

# TRABAJO FIN DE MÁSTER

---

## PROYECTO CONSULTORÍA: FUNDACIÓN APROCOR

**Autor: Alicia Bravo Blanco-Hortiguera**

**Tutor: Óscar Izquierdo**

MÁSTER UNIVERSITARIO EN RECURSOS HUMANOS  
ICADE BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS



## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>                                       | <b>4</b>  |
| <b>2. PROYECTO DESARROLLADO PARA LA FUNDACIÓN APROCOR .....</b>    | <b>6</b>  |
| <b>3. MI APORTACIÓN AL TRABAJO .....</b>                           | <b>9</b>  |
| <b>4. ELECCIÓN DEL TEMA DEL TRABAJO INDIVIDUAL .....</b>           | <b>10</b> |
| <b>5. ANÁLISIS CRÍTICO DEL TRABAJO.....</b>                        | <b>11</b> |
| <b>5.1. Descripción de puestos de trabajo .....</b>                | <b>11</b> |
| <b>5.2. Manual de acogida .....</b>                                | <b>15</b> |
| <b>6. UN PASO MÁS, PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS .....</b> | <b>23</b> |
| <b>6.1. Procesos de selección estratégicos .....</b>               | <b>23</b> |
| <b>6.2. Procesos de selección por competencias .....</b>           | <b>23</b> |
| <b>6.3. La entrevista por competencias.....</b>                    | <b>24</b> |
| <b>6.4. Modelo de entrevista por competencias APROCOR .....</b>    | <b>26</b> |
| <b>6.5. Elaboración de un informe por competencias .....</b>       | <b>29</b> |
| <b>7. CONCLUSIONES .....</b>                                       | <b>31</b> |
| <b>8. BIBLIOGRAFÍA .....</b>                                       | <b>32</b> |
| <b>ANEXOS .....</b>  | <b>33</b> |

---

El presente trabajo está elaborado en base al proyecto de consultoría que Priscilla Fournier, Irene Garvía, Gerardo Giménez, Alejandra Ramírez y yo elaboramos para la Fundación APROCOR.

Tras una breve introducción sobre qué nos llevó a escoger la Fundación APROCOR para realizar en ella nuestro proyecto de final de máster y una aproximación a los documentos que elaboramos para la organización, procedo a hacer una revisión bibliográfica de dos de las áreas que trabajamos, descripción de puestos de trabajo y elaboración del manual de acogida, para posteriormente elaborar una opinión crítica sobre nuestra actuación.

Además, propongo un modelo de selección por competencias que considero que, puede aportar valor a la Fundación APROCOR y complementar el material con el que cuenta actualmente en materia de Recursos Humanos.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Cuando se nos presentó el Trabajo de Fin de Máster, mi grupo consideró la idea de realizar un proyecto con una organización sin ánimo de lucro. Unos cuantos miembros de mi equipo teníamos la inquietud de colaborar con una Fundación por diferentes motivos. Por un lado, nos planteamos las dificultades que tienen este tipo de organizaciones para poder invertir en el desarrollo de sus recursos humanos por motivos económicos, por otro lado, nos apetecía colaborar de alguna manera con una ONG, y poder aportar conocimientos específicos de un área en el que nosotros nos estamos desarrollando nos pareció que podía ser una idea interesante.

Finalmente, decidimos colaborar con la Fundación APROCOR, una organización cuya misión es apoyar y desarrollar a personas con discapacidad y a sus familiares.

Tras una primera toma de contacto con la Fundación, en la que nos conocimos y presentamos lo que nosotros podíamos ofrecer, establecimos los objetivos del proyecto, los cuales sufrieron algunas modificaciones según avanzábamos con el mismo.

En el proyecto de consultoría realizado a la Fundación APROCOR, elaboramos la descripción de los puestos de trabajo, el diccionario de competencias, el manual de acogida y la encuesta de clima y satisfacción, junto con un manual de uso de la encuesta.

Se trató de un proyecto retador, puesto que al tratarse de una fundación sin ánimo de lucro, tuvimos que desligarnos de alguna manera de ciertas directrices estudiadas durante el máster, de manera que nuestro trabajo se ajustase a las necesidades de nuestro cliente, siempre en línea con todos los conocimientos que habíamos adquirido durante el máster.

Según mi punto de vista, se trata en ocasiones, de un trabajo difícil de justificar bibliográficamente por este motivo. Teníamos que encontrar un equilibrio

entre las prácticas propias de Recursos Humanos y los recursos y los profesionales de APROCOR.

La mayor dificultad con la que nos encontramos durante el desarrollo del trabajo, fue la comunicación con los diferentes profesionales de la Fundación, la cual iba muy lenta e hizo que nuestro trabajo se prolongase algunos meses más de lo esperado.

