

# SAYMA: EL PROCESO DE SELECCIÓN



PROYECTO  
DE FIN DE MÁSTER

Blanca Kitchin



**PROYECTO DE FIN DE MÁSTER**

**SAYMA: EL PROCESO DE SELECCIÓN**

**Autor: Blanca Kitchin Fernández-Shaw**

**Tutor: Oscar Izquierdo**

**MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS**

## ÍNDICE

A) INTRODUCCIÓN.....	pág. 4
1. Atracción del talento.....	pág. 4
2. Los valores añadidos de la función de selección.....	pág. 7
3. Proceso de selección.....	pág. 9
3.1 Planificación.....	pág. 9
3.2 Fases.....	pág. 9
B) MODELO DE PROCESO DE SELECCIÓN ( 1-4 desarrollado por Lourdes Prado)	
1- Perfil del candidato	
2- Anuncio de la oferta	
3- Fuentes de reclutamiento.	
4- Métodos y técnicas de selección.	
5. Entrevista de selección.....	pág. 10
5.1 Clasificación de los tipos de entrevista.....	pág. 11
a) Entrevista por competencias.....	pág. 11
b) Entrevista de caso.....	pág. 12
c) Entrevista de idiomas.....	pág. 13
5.2 Perfil del entrevistador.....	pág. 13
5.3 Fases de la entrevista.....	pág. 14
a) Fase inicial.....	pág. 14
b) Fase de desarrollo.....	pág. 14
c) Fase de terminación.....	pág. 15
5.4 Tipos de preguntas.....	pág. 16
5.5 Entrevista por competencias.....	pág. 17

5.6 Guión y consejos prácticos.....	pág. 17
5.6.1 Guión.....	pág. 17
a) Previo a la entrevista	
b) Introducción a la entrevista	
c) Durante la entrevista	
d) Cierre de la entrevista	
5.6.2 Consejos prácticos.....	pág. 20
a) Anticipar posibles preguntas	
b) Imagen	
c) Comunicación verbal y no verbal	
d) La postura	
e) Mirada y expresión facial	
6. Informe de selección: modelo.....	pág. 22
7. Incorporación y acogida	
8. Estudio sobre los procesos de selección en el mercado laboral actual.....	pág. 23
C) DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	pág. 28

## **A) INTRODUCCIÓN**

### **1. ATRACCIÓN DEL TALENTO: proceso estratégico**

La gestión de los recursos humanos de una empresa, hace referencia al modo que tenemos de liderar el talento de nuestras organizaciones. Se trata de gestionar el talento de las personas que forman la empresa, de manera que podamos conseguir los mejores resultados.

Considero que el talento de una persona son las competencias, conocimientos, habilidades, que ha adquirido después de muchas horas de trabajo para llegar a ser excelente y extraordinario en ello.

Lo mayor dificultad en el mundo empresarial, los retos de la gestión del talento en una organización son sobre todo: identificarlo, formarlo y saber aplicarlo dentro de la organización de una manera efectiva.

Vivimos en un mundo globalizado dónde las grandes empresas cobran cada vez más importancia y tienen un mayor poder de decisión, son las responsables de cambios sociales y tecnológicos, de la preocupación por el medio ambiente, de las formas de producir y consumir, del desarrollo de los países emergentes etc.

“Los responsables de la gestión de personas se enfrentan hoy a la necesidad de diseñar sistemas que encajen con un enfoque global de los servicios ofrecidos a los empleados y al mismo tiempo, cumplan las distintas exigencias legales y respeten las diferencias culturales locales” 1

Lo que diferencia a las empresas es sin duda, el talento humano que lo forma. Ésta es la principal diferenciación estratégica y por otro lado, la gran ventaja competitiva de las organizaciones.

Para las empresas, es fundamental tener la capacidad de saber atraer, retener, gestionar y desarrollar el talento. Esa es la función principal de los “recursos humanos” y el motivo por el cual estamos todos involucrados en este proyecto.

Antes de continuar, debería aclarar qué es para mí el talento. Para ello tenemos que diferenciar tres tipos de bases conceptuales.

1. Las inteligencias múltiples de H. Gardner
2. La inteligencia emocional de D. Goleman.
3. Las competencias de D. McClelland

La primera de ellas, las inteligencias múltiples, define la inteligencia por el hecho de lo que sabes sobre un área determinada. No se define por el hecho de saber más cosas que el resto, sino que uno es inteligente dependiendo de en qué. Según H. Gardner “la teoría de las Inteligencias múltiples se organiza a la luz de los orígenes biológicos de cada capacidad para resolver problemas. Sólo se trata de las capacidades que son universales a la especie humana”<sup>2</sup>. Hay ocho tipos de inteligencia:

- Lingüística
- Lógico-matemática
- Viso-espacial
- Musical
- Corporal- cinestésica
- Intrapersonal
- Naturalista

Por otro lado, la inteligencia emocional, habla de cómo los resultados de un test de inteligencia en realidad no predicen ni el éxito personal ni el profesional. Su conclusión es que “La escala de inteligencia de Stanford-Binet no sirve para pronosticar el éxito en el rendimiento de un subconjunto coherente de las actividades señaladas por Spectrum (test)”<sup>3</sup>

Esta inteligencia se mide por el hecho de contar con los “5 dominios”:

1. Consciencia de uno mismo: se trata de la consciencia emocional, saberse valorar a uno mismo de la manera adecuada, y la autoconfianza.
2. Gestión de uno mismo: hablamos de autocontrol, confiabilidad, integridad, innovación adaptabilidad y flexibilidad.
3. Motivación: es decir, orientación al logro, compromiso, iniciativa y optimismo.

4. Empatía: refiriéndonos a la comprensión interpersonal, orientación al cliente, aprovechamiento de la diversidad, conocimiento de la organización.
- 5: Cualidades sociales: tales como influencia, comunicación, liderazgo, catalizador del cambio, resolución de conflictos, trabajo en equipo, colaboración y cooperación.

“La esencia de la inteligencia interpersonal supone la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones, y deseos de las demás personas” 3

Por último, tenemos las competencias de D. McClelland. Según el autor, está comprobado que en los puestos de trabajo hay personas que rinden más que otras. Hay personas que desempeñan mejor su puesto de trabajo que otras, y que cada una posee distintas características personales.

Para ello, para identificar las características que se buscan en un puesto de trabajo determinado, con el objetivo de desempeñarlo de una forma excelente, se debe observar a aquellas personas con un rendimiento más alto.

Según McClelland las competencias se identifican con el modelo iceberg:



En este modelo distinguimos:

- **Conocimientos y Experiencia** (Visibles) necesarios pero no suficientes.
- **Motivos, Actitudes y Rasgos de la Personalidad** (No visibles), junto con los conocimientos y experiencia son predictores del éxito a largo plazo.

De esta manera, investigadores y estudiosos del comportamiento humano como Dale Carnegie y David McClelland sostienen que el éxito personal y organizacional dependerá un 80% de la Inteligencia Emocional y un 20% del Coeficiente intelectual.<sup>4</sup>

Después de ver y comparar los diferentes estudios y teorías, lo cierto es que el talento se puede definir de diferentes formas, algunas de ellas las vemos a continuación:

La primera definición del talento podría ser, que el talento es una combinación de inteligencias múltiples y se concreta en cada organización, a través de perfiles de éxito que sean coherentes con la estrategia y la cultura de la empresa.

