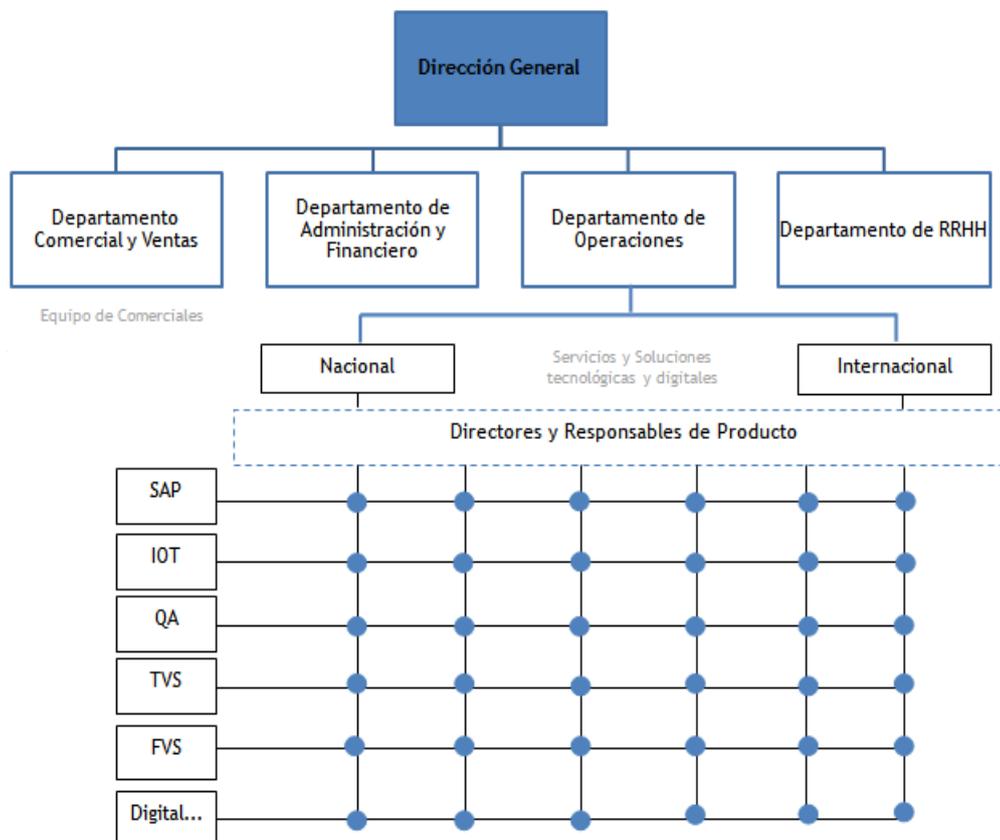
¿Cómo es la estructura interna de UST Global España?

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 de nuevos productos, soluciones y servicios tecnológicos. A pesar de que en la actualidad, UST Global España no cuenta con un organigrama oficialmente formalizado, se podría decir que sigue el siguiente diseño que 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.





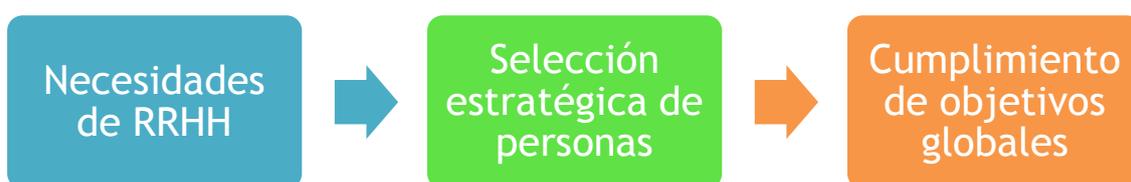
La importancia estratégica de la selección de personas

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

BEI

ADECUACIÓN EXPECTATIVAS

Grado de motivación
 Áreas de interés
 Polivalencia

CIERRE

Exposición de los siguientes pasos en el proceso
 Preguntas...