En cuanto a nuestro papel como consultores dentro del contexto del trabajo, considero que en ocasiones nos faltó cierta asertividad con la empresa, pero también creo que esta situación nos ha enseñado bastante sobre cómo manejar situaciones con las que no estábamos familiarizados, y las cuales van a estar presentes a partir de ahora en el desempeño de nuestra actividad laboral; por ejemplo la gestión de los tiempos, el desarrollo de una reunión, la negociación con el cliente.

## 2. PROYECTO DESARROLLADO PARA LA FUNDACIÓN APROCOR

Como ya he comentado anteriormente, defino este Trabajo de Fin de Máster como un proyecto retador.

En un primer momento, nos encontramos con una Fundación que tenía algunos materiales de Recursos Humanos, que habían sido desarrollados por la directora. Sin embargo, estos materiales fueron diseñados por la directora de APROCOR, que aunque puso un gran esfuerzo de su parte, no cuenta con formación en esta área. No obstante, detrás de todo ese trabajo había un gran esfuerzo y estaban bañados por la misión y visión de APROCOR, por este motivo, en lugar de desecharlos, decidimos que teníamos que considerarlos en todo momento. Fue así cómo comenzó la transformación y ampliación de esos materiales, hasta convertirse en un amplio proyecto que abarcaba varias áreas diferentes.

Desde un primer momento la Fundación acogió muy bien el proyecto, y se mostraron muy colaboradores, proporcionándonos el material que necesitábamos para llevar a cabo nuestro trabajo. No tuvieron inconveniente en darnos acceso a documentación confidencial y respondieron gustosamente las preguntas que nos iban surgiendo.

Sin embargo, una vez que habíamos recopilado toda la información y teníamos fijados todos nuestros objetivos, comenzó una tarea un poco más complicada, en la que teníamos que entrevistarnos con un número bastante alto de trabajadores de APROCOR.

En un primer momento conseguimos encadenar varias entrevistas, y parecía que todo marchaba correctamente. Sin embargo, de repente empezaron los problemas. Los horarios eran, a veces, difíciles de compaginar con los nuestros, en otras ocasiones tras concertar entrevistas nos encontrábamos que la persona con la

que habíamos quedado no estaba o no se encontraba disponible en ese momento.

Esto nos dificultó enormemente la recogida de información, y retrasó el avance de nuestro trabajo, ya que comenzamos con las descripciones de puestos, y la información recogida en las entrevistas nos aportaba un valor fundamental que no podíamos dejar de lado.

Fue más sencilla para nosotros la elaboración del diccionario de competencias. Para realizar esta parte del trabajo, nos basamos en un antiguo diccionario de competencias que tenía la fundación. Sin embargo, este diccionario contaba con más de 40 “competencias”, las cuales correspondían en muchos casos a habilidades. Fue un trabajo metódico y de estudio el que llevamos a cabo, teniendo en cuenta la información que nos aportaron los trabajadores en las entrevistas y el antiguo diccionario, establecimos 15 competencias, las cuales nivelamos en 4 niveles diferentes y para las que definimos una serie de competencias.

Además, se estableció con la FUNDACIÓN la elaboración de una encuesta de satisfacción.

Según avanzamos con el proyecto, vimos que la Fundación tenía otras necesidades en materia de Recursos Humanos, y aunque nosotros en ese momento no podíamos abarcarlas todas, sí decidimos que era interesante ampliar nuestro trabajo elaborando un manual de bienvenida para las futuras incorporaciones. Este manual se creó con la intención de proporcionar a todos los nuevos trabajadores, información que puede resultarles de utilidad a la hora de conocer la Fundación para la que trabajan.

Comienza dando información sobre APROCOR, trasladando su misión, visión y labores, continúa ofreciendo nombres de referencia dentro de la organización, explica las áreas de actuación dentro de APROCOR, con un breve resumen de diferentes proyectos y finaliza proporcionando información sobre los diferentes puestos de trabajo que configuran la plantilla de la Fundación.

De esta manera, los nuevos trabajadores contarán con información general sobre APROCOR que puede facilitarles los primeros días de trabajo.

El conjunto de todos estos documentos conforma nuestro Trabajo de Fin del Máster de Recursos Humanos de Icade.



### 3. MI APORTACIÓN AL TRABAJO

Al tratarse de un proyecto amplio, que abarcaba diferentes aspectos dentro de Recursos Humanos, decidimos que la manera más operativa de trabajar en él, era dividiendo el trabajo en función de las diferentes áreas en las que íbamos a profundizar.