Para otros, puede definirse como el conjunto de capacidades de una persona para ser eficaz en una situación concreta.

En mi opinión, el talento enfocado a la empresa sería la capacidad puesta en práctica de una persona o grupo de personas que están comprometidos con la empresa y buscan obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados.

## **2. LOS VALORES AÑADIDOS DE LA FUNCIÓN DE SELECCIÓN**

La función de selección es imprescindible y muy importante en una empresa, tiene un peso fundamental dentro del éxito de la organización. Como ya hemos mencionado anteriormente, lo que diferencia a las empresas son las personas que lo forman. Por lo general el área de selección, tiene el peso y responsabilidad de elegir a aquellas personas que puedan ejercer su trabajo de la manera más eficaz y del mismo modo estén a gusto en la organización y creen un buen ambiente de trabajo. Las principales funciones del área son:

La primera función del Departamento de Recursos Humanos es la **búsqueda de personal**. Los responsables de selección, deben determinar cuál es el perfil óptimo para cubrir un determinado puesto en base a las necesidades de la empresa.

La **selección de personal** determinará entre todos los candidatos cuál es el que más se adecúa al puesto que ofrecemos. Para ello, la principal herramienta de selección de personal es la entrevista. En la entrevista de trabajo se determinará si el candidato posee las habilidades y destrezas mínimas exigidas, se evaluará su formación y experiencia previa en puestos similares y se le establecerá una puntuación global.

También es necesario, hacer un **seguimiento de los candidatos** para ver su evolución y sobre todo para que se les mantenga informados a lo largo de todo el proceso de selección, es importante y aconsejable crear una base de datos donde podamos llevar a cabo este seguimiento para que ningún candidato se quede sin una respuesta respecto a su proceso.

Por otro lado, una vez seleccionado el trabajador idóneo el Departamento de Recursos Humanos y en concreto el área de selección debe asegurar la correcta **incorporación del empleado en la empresa**.

Pasamos muchas horas en el trabajo y es fundamental que aquellas personas con las que trabajamos codo con codo estén a gusto y les motive y apasione su trabajo. De este modo, tenemos la responsabilidad y poder de decisión para crear un buen ambiente y clima de trabajo que se reflejará en los resultados de cada proyecto empresarial.

En el proceso de selección, tiene que haber un valor ético. Es decir, una ética aplicada a las organizaciones que tiene que tener en cuenta la moral cívica de la sociedad en la que se desarrolla. Las cuestiones éticas en relación con los recursos humanos más importantes son la privacidad e igualdad de oportunidades. Por otro lado, también incluye otros temas como la posibilidad de expresarse libremente, el respeto, el diálogo etc.

Además hay un valor estratégico, se trata de establecer un sistema de selección que permita la incorporación e integración real del personal adecuado a las necesidades de la organización, que cumpla las normas determinadas por los órganos de gobierno y el ordenamiento jurídico.

En conclusión, seleccionar es una actividad estructurada y planificada que nos permite identificar y evaluar, de manera predictiva, las características personales y profesionales de un conjunto de personas a las que en este caso llamamos candidatos. Se trata de escoger a aquel que sea más idóneo o apto por su conjunto de características y capacidades

determinadas que en nuestro caso, serían críticos para el desempeño eficaz de una tarea profesional.

### **3. PROCESO DE SELECCIÓN:**

#### **3.1 PLAFINICACIÓN**

Habría que organizar el proceso en base a una serie de preguntas:

- ¿Quiénes van a intervenir en el proceso y con qué porcentaje de responsabilidad?
- ¿Qué clase de profesional se está buscando?
- ¿A través de qué medio/os se quiere hacer la selección?
- ¿Cuál es el método de selección más adecuado?
- ¿Qué plazos tenemos para el proceso?
- ¿Qué coste me va a suponer?

#### **3.2 FASES**

1. Análisis de las necesidades de la empresa: detectar las necesidades de la empresa que tenemos que cubrir para el éxito de ésta.
2. Descripción del puesto o perfil: especificando los requerimientos necesarios y funciones para cada puesto.
3. Reclutamiento a través del medio que hayamos determinado: teniendo en cuenta el tiempo, el coste y las competencias que debe tener el candidato
4. Análisis del CV, Carta de motivación, expediente: habrá que filtrar las candidaturas al puesto en función de las necesidades de la empresa pero también por medio de la carta de motivación que realmente muestra algo más personal del candidato y las razones por las que quiere formar parte de nuestra empresa.
5. Prueba/as de selección: seleccionaremos a aquellos con los mejores resultados.

6. Toma de decisión: tendrán que reunirse todas aquellas personas que han participado en el proceso de selección para tomar una decisión conjunta.

7. Incorporación del candidato o rechazo: en el primer caso dándole la enhorabuena y asegurando una correcta incorporación para que se sienta parte de la empresa desde el primer momento. El segundo caso, si fuera rechazado hay que hacerlo de forma meditada y ofreciéndole todo el feedback posible, para que entienda el porqué de dicha decisión y que pueda trabajar en sus áreas de mejora.

### **B) MODELO PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN (desarrollado por Lourdes Prado puntos 1-4)**

1- Elaboración del **perfil del candidato**, atendiendo a las necesidades de la empresa.

2- En segundo lugar, se deberá poner un **anuncio** informando así la plaza vacante que se quiere ofertar. Esta deberá contener toda la información necesaria que deben saber los posibles candidatos al puesto.

3- En tercer lugar, habrá que decidir **las fuentes de reclutamiento**.

- Alternativas (base de datos interna contactos) y ventajas e inconvenientes de cada una
- Reclutamiento 2.0.

4- Valorar los **métodos y técnicas de selección**.

- Los tests psicométricos.
- Las pruebas en grupo: dinámicas de grupo y assessment centre. (Formación diapos)
- La entrevista

**5- ENTREVISTA DE SELECCIÓN:** Aquellos que superen dichas pruebas, se les citará para la entrevista de selección.

Aunque todas las entrevistas de selección tienen elementos comunes, cada una de ellas será diferente en la medida en que dependerá notablemente tanto de la persona que la realice como del tipo de entrevista que se decida hacer.

Una posible clasificación de los tipos de entrevista puede darse en función de los siguientes criterios:

- Estructura.
- Grado de tensión.
- Momento en que se realiza.
- Número de personas que intervienen.

Estos tipos de entrevista no son excluyentes entre sí, ya que los elementos que componen unas y otras se pueden combinar según los fines que en cada caso se persigan.

### 5.1 Clasificación de los tipos de entrevistas:

Yo me voy a centrar en 3 diferentes tipos y las voy a clasificar como:

- Entrevista por competencias: focalizada y de incidentes críticos
- Entrevista de caso
- Entrevista de idiomas

#### **a) Entrevista por competencias:**

“Los comportamientos pasados predicen comportamientos futuros”<sup>5</sup>. Por lo que la mejor manera de predecir si una persona demostrará las competencias requeridas en un puesto, es obtener evidencias de que esa persona ha demostrado esas mismas competencias de manera efectiva en una situación concreta del pasado.

En la entrevista por competencias lo que se hace, es pedir al “candidato” que haga memoria de experiencias del pasado que le resultaron importantes y pedirle que nos las cuente.