DESPUÉS

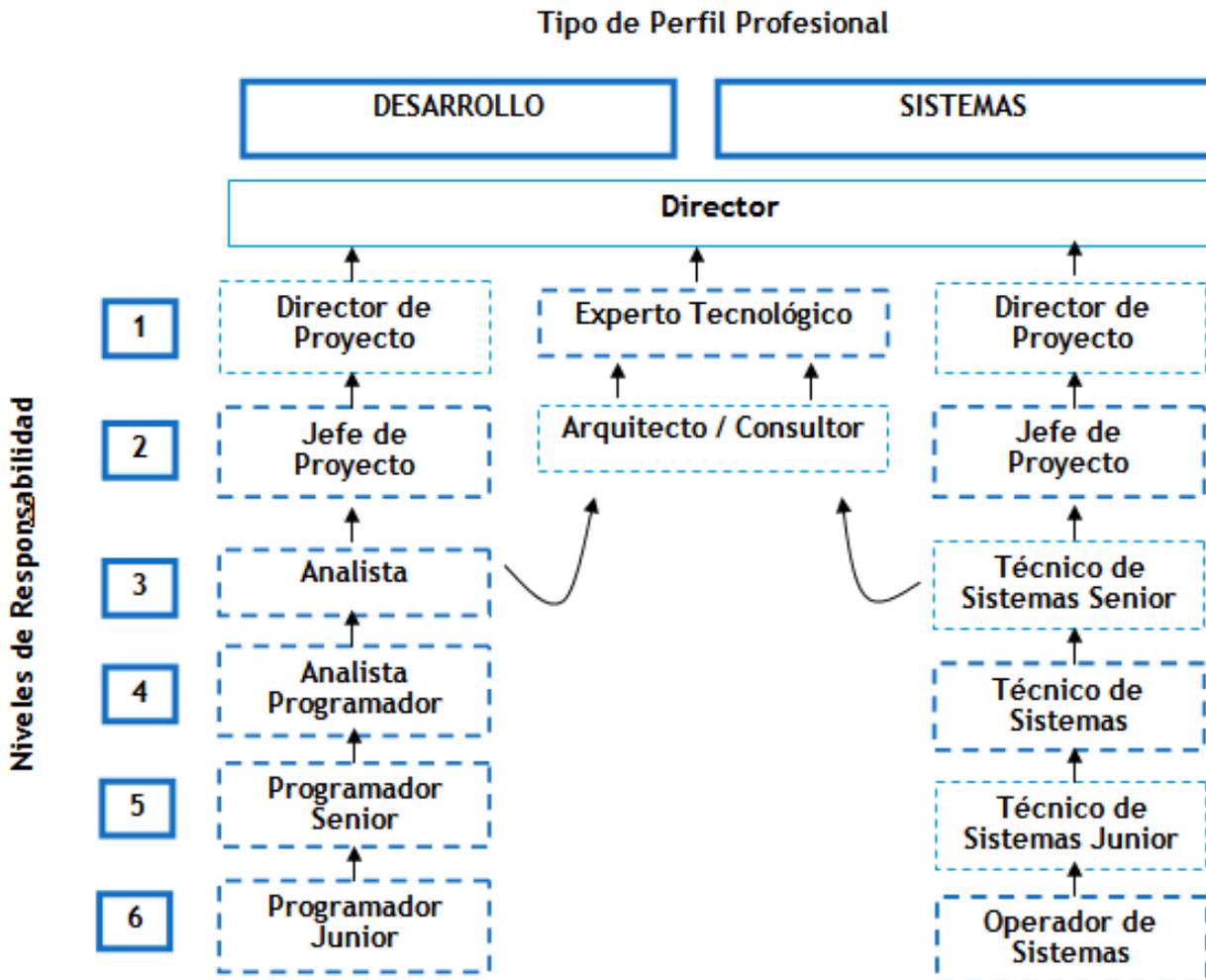
VALORACIÓN

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.