La participación de los miembros del grupo quedó repartida de la siguiente manera:

- ✓ **Manual de acogida:** Trabajamos este documento Irene Garvía, Gerardo Giménez Alemparte y yo.
- ✓ **Descripción de puestos de trabajo:**
  - Todos los miembros del equipo participaron de la realización de entrevistas a trabajadores de APROCOR.
  - Irene Garvía, Gerardo Giménez y yo realizamos las descripciones de puestos.
- ✓ **Diccionario de competencias:** Todo el equipo participó de la elaboración del diccionario de competencias.
- ✓ **Encuesta de clima y satisfacción:** Priscilla Fournier y Alejandra Ramírez se encargaron de elaborar esta parte del trabajo.

#### 4. ELECCIÓN DEL TEMA DEL TRABAJO INDIVIDUAL

Una vez que terminamos el proyecto grupal, y lo entregamos tanto a APROCOR como a ICADE, comencé a plantearme cómo enfocar el trabajo individual.

Tras un tiempo de reflexión, llegué a la conclusión de que, por un lado quería hacer una revisión bibliográfica que me aportase datos objetivos sobre dos de los temas abordados en el trabajo grupal, descripción de puestos de trabajo y manual de acogida. Tras esta revisión, me parecía interesante poner en tela de juicio el trabajo que habíamos elaborado, con el objetivo de mejorar la calidad del mismo en la medida de lo posible.

Por otro lado, me parecía atractiva la idea de, en base a todo lo trabajado, ir un paso más allá y proponer alguna otra iniciativa que pudiese ser de utilidad para la Fundación.

Actualmente me encuentro haciendo prácticas en un departamento de selección, por lo que me pareció interesante centrarme en la selección por competencias (ahora que ya tenían elaborado un diccionario de competencias) y buscar información y aportar mi experiencia para este pequeño proyecto.

Considero que enfocar el trabajo en esa línea puede aportar valor extra a la Fundación y a mi misma.

Mi objetivo con este trabajo es, intentar paliar en la medida de lo posible los problemas de aplicación del diccionario de competencias que puedan surgir durante la entrevista de selección, buscando obtener el mejor resultado posible a la hora de escoger a los futuros empleados de la organización.

## 5. ANÁLISIS CRÍTICO DEL TRABAJO

A continuación procedo a realizar un análisis crítico de nuestro trabajo en dos de las diferentes áreas en las que profundizamos y desarrollamos material para la Fundación APROCOR, estas son la descripción de puestos de trabajo y el manual de acogida.

### *5.1. Descripción de puestos de trabajo*

La descripción de puestos de trabajo se ha convertido en una parte fundamental de gestión dentro de las empresas (Ríos, 1995).

En 2011 Chiavenato ofreció una definición del concepto de análisis de puesto en la que especifica, que se trata de un estudio de las características intrínsecas de un determinado puesto, que dará paso a la valoración y clasificación de dicho puesto. Además plantea que el puesto es “una unidad en la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización”.

Es fundamental para las empresas que cada puesto esté correctamente definido, con las funciones detalladas, de cara a sacar el máximo provecho a sus recursos. Dentro de Recursos Humanos, la descripción de puestos de trabajo supone la base de otras funciones, ya que de esta manera, se podrán desempeñar de una manera más precisa otros procesos que se llevan a cabo en este departamento, tales como selección de personal, evaluación del desempeño, formación (Chiavenato, 2011).

Además estas descripciones de puesto deberán ser revisadas de manera periódica, cada dos o tres años aproximadamente.

En el caso de APROCOR, sí que contaban con descripciones de puestos. Sin

embargo, además de estar desactualizadas, ya que no se revisaban desde hace algún tiempo, contaban con numerosos errores, de manera que otras áreas dentro de recursos humanos no estaban alineadas (evaluación, formación).

R. Wayne en el año 2010 establece unas preguntas a las que un análisis de puesto tendría que dar respuesta. Estas son las siguientes:

- Tareas que desempeña el empleado: físicas y mentales
- Horarios
- Lugar donde se ubica el trabajo
- ¿Cómo desempeña el trabajo el empleado?
- Por qué del trabajo
- ¿Qué es necesario para desempeñar el trabajo?

Para obtener esos datos, existen diferentes métodos de recogida de información (Carrasco, 2009):

- ✓ **Observación directa:** Consiste en observar al empleado en su día a día, desempeñando sus funciones. En este caso, se le comunicaría al empleado que va a ser observado, lo cual puede modificar su manera de actuar. Se trata de un procedimiento empírico, pero requiere una inversión de tiempo bastante grande por parte del evaluador.
- ✓ **Cuestionario:** Este cuestionario puede ser abierto o cerrado. La persona que ocupa un determinado puesto de trabajo rellenaría el cuestionario, y posteriormente lo revisaría su supervisor directo. La cantidad de información recabada dependerá de las preguntas que conformen el cuestionario.
- ✓ **Entrevista:** El evaluador y el titular del puesto mantienen una entrevista estructurada con el objetivo de obtener datos de un determinado puesto de trabajo. Se trata de un método personalizado que permite la obtención de una

mayor información, puesto que durante la entrevista se puede profundizar en determinados aspectos que vayan surgiendo durante el transcurso de la misma. El mayor inconveniente sería el tiempo que requiere.