El candidato deberá contar por lo general, cuatro situaciones en las que haya tenido un papel considerable. Dos de ellas deberán ser con un resultado positivo y satisfactorio por ejemplo resolver un problema. Las otras dos deben de ser situaciones que no hayan tenido un resultado positivo, por ejemplo que en caso de que se tratara de un comercial, que cuente alguna ocasión en que no consiguió cerrar una venta. Es importante que el entrevistador se

focalice en lo que el candidato dijo, hizo, pensó y sintió en cada una de las experiencias que cuenta.

La entrevista de incidentes críticos, es una estrategia estructurada de exploración, no se trata de contestar a una serie de preguntas. Pretende obtener comportamientos concretos que se dieron en el pasado y de este modo, logra averiguar cómo se comportó el candidato y los motivos que le movieron a ello para predecir cómo lo hará en el futuro.

Hay ocasiones en las que la entrevista se graba para valorar de forma más efectiva la información útil. Posteriormente con los comportamientos identificados asociados a las competencias del puesto, se obtiene el perfil de competencias de la persona y el grado de estas competencias.

Es decir, posteriormente a la entrevista es importante saber diferenciar entre la información válida y la que no lo es. Debemos recalcar que lo fundamental en la entrevista por competencias es conocer los comportamientos anteriores del candidato en una determinada situación.

- Qué hizo
- Qué dijo
- Qué pensó
- Qué sintió

#### **b) Entrevista de caso:**

Una entrevista de este tipo se da sobre todo en empresas de consultoría, como se daría en el caso de Sayma, dónde la capacidad analítica y la resolución de problemas son competencias fundamentales. Consiste en un problema de negocio recogido de un caso real y trata de analizar la capacidad analítica y organización del candidato sobre el problema, más que en los conocimientos específicos del negocio.

El entrevistador, que normalmente es un consultor de la empresa, te guía sobre una serie de pasos para observar cómo actuarías a diferentes niveles. Los pasos pueden ir desde identificar algún punto crítico del problema, a desarrollar el problema por partes, o identificar

una o varias soluciones.

**c) Entrevista de idiomas:**

Este tipo de entrevistas tiene como objetivo evaluar el nivel real que un candidato tiene del conocimiento de un idioma. Puede ser oral y/o escrito o también puede estar integrada dentro de los otros dos tipos de entrevista.

Por lo general suelen ser en inglés y son fundamentales en los procesos de selección para altos cargos o para cualquier puesto en una empresa internacional de cara al cliente.

5.2 El Perfil del entrevistador: habilidades y competencias a desarrollar

Ya hemos visto que el entrevistador debe comprender cómo actuó el entrevistado, cuáles fueron los resultados y qué es lo que le movió a ello. Para diferenciar la información válida de aquella que no lo es, basta con saber que la información que nos sirve es aquella que el candidato nos da cuando:

- Habla en primera persona del singular
- Detalla lo que el candidato pensó, hizo o dijo
- Relata pensamientos, sentimientos, acciones sin necesidad de ser inducido por alguna de las preguntas del entrevistador

Por otro lado, la información no válida es aquella que dice cuando:

- Habla en primera persona del plural
- Relata generalizaciones
- Contestaciones que sugiere la misma pregunta del entrevistador
- Frases sobre el futuro

### 5.3 Fases de la entrevista:

El entrevistador tiene la responsabilidad de dirigir la entrevista de forma que consigamos nuestro objetivo, ya sea averiguar si tiene ciertas competencias que estamos buscando, o si encajaría en el perfil para el puesto vacante etc.

Toda entrevista tiene prácticamente tres fases o etapas que no debemos olvidar: fase inicial, de desarrollo y final.

#### **a) Fase inicial**

Nada más llegar el candidato, se le da la bienvenida y el entrevistador debe presentarse y acompañarle a la sala, para romper el hielo entre medias puede hacerle alguna pregunta de tipo:

- ¿Te ha costado mucho llegar?
- ¿Qué tal las vacaciones?

De esta manera, conseguimos que el candidato si está nervioso se relaje y se sienta más cómodo.

Una vez en la sala se deben sentar uno cerca del otro para transmitir cercanía, ya que dependiendo de la mesa si se sienta enfrente, la entrevista puede resultar más agresiva. La entrevista debe ser un diálogo o conversación entre dos o más personas que tiene un propósito, no debe transmitir la sensación de que es un interrogatorio.

Es fundamental crear un ambiente agradable y que el candidato se sienta a gusto desde el primer momento. Nada más empezar, recomiendo explicar en qué va a consistir la entrevista, si se va a dividir en diferentes partes hay que indicárselo, al igual que el tiempo que vamos a estar con cada parte y debemos intentar averiguar las expectativas del candidato. Al finalizar esta pequeña introducción se le invita a aclarar cualquier duda sobre la finalidad de la entrevista o incluso de nuestro rol en la empresa.

#### **b) Fase de desarrollo**

La fase de desarrollo contiene el grueso de la entrevista. Como ya hemos dicho anteriormente es fundamental planificar nuestras entrevistas para así saber hasta qué punto vamos a llegar y que no se nos vaya el tiempo en cosas sin importancia.

Se puede empezar repasando el CV del candidato, preguntándole porqué estudió eso, que le llama la atención de la profesión, porqué ha elegido esa empresa... Para saber hasta qué punto el candidato está motivado e interesado en trabajar en nuestra empresa, conocerle y medir sus competencias para saber si se ajusta a las necesidades de la empresa.

Al tratarse de una entrevista por competencias el tipo de preguntas debe ser:

- “Ahora que ya hemos repasado tu CV, me gustaría centrarme en situaciones concretas de tu último trabajo.
- “Cuéntame alguna situación en la que tuviste que convencer de tu punto de vista a tu grupo de trabajo”
- “Muy bien, ahora cuéntame la situación centrándote en lo que tu hiciste”
- “Entiendo, ¿hay algo más que te gustaría añadir a esa situación?”

Es importante también tener en cuenta los posibles inconvenientes que pueden surgir durante la entrevista, por ejemplo que el candidato se bloquee, o se ponga muy nervioso. Hay que saber gestionar estas situaciones, primero porque nuestro objetivo es obtener la máxima información útil para poder tomar una decisión acertada y por otro lado, porque queremos que el candidato se lleve una buena impresión de la empresa y se tome el proceso como una experiencia positiva. En estos casos, se debe tranquilizar al candidato o formularle otra pregunta sobre algún tema del que tenga más conocimiento en base a su CV para que se relaje y poder seguir con la entrevista.

### **c) La fase de terminación**

Esta fase comienza en el momento en que alcanzamos el objetivo de la entrevista, y obtenemos la información que necesitamos para tomar decisiones sobre la continuidad o no del proceso. Por lo general, resumimos lo que sucedió para que ambas partes (candidato y entrevistador) se queden conformes. Se le permite al candidato resolver cualquier tipo de

dudas que tenga y se suelen fijar unas fechas aproximadas para que el candidato sepa cuáles son los siguientes pasos de cara a una posible oferta de trabajo.