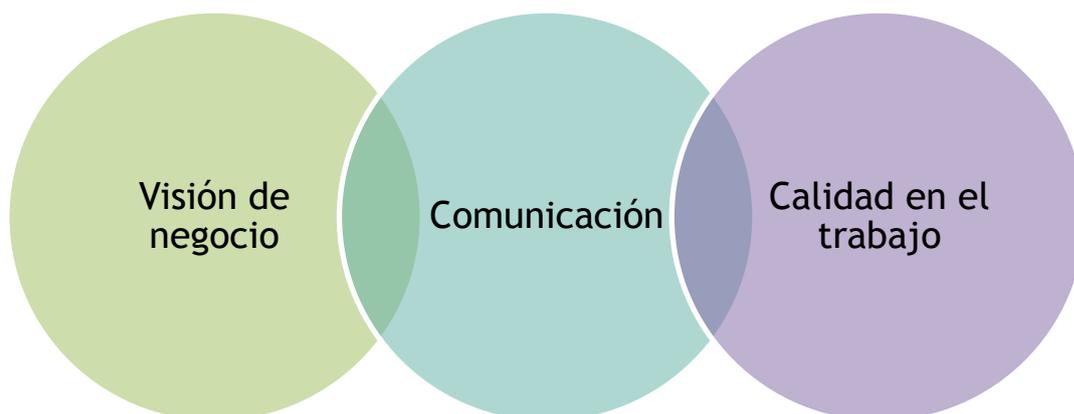
Participar como soporte en los productos que proporcione la empresa bajo su control.

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.

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

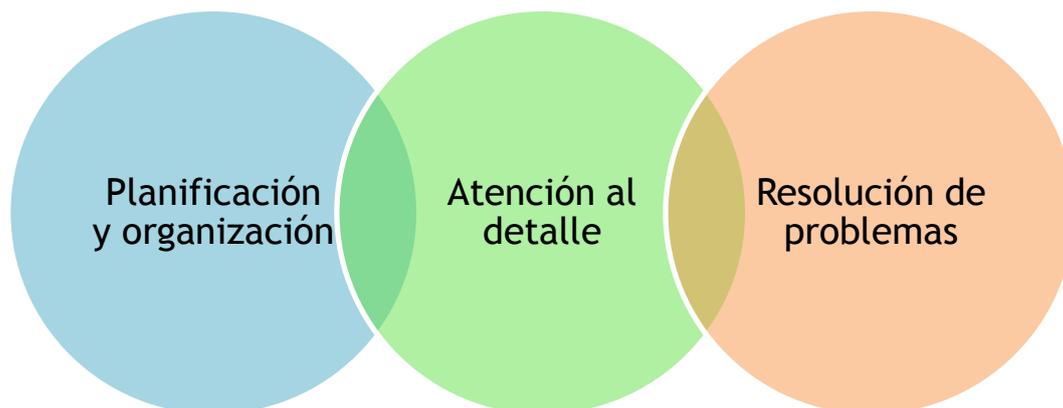
Realización de tareas asignadas para el mantenimiento de la Tecnología (piezas de conocimiento, nuevas herramientas y productos, I+D, reutilización etc.)

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.

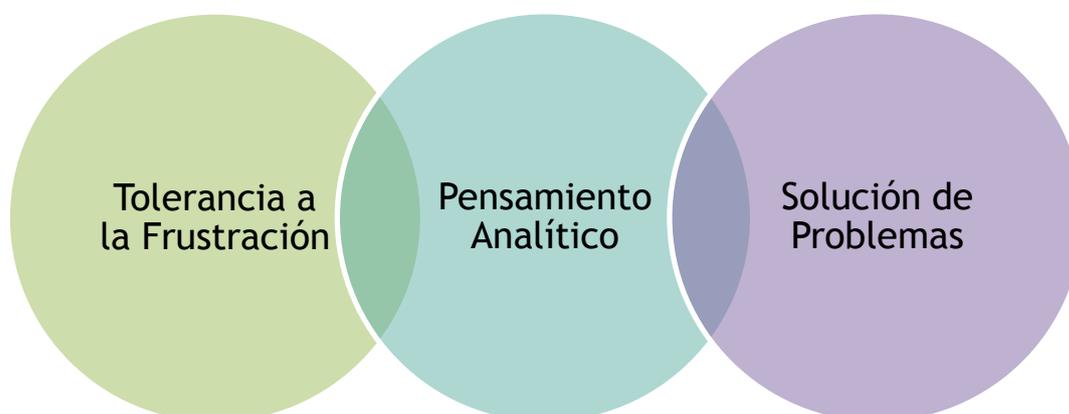
Formar y traspasar el conocimiento tecnológico a otras personas (becarios y colaboradores) tanto de los proyectos como de las tecnologías (piezas de conocimiento).