#### 5.4 Tipos de preguntas:

Podemos diferenciar dos tipos de preguntas para obtener competencias:

a) En la entrevista de incidentes críticos: se hacen preguntas más generales

- “Cuéntame alguna situación en las que no lograste el objetivo esperado/ te sientas orgulloso de tu papel”

b) En la entrevista focalizada: se hacen preguntas más específicas relacionadas con determinadas competencias

- “Cuéntame alguna situación en la que tuviste que resolver algún problema complejo”
  - Qué hiciste
  - Qué dijiste
  - Qué pensaste
  - Qué sentiste
  - Qué resultados se obtuvo

#### Otras preguntas focalizadas para medir competencias:

Para evaluar competencias de gestión de equipo:

- Cuéntame alguna ocasión en la que proporcionaste ayuda a un colaborador tuyo:
  - Qué hiciste
  - Qué dijiste
  - Qué pensaste
  - Cuáles fueron los resultados....

Para evaluar competencias de liderazgo:

- Cuéntame alguna situación en la que conseguiste que se llevara a cabo una propuesta tuya

- Qué hiciste
- Qué dijiste
- Qué pensaste
- Cuáles fueron los resultados

Para evaluar competencias de influencia:

- Cuénteme ¿por qué cree que debemos contratarle a usted y no a otro? ¿qué le diferencia del resto?

### 5.5 La entrevista de selección por competencias (BEI/focalizada).

Este tipo de entrevistas, al contrario que otras que son una secuencia de preguntas, utiliza una estrategia estructurada de exploración. Su función principal es obtener comportamientos concretos que tuvieron lugar en el pasado y de este modo, lograr averiguar los motivos que guían su conducta.

La entrevista también suele grabarse y se valora la información útil. Una vez que se han identificado los comportamientos asociados a las competencias del puesto, se obtiene el perfil de competencias de la persona, es decir sus competencias y en qué grado o nivel las tiene.

Este método es muy fiable ya que la mejor predicción que podemos tener sobre si una persona demostrará las competencias del puesto requerido es obtener evidencias de que esa persona ha demostrado esas competencias de manera efectiva en alguna situación concreta de su pasado.

### 5.6 Guión y consejos prácticos.

#### 5.6.1 Guión

- a) Previo a la entrevista:

- Estudiar el perfil del puesto: tener claro qué es lo imprescindible y que sería lo deseable (características personales, competencias, requisitos del puesto, disponibilidad etc.)
- Leer detenidamente el CV del candidato, tomar notas sobre los aspectos que más llamen la atención o que quieras aclarar durante la entrevista.
- Preparar la entrevista de forma estructurada

b) Introducción a la entrevista:

- Presentarse al candidato, quién eres y tu cargo en la empresa: “Hola XXX, soy José Pérez, Responsable del departamento de recursos humanos, hemos hablado anteriormente por teléfono...”
- A continuación, el entrevistador acompaña a la sala al candidato y le pedirá al candidato que se siente a la vez que, hace algún comentario informal o alguna broma para relajar la tensión y ayudar al candidato a situarse.
  - “Qué tiempo tan malo está haciendo ¿has podido llegar sin problemas?”
- Aclara al candidato el objetivo de la entrevista: conocerle a él y su trayectoria profesional, saber si sus expectativas profesionales encajan con lo que la empresa le puede ofrecer etc.
- Debes explicar al candidato cómo se va a estructurar la entrevista:
  - “Lo primero me gustaría explicarte en qué consiste la entrevista y cómo nos vamos a organizar.”
- Sobre la empresa y el puesto
  - “Vamos a hablar de qué es la empresa, a qué se dedica y el perfil que estamos buscando (en general sin entrar en detalles)”
- Sobre el Currículum Vitae:
  - “Haremos un repaso de su CV, centrándote en los aspectos más importantes de tu formación y experiencia”

- Sobre sus cualidades:

- “ Después me gustaría que me hablaras un poco de ti, de tus características personales más destacables”

- Dudas:

- “Al final de la entrevista dejaremos unos minutos para que puedas preguntarme todo lo que quieras saber o las dudas que te hayan ido surgiendo”

c) Durante la entrevista:

- Al repasar el CV: “empezamos repasando tu CV, he visto que estudiaste Derecho...por qué te decantaste por esta carrera?”

- Recuerda los aspectos que querías aclarar y tenlos anotados y apunta también toda aquella información imprescindible para saber si estaría capacitado para el puesto.

- Hay que sacar información sobre inquietudes, motivación, razones por las que quiere el puesto, expectativas profesionales..

- Debes tener las preguntas centradas en las competencias que quieras chequear ya preparadas: ejemplos:

1. Comunicación: ¿Podrías contarme una situación en la que tuvieras que convencer a alguien de tu punto de vista?

2. Orientación al cliente: ¿podrías ponerme un ejemplo en el que tuviste que enfrentarte a un cliente difícil?

3. Desarrollo de personas: Dada tu experiencia..Cuéntame alguna ocasión en la que fueras tutor de algún becario. ¿Te resultó fácil trabajar con él?

4. Flexibilidad: cuando se te acumulan las tareas, ¿Qué haces para planificarte? Sabrías ponerme algún ejemplo

5. Trabajo en equipo y cooperación: ¿Cuál fue el último trabajo en equipo del que te sientas orgulloso? ¿Cuál fue tu participación?

6. Orientación a resultados: ¿recuerdas alguna situación en la que tuvieras que esforzarte mucho por conseguir algo?

e) Cierre de la entrevista:

- Pregunta al candidato si quiere añadir algo más sobre todo lo hablado en la entrevista
- Si no tiene nada que preguntar, a continuación deberás contarle algo sobre la empresa y lo que estáis buscando para el puesto.
- Posteriormente debes describir cómo continuará el proceso de selección: cuando volveréis a poneros en contacto con él, si tiene que pasar más entrevistas, quién lo va a entrevistar etc.
- Se debe preguntar al candidato si tienen alguna otra duda.
- Finalmente, agrádecete su tiempo y acompáñale a la salida.

f) Después de la entrevista:

Se debe rellenar el informe sobre la valoración del candidato con el feedback, opiniones, comentarios, impresiones en una base de datos... Es importante hacerlo inmediatamente después para no olvidar los detalles de la entrevista.

#### 5.6.2 Consejos: para el entrevistador

**a) Anticipar posibles preguntas.** Antes de que empiece la entrevista, debemos dedicar unos minutos a estudiar el currículum vitae y recabar toda la información disponible sobre el candidato. De esta forma podremos prever algunas preguntas que se pueden plantear durante la entrevista y reflexionar sobre la manera de contestarlas, para hacerlo de la manera correcta.

Se trata de meditar sobre determinados aspectos que posiblemente serán tratados para decidir qué información se quiere ofrecer, de modo que se potencien y resalten adecuadamente los puntos más beneficiosos de la empresa y que el candidato se lleve una buena impresión.

No obstante lo anterior, es muy importante tener en cuenta que no se puede mentir ni dar una imagen de la empresa que no se corresponda con la realidad.

**b) Cuidar la imagen.** Es muy importante causar una buena impresión a los candidatos, la imagen que vean del entrevistador es la que se llevarán de la empresa. Se recomienda cuidar la imagen personal a la hora de acudir a una entrevista. Esto significa que se debe vestir acorde con el puesto que se tiene y dar una imagen limpia y cuidada.

**c) Comunicación:** hay que hablar de forma clara y estructurada. Respecto a **la comunicación no verbal** habitualmente no somos conscientes ni de la emisión ni la recepción de los componentes no verbales de nuestra conducta. Sin embargo, gran parte de la información que recibimos de nuestro alrededor es a través de la comunicación no verbal, es decir los gestos, las posturas, etc. Tal es su importancia, que en situaciones donde se da una contradicción entre el mensaje verbal y el no verbal, prevalece el no verbal, puesto que éste resulta mucho más difícil de ser manipulado.

La entonación, los gestos y la postura dice un 60% del mensaje que queremos transmitir, el resto, es decir las palabras son sólo un 40%. Por este motivo, es importante conocer cómo son interpretados determinados gestos para tenerlo en cuenta a la hora de realizar la entrevista de selección.

Los principales elementos no verbales a considerar en una entrevista de trabajo son:

- La postura.
- Las manos y los brazos.
- La mirada.
- La expresión facial.

**d) La postura.** Refleja la actitud y los sentimientos hacia la persona con la que nos encontramos. Por eso, al sentarse, se debe buscar una postura correcta y cómoda.

**e) Las manos y los brazos.** La mano se debe estrechar de manera firme, en posición vertical y mirándole a los ojos, de modo que se transmita una imagen de persona segura. Las manos son un buen elemento para enfatizar el discurso verbal, pero se debe evitar moverlas en exceso, ya que esto puede denotar nerviosismo.

No es conveniente cruzarlos brazos, ya que puede ser interpretado como una actitud defensiva. También se debe evitar manipular objetos durante la conversación, como bolígrafos, llaves, etc., ya que esto denota nerviosismo y distracción.

**f) La mirada.** Los ojos transmiten seguridad y confianza, por lo que rehuir la mirada es propio de personas poco habilidosas e inseguras. Lo recomendable es mirar de frente y a los ojos al candidato cuando esté hablando y también fijarse en cómo actúa el candidato, ya que se considera que cuando alguien trata de ocultar algo suele sostener muy poco tiempo la mirada.

**g) La expresión facial.** La expresión facial refleja el estado emocional de la persona. Es decir, si está alegre, triste, enfadado... La sonrisa facilita la comunicación y transmite la imagen de persona positiva.

## **6- INFORME de selección**

### 6.1 Modelo: debe constar de los siguientes puntos:

a) Identificación (Nombre entrevistador, nombre entrevistado, y puesto de cada uno)

b) Resumen CV

- Formación: licenciatura o diplomatura, idiomas..
- Experiencia: cuánto tiempo y dónde, funciones y responsabilidades
- Datos de interés: voluntariado, viajes

c) Motivaciones /Expectativas

- ¿Por qué ha elegido esta empresa?; ¿Qué conoce de ella?; ¿Dónde se ve de aquí a cinco años?

d) Puntos Fuertes

Sus competencias (se pueden ver a través de las responsabilidades y funciones en trabajos anteriores) y conocimientos (idiomas)

e) Áreas de Mejora

Dada su experiencia, qué competencias necesita mejorar para el correcto desarrollo del puesto, o cuales le faltaría y necesitaría aprender. Éste apartado tendrá mucha importancia a la hora de dar feedback al candidato.

f) Decisión: pasa o no a la siguiente fase del proceso.

**7- INCORPORACIÓN y acogida de los empleados (desarrollado por Lourdes Prado)**

**8- ESTUDIO SOBRE LOS DISTINTOS PROCESOS DE SELECCIÓN EN EL MERCADO LABORAL ACTUAL:**

Como hemos visto, Sayma se dedica a la prestación de servicios de fiscal y legal, auditoría y consultoría. Dado que no tiene un departamento de RRHH interno y hemos creado un modelo del proceso de selección, mi trabajo lo he complementado con una encuesta a 20 empresas sobre los distintos procesos de selección.

Con esta encuesta, he querido hacer un estudio sobre la variedad de procesos de selección y las competencias más valoradas a nivel corporativo en el mercado. Las empresas que han participado en mi estudio son (anexo 1): Credit Suisse, Gómez Acebo & Pombo, Pérez- Llorca, Liklaters, Nomura, Baker & Mckenzie, Goldman Sachs, Ashurst, Morgan Stanley, Treshfields, Hogan Lovells, Latham & Watkins, DLA Piper, Mayoral, Deloitte, Aldi, Clarins, Nivea-Beiersdorf, Herbert Smith Freehills y finalmente Bain & Company.

El modelo de encuesta fue el siguiente:6

**ENCUESTA SOBRE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y COMPETENCIAS**

**1.** Nombre de la empresa:

**2.** Función principal:

**3.** Tipo de **proceso de selección:**

- Entrevista por competencias:

SÍ  NO

Número aproximado de entrevistas en cada proceso:

Tiempo medio por entrevista:

- Entrevista de caso:

SI  NO

Número aproximando de entrevistas en cada proceso:

Tiempo medio por entrevista:

- Entrevista de idiomas

SI  NO

Número aproximado de entrevistas en cada proceso:

Tiempo medio por entrevista:

**4.** Tiempo medio del proceso de selección completo (desde la llamada a la entrevista a recibir una oferta)

**5.** ¿Tiene departamento interno de RRHH o subcontratan este servicio?

**6.** ¿Cuántas personas forman el área de selección en relación al número total de empleados?

**8.** Fuentes de reclutamiento más utilizadas:

- Infojobs

- LinkedIn

- Job and Talent

- Twitter

- Foros Universitarios

- Otra:

**9.** Las 5 competencias más valoradas:

- Comunicación

- Asertividad

- Orientación al cliente

- Capacidad analítica

- Capacidad de negociación

- Trabajo en equipo

- Adaptabilidad/flexibilidad

- Persuasión/influencia

- Visión estratégica

- Liderazgo

- Planificación y organización

- Innovación/creatividad

- Compromiso organizativo

- Otra:

Con este estudio, he querido plasmar lo importante que es tener un modelo estructurado de selección y la función de éste área. Es necesario que seamos conscientes de que un buen desarrollo de las funciones de selección y del modelo del proceso, puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.

Dependiendo de si el proceso se ha hecho correctamente y se haya podido medir las competencias del candidato en relación a las necesidades reales de la empresa, podremos mejorar los resultados y eficiencia de una organización. Tenemos que ser conscientes de que elegir a los mejores candidatos no es una tarea fácil, implica tiempo, coste, y mucha dedicación.

El resultado de las encuestas me ha permitido extraer varias conclusiones, lo primero que cada proceso varía mucho en función del sector al que se dedique la empresa. Las veinte empresas que han participado en mi proyecto están formadas por:

- Despachos de abogados (10)
- Banca y servicios financieros (4)
- Consultoría y servicios profesionales (2)
- Moda (1)
- Supermercado (1)
- Cosmética (2)

Los procesos de selección son semejantes para aquellas empresas que tienen la misma función, como pueden ser los despachos de abogados, o consultoría y sin embargo varían más para el sector de los supermercados como Aldi o para los procesos del sector de cosméticos (Nivea-Beiersdorf), donde el proceso comienza con una entrevista telefónica.

Por otro lado, dependiendo de la función o el puesto al que vaya dirigido el proceso de selección, el proceso varía bastante ya que las responsabilidades son muy diferentes para un alto cargo o para un técnico de RRHH recién licenciado o en prácticas. He podido observar que para los cargos más senior, los procesos son mucho más exhaustivos, ya que un cargo más alto conlleva mayores responsabilidades.

Atendiendo a los resultados de la encuesta, 18 de las 20 empresas tienen en su proceso de selección entrevista por competencias, sin embargo sólo 10 tienen entrevista de caso y 17 de ellas integran en su proceso de selección la entrevista por idiomas ya sea prueba escrita/oral o como parte de las otras entrevistas para medir el nivel del idioma.