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

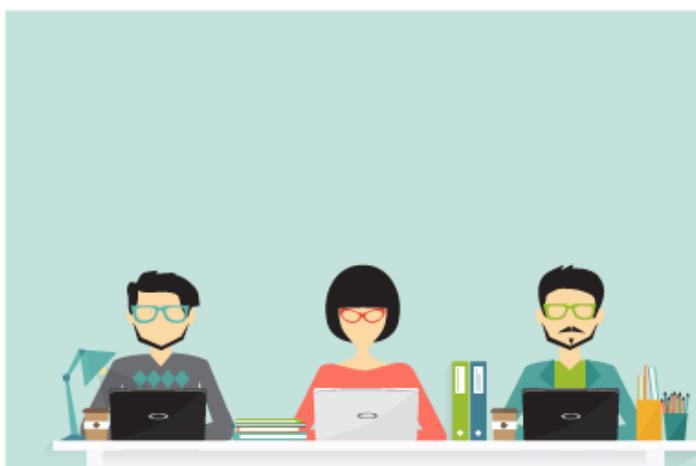
- Cuéntame una situación en la que no hayas alcanzado los resultados que se esperaban de ti. ¿Cómo te sentiste? ¿Cómo lo solventaste? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Actuarías de forma diferente?
- Coméntame una situación en la que hayas tenido que alcanzar unos resultados bajo una elevada presión. ¿Cómo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

Competencias específicas de puesto

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 consideras 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

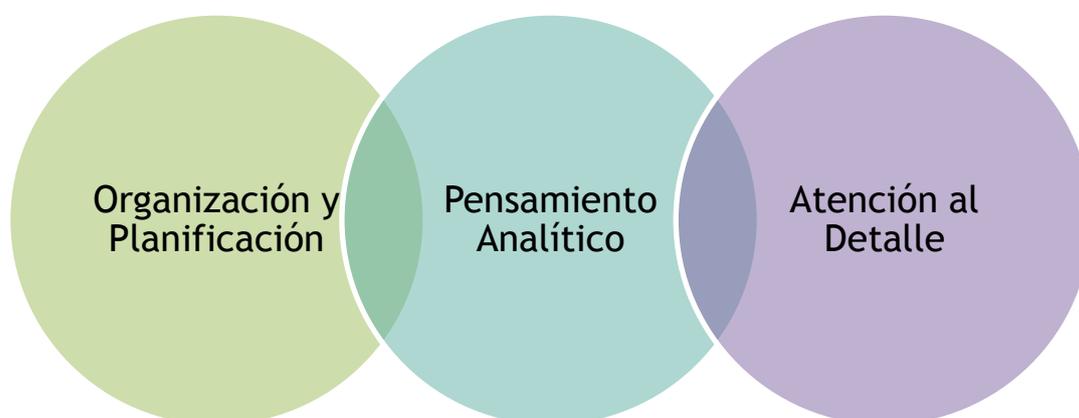
Realización de pruebas en proyectos de testeo.

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 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?



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.
- Coménteme 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

| Puestos Estratégicos | Visión Estratégica | Comunicación Efectiva | Calidad en el Trabajo | Impacto e Influencia | Desarrollo de Personas | Planificación y Organización | Atención al detalle | Resolución de Problemas | Pensamiento Analítico | Tolerancia a la Frustración |
|----------------------------|--------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|------------------------|------------------------------|---------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Experto Tecnológico | High | High | High | Low | Low | Low | Low | Low | Low | Low |
| Jefe de Proyecto | Low | Low | Low | High | High | High | Low | Low | Low | Low |
| Analista | Low | Low | Low | Low | Low | High | High | High | Low | Low |
| Analista Programador | Low | Low | Low | Low | Low | Low | Low | High | High | High |
| Técnico de Sistemas Senior | Low | Low | High | Low | Low | Low | Low | Low | High | High |
| Operador de Sistemas | Low | Low | High | Low | Low | Low | Low | Low | High | High |
| Programador Senior | Low | Low | Low | Low | Low | High | High | Low | High | Low |
| Programador Junior | Low | Low | Low | Low | Low | High | High | Low | High | Low |