Me llama la atención que dada la globalización de los mercados y la internalización de las empresas, siga habiendo empresas que no pidan como requisito fundamental tener conocimiento del inglés, por ejemplo Clarins, que en sus procesos de selección exige sólo francés.

Por otro lado, se puede ver claramente que aquellas empresas que valoran más la orientación a resultados o capacidad analítica se valen de entrevistas de caso o pruebas escritas para poder valorar mejor a los candidatos.

En referencia al tiempo medio de un proceso de selección completo, es decir desde la primera toma de contacto con el candidato hasta que recibe una oferta y es rechazado varía mucho. Por lo que podemos ver en este estudio, el proceso puede durar desde dos semanas aproximadamente (Nivea-Beiersdorf) a un año (Lattam & Watkins). Haciendo la media, el resultado de la duración del proceso en estas empresas sería aproximadamente de ocho semanas, es decir dos meses.

En mi opinión, creo que no se corresponde con la realidad, ya que los procesos de selección suelen durar algo más de dos meses desde la primera toma de contacto y sobre todo si se trata de grandes empresas internacionales donde el número de candidaturas al año puede superar las mil.

Respecto al departamento de Recursos Humanos, todas estas empresas tienen departamento interno, sólo hay cinco de ellas que tienen parte de los servicios de recursos humanos externalizados, como puede ser la parte de nóminas (Clarins, Nivea-Beiersdorf, Aldi, Morgan Stanley y Linklaters).

Por otro lado, de media el departamento de selección dentro de Recursos Humanos lo forma una persona por cada 54 trabajadores. Lo cual en mi opinión es un número muy bajo, dado todas las funciones que deben llevarse a cabo. El equipo humano de Sayma está compuesto por algo más de 100 personas, por lo que si atendiéramos a esta media, debería haber al menos dos personas dedicadas a selección.

Respecto a la pregunta sobre las fuentes de reclutamiento, el resultado de las más utilizadas refleja que de las veinte empresas, se valen de:

- Foros Universitarios: 15

- Web corporativa/base de datos: 14
- LinkedIn: 12
- Job and Talent: 7
- Infojobs: 7
- Twitter: 4
- Referenciados: 4
- Correo/email: 2
- Michael page: 1

La web corporativa o base de datos la encontramos en segunda posición, es mi opinión es la fuente de reclutamiento más importante. La mayoría de empresas ya anuncian puestos y vacantes en su propia web y filtran las candidaturas a través de las aplicaciones online.

Detrás de ésta, encontramos la más conocida de las redes sociales con el objetivo de buscar trabajo o encontrar candidatos. A través de LinkedIn, reducimos los tiempos en los procesos de selección, implica bajo coste y rapidez aunque a veces la calidad no es muy alta (puede que los perfiles no estén actualizados o no sean verídicos o estén incompletos). Por este motivo, se creó LinkedIn Recruiter, que incrementa la productividad, consigue visibilidad de la actividad dentro del equipo y mantiene la actividad de reclutamiento. En conclusión, LinkedIn además de facilitar soluciones también proporciona un equipo de soporte y consultoría que se encargará de lograr los objetivos de tu empresa.

Por último, he podido observar en este estudio que las competencias más valoradas actualmente son:

- Trabajo en equipo: 17
- Compromiso organizativo/motivación: 14
- Adaptabilidad/flexibilidad: 12
- Capacidad analítica: 12
- Comunicación: 12
- Orientación al cliente 10

- Planificación y organización: 7
- Innovación/creatividad/proactividad: 6
- Visión estratégica: 4
- Asertividad: 3
- Capacidad de negociación: 3
- Persuasión/influencia: 2
- Liderazgo: 1
- Resolución de problemas: 1
- Intuición: 1
- Internacionalidad: 1
- Ambición: 1

En este tipo de empresas, el ritmo de trabajo es muy alto y las primeras seis competencias son fundamentales para un buen desarrollo de las funciones en la empresa.

### **C) DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

A continuación hemos desarrollado un diccionario con las competencias imprescindibles de acuerdo al perfil de los puestos de Sayma. Según nuestro modelo de diccionario hay 5 niveles desde el más básico al más exhaustivo.<sup>8</sup>

#### **Administrativo**

##### Orientación al cliente: nivel 4

Se compromete personalmente

- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
- Se responsabiliza personalmente de atender las demandas de los clientes, haciendo que estas se canalicen correctamente y haciéndoles un seguimiento si el no las puede resolver.
- Hace más de lo que el cliente espera.

Planificación y organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

Flexibilidad al cambio: nivel 4

Es capaz de adaptar tácticas y objetivos para solucionar problemas.

- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen grado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la empresa
- Revisa su acción en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Cooperar con la empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

Comunicación: nivel 4

Es efectivo

- Posee un amplio vocabulario, que utiliza en sus informes, logrando que sean claros y efectivos
- Identifica con rapidez el tipo de interlocutor al que se dirige y se conduce con naturalidad frente a él.
- Es muy concreto y atinado en sus apreciaciones
- Siempre escucha, respeta y valora las aportaciones de los demás

## **Técnico del departamento laboral**

### Planificación y organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

### Iniciativa: nivel 3

Lleva la iniciativa

- Toma, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto plazo
- Actúa rápida y decididamente cuando las situaciones lo requieren.
- Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.

### Trabajo en equipo: nivel 5

- Actitud permanente de colaboración y comunicación con otras áreas y profesionales con los que se relaciona en su trabajo
- Busca la obtención de sinergias, la integración de enfoques y la mejora de la eficiencia

### Compromiso con la entidad: nivel 4

4. Apoya a la empresa

- Actúa públicamente en beneficio de la empresa, velando por su imagen
- Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa en consecuencia

- Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose totalmente identificado con ellos.
- Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo o de sus compañeros, haciendo que se sientan parte de cada logro.

Orientación a resultados: nivel 4

Mejora el rendimiento

- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes
- Excede los objetivos y los niveles de rendimiento esperados
- Hace cambios específicos en su área de actuación para alcanzar los resultados
- Siempre busca nuevas oportunidades para mejorar el rendimiento
- Resuelve adecuadamente situaciones complejas

Flexibilidad al cambio: nivel 4

Es capaz de adaptar tácticas y objetivos para solucionar problemas.

- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen grado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la empresa.
- Revisa su accionar en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Cooperar con la empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

**Responsable área laboral**

Orientación al cliente: nivel 4

Se compromete personalmente

- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales

- Se responsabiliza personalmente de atender las demandas de los clientes, haciendo que estas se canalicen correctamente y haciéndoles un seguimiento si él no las puede resolver.
- Hace más de lo que el cliente espera

Iniciativa: nivel 5

Tiene visión a largo plazo

- Posee una visión a largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción
- Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
- Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia
- Promueve la participación y capacita a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.

Compromiso con la Entidad: nivel 5

Hace concesiones personales o profesionales a favor de la empresa

- Antepone las necesidades de la empresa a sus intereses y preferencias personales o del área en el que trabaja.
- Apoya las decisiones que benefician la empresa aunque resulten impopulares o le generen dificultades.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación hacia la empresa.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Adaptación al cambio: nivel 5

Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo

- Se anticipa a los cambios de la empresa y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.

- Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y el mercado.
- Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.
- Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la empresa.

Siempre apoya a la empresa en sus nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo. Es promotor del cambio, motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la empresa.

#### Dirección y desarrollo de personas: nivel 5

Construye compromiso y proporciona entrenamiento y formación

- Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido.
- Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que se vincula.
- Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y la mutua confianza y que contribuye a la sinergia grupal
- Actúa como mentor y entrenador de cada uno para desarrollar capacidades futuras
- Crea compromiso entre sus colaboradores y con la tarea, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la Entidad.
- Visualiza con claridad y sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre sus colaboradores.

#### Planificación y Organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área

- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

Impacto e Influencia: nivel 5

Realiza estrategias a largo plazo

- Comprende y usa las estructuras formales e informales para ganar el apoyo a sus ideas e influenciar a los demás
- Construye alianzas para apoyar sus ideas
- Utiliza un conocimiento profundo de las interacciones del grupo para llevarlos hacia una meta deseada
- Está atento a toda oportunidad de exposición a contactos políticos a distintos niveles, dentro y fuera de la Entidad, que utiliza oportunamente según sus propios objetivos.
- Se conduce con gran destreza para relacionarse con personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia.

Orientación a resultados: nivel 5

Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por conseguirlos

- Se focaliza en maximizar el crecimiento sostenido
- Persigue alcanzar todos los objetivos y ser el mejor
- Crea relaciones duraderas con valor añadido
- Demuestra su espíritu emprendedor estableciendo las metas más allá de los parámetros normales
- Busca el utilizar un acercamiento creativo e innovador para maximizar la efectividad y la eficiencia

Comunicación: nivel 5

Empatiza con toda las personas que forman parte de la empresa

- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso

- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y los de la Empresa en general
- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender
- Facilita a los demás información relevante que posee
- Resuelve problemas de comunicación
- Su redacción es clara, concisa y concreta y logra transmitir ideas con éxito y en la forma más efectiva

Capacidad de relación: nivel 5

Planifica y desarrolla redes de relaciones

- Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio
- Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales
- Esta siempre abierto a recibir a otros; manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos y promueve la misma actitud en sus subordinados.
- Asiste a eventos relevantes para el negocio, y se preocupa porque su gente asista a conferencias, congresos, cursos o seminarios, aprovechando estas ocasiones para el conocimiento e intercambio con gente nueva.

Orientación comercial: nivel 4

Es capaz de genera confianza en el cliente interno y externo

- Obtiene diferentes proyectos fortaleciendo las relaciones con los clientes mediante un beneficio mutuo.
- Domina las herramientas y estrategias de negociación.
- Es un referente en la compañía y además es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar con situaciones similares.
- Es un referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Entidad en general por su comprensión y su conocimiento del negocio.

- Sabe manejar la negociación ante un proceso de venta con dificultades.

### **Director del departamento fiscal**

#### Dirección de equipos: nivel 5

Construye compromiso y proporciona entrenamiento y formación

- Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido.
- Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que se vincula.
- Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y la mutua confianza y que contribuye a la sinergia grupal
- Actúa como mentor y entrenador de cada uno para desarrollar capacidades futuras
- Crea compromiso entre sus colaboradores y con la tarea, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la Entidad.
- Visualiza con claridad y sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre sus colaboradores.

#### Capacidad de relación: nivel 5

- Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio
- Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales
- Esta siempre abierto a recibir a otros; manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos y promueve la misma actitud en sus subordinados.
- Asiste a eventos relevantes para el negocio, y se preocupa porque su gente asista a conferencias, congresos, cursos o seminarios, aprovechando estas ocasiones para el conocimiento e intercambio con gente nueva.

#### Planificación y organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

Compromiso con la entidad: nivel 5

Hace concesiones personales o profesionales a favor de la empresa

- Antepone las necesidades de la empresa a sus intereses y preferencias personales o del área en el que trabaja.
- Apoya las decisiones que benefician la empresa aunque resulten impopulares o le generen dificultades.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación hacia la empresa.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Impacto e influencia: nivel 5

Realiza estrategias a largo plazo

- Comprende y usa las estructuras formales e informales para ganar el apoyo a sus ideas e influenciar a los demás
- Construye alianzas para apoyar sus ideas
- Utiliza un conocimiento profundo de las interacciones del grupo para llevarlos hacia una meta deseada
- Está atento a toda oportunidad de exposición a contactos políticos a distintos niveles, dentro y fuera de la Entidad, que utiliza oportunamente según sus propios objetivos.
- Se conduce con gran destreza para relacionarse con personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia.

Orientación al cliente: nivel 5

Actúa como asesor del cliente

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de acción, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo
- Adecua los servicios disponibles a las necesidades de los clientes. Planifica sus acciones considerando las necesidades de estos.
- Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones (tanto del cliente externo como interno).
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes externos, internos y proveedores.

Orientación a resultados: nivel 5

Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por conseguirlos

- Se focaliza en maximizar el crecimiento sostenido
- Persigue alcanzar todos los objetivos y ser el mejor
- Crea relaciones duraderas con valor añadido
- Demuestra su espíritu emprendedor estableciendo las metas más allá de los parámetros normales
- Busca el utilizar un acercamiento creativo e innovador para maximizar la efectividad y la eficiencia

Negociación y toma de decisión: nivel 5

Es capaz de aplicar múltiples estilos de negociación.

- Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación
- Busca, dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien al interlocutor para propiciar el acuerdo
- Se esfuerza para conseguir las mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones
- Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales

- Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permiten prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma

Comunicación: nivel 5

Empatiza con toda las personas que forman parte de la empresa

- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso
- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y los de la Entidad en general
- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender
- Facilita a los demás información relevante que posee
- Resuelve problemas de comunicación
- Su redacción es clara, concisa y concreta y logra transmitir ideas con éxito y en la forma más efectiva

**Asesor fiscal-contable**

Orientación al cliente: nivel 5

Actúa como asesor del cliente

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de acción, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo
- Adecua los servicios disponibles a las necesidades de los clientes. Planifica sus acciones considerando las necesidades de estos.
- Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones (tanto del cliente externo como interno).
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes externos, internos y proveedores.

Iniciativa: nivel 4

Crea oportunidades

- Aplica distintas formas de trabajo con una visión de medio plazo.
- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo
- Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuenta con la información y el tiempo necesario

Compromiso con la Entidad: nivel 5

Hace concesiones personales o profesionales a favor de la empresa

- Antepone las necesidades de la empresa a sus intereses y preferencias personales o del área en el que trabaja.
- Apoya las decisiones que benefician la empresa aunque resulten impopulares o le generen dificultades.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación hacia la empresa.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Adaptación al cambio: nivel 4

Es capaz de adaptar tácticas y objetivos para solucionar problemas

- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen grado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la Empresa
- Revisa su accionar en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Cooperar con la Empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

Planificación y Organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

Impacto e Influencia: nivel 5

Realiza estrategias a largo plazo

- Comprende y usa las estructuras formales e informales para ganar el apoyo a sus ideas e influenciar a los demás
- Construye alianzas para apoyar sus ideas
- Utiliza un conocimiento profundo de las interacciones del grupo para llevarlos hacia una meta deseada
- Está atento a toda oportunidad de exposición a contactos políticos a distintos niveles, dentro y fuera de la Entidad, que utiliza oportunamente según sus propios objetivos.
- Se conduce con gran destreza para relacionarse con personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia.

Orientación a resultados: nivel 5

Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por conseguirlos

- Se focaliza en maximizar el crecimiento sostenido
- Persigue alcanzar todos los objetivos y ser el mejor
- Crea relaciones duraderas con valor añadido
- Demuestra su espíritu emprendedor estableciendo las metas más allá de los parámetros normales
- Busca el utilizar un acercamiento creativo e innovador para maximizar la efectividad y la eficiencia

Comunicación: nivel 5

Empatiza con todas las personas que forman parte de la empresa

- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso
- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y los de la Empresa en general
- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender
- Facilita a los demás información relevante que posee
- Resuelve problemas de comunicación
- Su redacción es clara, concisa y concreta y logra transmitir ideas con éxito y en la forma más efectiva

Capacidad de relación: nivel 5

Planifica y desarrolla redes de relaciones

- Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio
- Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales
- Esta siempre abierto a recibir a otros; manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos y promueve la misma actitud en sus subordinados.
- Asiste a eventos relevantes para el negocio, y se preocupa porque su gente asista a conferencias, congresos, cursos o seminarios, aprovechando estas ocasiones para el conocimiento e intercambio con gente nueva.

Orientación comercial: nivel 5

Es capaz de genera confianza en el cliente interno y externo

- Obtiene diferentes proyectos fortaleciendo las relaciones con los clientes mediante un beneficio mutuo.
- Domina las herramientas y estrategias de negociación.
- Es un referente en la compañía y además es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar con situaciones similares.

- Es un referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Entidad en general por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Sabe manejar la negociación ante un proceso de venta con dificultades.

### **Contable**

#### Orientación al cliente: nivel 5

Actúa como asesor del cliente

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de acción, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo
- Adecua los servicios disponibles a las necesidades de los clientes. Planifica sus acciones considerando las necesidades de estos.
- Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones (tanto del cliente externo como interno).
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes externos, internos y proveedores.

#### Compromiso con la Entidad: nivel 5

Hace concesiones personales o profesionales a favor de la empresa

- Antepone las necesidades de la empresa a sus intereses y preferencias personales o del área en el que trabaja.
- Apoya las decisiones que benefician la empresa aunque resulten impopulares o le generen dificultades.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación hacia la empresa.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

#### Adaptación al cambio: nivel 4

Es capaz de adaptar tácticas y objetivos para solucionar problemas

- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen grado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la Empresa
- Revisa su accionar en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Cooperera con la Empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

#### Planificación y Organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

#### Impacto e Influencia: nivel 3

Pone en marcha acciones para influir a otros

- Logra acuerdos mediante acciones de negociación adecuadas
- Se preocupa por elaborar estrategias sencillas para lograr la colaboración de los demás
- En situaciones cotidianas generalmente consigue lo que desea y logra mantener una buena imagen
- Suele ser previsible, debido a que usualmente se maneja dentro de la misma línea argumental, que en general le resulta eficaz.

#### Orientación a resultados: nivel 5

Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por conseguirlos

- Se focaliza en maximizar el crecimiento sostenido
- Persigue alcanzar todos los objetivos y ser el mejor
- Crea relaciones duraderas con valor añadido
- Demuestra su espíritu emprendedor estableciendo las metas más allá de los parámetros normales
- Busca el utilizar un acercamiento creativo e innovador para maximizar la efectividad y la eficiencia

Comunicación: nivel 3

Se expresa de forma clara

- Utiliza con precisión y buenos resultados la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas en forma clara y precisa y logrando que los demás entiendan su mensaje
- Comparte con los demás la información que busca y obtiene
- Es muy claro y concreto en lo que propone
- Su comunicación escrita es efectiva y bien presentada
- Realiza buenas presentaciones en público, persuadiendo e impactando al auditorio de acuerdo con sus objetivos

Capacidad de relación: nivel 3

Establece y mantiene relaciones cordiales

- Se conduce con apertura en toda ocasión que se le presenta para conocer gente nueva que pueda colaborar en el mejoramiento de su tarea
- Es atento ante clientes y proveedores y escucha sus planteamientos con paciencia e intención de solucionarlos
- Cuando le es solicitado, concurre a reuniones de trabajo a las que asiste gente de otros sectores a la que no conoce y logra relacionarse con cordialidad y apertura
- Se comporta con cordialidad y calidez en sus relaciones con los demás, reconociendo que esta actitud le reporta beneficios en sus resultados

Orientación comercial: nivel 5

Es capaz de genera confianza en el cliente interno y externo

- Obtiene diferentes proyectos fortaleciendo las relaciones con los clientes mediante un beneficio mutuo.
- Domina las herramientas y estrategias de negociación.
- Es un referente en la compañía y además es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar con situaciones similares.
- Es un referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Entidad en general por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Sabe manejar la negociación ante un proceso de venta con dificultades.

## **CONCLUSIONES**

Tras haber realizado este trabajo he llegado a la conclusión, de que el departamento de Recursos Humanos y en concreto el área de selección es fundamental para el éxito de una empresa.

La principal diferencia entre las empresas, es el talento humano que lo forma. El departamento de recursos humanos tiene que ser capaz de atraer, desarrollar y gestionar a las personas con el perfil más adecuado para alcanzar los objetivos de la empresa.

En mi opinión, en este sentido no se le da la importancia necesaria a este departamento, ya que muchas empresas como Sayma carecen de él o no son conscientes de los beneficios que pueden tener la incorporación de personas especializadas en esta área.

Para finalizar, simplemente me gustaría recalcar lo mucho que me ha gustado desarrollar este proyecto, que sin duda reafirma mi intención de dedicarme profesionalmente a este campo.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. “Internalización y capital humano” Marta Muñiz Ferrer, Jesús Labrador Fernández, Amaia Arizkuren Eleta. Ed. Cassidian (página 11)
2. “Inteligencias múltiples” La teoría en la práctica. H Gardner:  
[http://www.institutoconstruir.org/centrosuperacion/La%20Teor%EDa%20de%20las%20Inteligencias%20M%FAltiples%20\(cortad\).pdf](http://www.institutoconstruir.org/centrosuperacion/La%20Teor%EDa%20de%20las%20Inteligencias%20M%FAltiples%20(cortad).pdf)  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401509/2014-1/unidad\\_I/Gardner\\_inteligencias.pdf](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/401509/2014-1/unidad_I/Gardner_inteligencias.pdf)
3. “Inteligencia emocional” Daniel Goleman, Ed. Kairós (página 73)
4. “Inteligencia emocional” Daniel Goleman, Ed. Kairós (página 74)
5. Diccionario de comportamientos: Gestión por competencias Martha Alicia Alles, Granica, (2006)
6. Apuntes de la asignatura de Selección, impartida por la profesora Lola Muñoz en el Máster Universitario de Recursos Humanos de ICADE Business School, en el curso académico 2013-2014
7. Apuntes de la asignatura de Formación, impartida por el profesor Jesús López en el Máster Universitario de Recursos Humanos de ICADE Business School, en el curso académico 2013-2014
8. Apuntes de la asignatura de Desarrollo del Talento, impartida por el profesor Almudena Rodríguez en el Máster Universitario de Recursos Humanos de ICADE Business School, en el curso académico 2013-2014
9. Anexo 1: Encuestas
10. Anexo 2: Diccionario de competencias