- ✓ **Métodos mixtos:** Consiste en la utilización simultánea de diferentes métodos. La entrevista suele complementarse de, o bien observación directa, o bien de un cuestionario.
  
- ✓ **Diario de Actividades:** La persona que desempeña un determinado puesto de trabajo lleva un registro de todas las actividades que realiza en su puesto de trabajo, indicando el tiempo que dedica a cada tarea. El principal problema de este método es que puede distorsionarse por el titular del puesto.
  
- ✓ **Método de incidentes críticos:** A través de la observación se obtienen datos de las funciones que se desempeñan en un determinado puesto de trabajo y se observan aquellos factores que hacen que se obtenga un buen resultado en el puesto de trabajo.
  
- ✓ **Método de recopilación de información:** La información se obtiene de descripciones con las que ya cuenta la empresa.

Nosotros, a la hora de recopilar información para poder elaborar las descripciones de puestos, utilizamos dos de los anteriores métodos descritos anteriormente.

Por un lado, valoramos las descripciones de puestos de trabajo con las que ya contaba APROCOR, nos interesaba la información ahí descrita, sin embargo, no nos resultó una fuente demasiado útil, por lo que optamos por realizar entrevistas individuales con diferentes profesionales de la Fundación.

A la hora de realizar las entrevistas con los profesionales, establecimos una serie de preguntas que nos aportaban la información que nosotros consideramos que

tenía que aparecer en una descripción de puesto. Estas eran las siguientes:

- ¿Cuál es tu visión de APROCOR?
- ¿Qué características crees que debería tener un trabajador de APROCOR?
- Nombre de tu puesto de trabajo
- ¿Qué formación tienes?
- ¿Qué funciones desempeñas? (detallar lo máximo posible)
- ¿Qué herramientas de gestión usas en tu día a día?

A partir de ellas obteníamos la siguiente información que incluíamos en cada una de las descripciones de puestos:

- Centro de trabajo
- Área
- Misión
- Funciones
- Formación requerida
- Experiencia requerida
- Herramientas de trabajo
- Reuniones

Teniendo en cuenta lo que R. Wayne (2010) considera que debe incluir una descripción de puesto, creo que cumplimos bastante bien con nuestro trabajo.

Si bien es cierto que nos faltó añadir el horario, esto tiene una explicación. En muchas ocasiones lo preguntamos en las entrevistas, pero nos encontramos con que en este sector es frecuente la flexibilidad horaria, y poner en la descripción del puesto un horario fijo podía ser contraproducente para los requerimientos que la Fundación tiene por su naturaleza.

Considero que, aunque obtuvimos la información que debe incluirse en una descripción de puesto de trabajo, podría haber sido más enriquecedor utilizar otros

métodos de recogida de información, por ejemplo la observación directa o el cuestionario, de manera que hubiésemos ampliado la información acerca de cada puesto.

Por otro lado comentar, que debido a los problemas que experimentamos para cuadrar horarios con los profesionales y poder llevar a cabo las entrevistas, estas se realizaron a un solo profesional, así lo acordamos con nuestro tutor, Óscar Izquierdo. Sin embargo, considero que nuestro trabajo hubiese sido más completo si nos hubiésemos entrevistado con más de un profesional por cada puesto de trabajo.

A pesar de lo comentado anteriormente, considero que teniendo en cuenta los recursos y el tiempo con los que contábamos, pudimos realizar un trabajo realmente útil para la Fundación, y que esperamos que utilicen y suponga uno de los pilares fundamentales para la gestión de sus trabajadores.

## *5.2. Manual de acogida*

El mayor valor que tiene una empresa es su capital humano, y se espera que todos los trabajadores de una organización puedan aportar el máximo para el desarrollo de la misma. Es preciso por tanto, que las organizaciones cuiden hasta el más mínimo detalle; desde la acogida del candidato, durante toda su vida laboral dentro de la empresa y hasta que causa baja, sea o no voluntaria dicha baja (León, 2010).

El proceso de acogida comienza a ganar impacto en las organizaciones, ya que es un indicador de la apuesta que hace la empresa por sus trabajadores.

Es habitual que haya una persona en la empresa que sea la encargada de este proceso. Esta persona puede tener o no contacto con el nuevo trabajador en su puesto de trabajo, pero puede convertirse en una figura a la que acudir durante los primeros días.

Es frecuente también que este proceso de incorporación se complemente con un manual de acogida, en el que aparecen reflejados aquellos puntos importantes que deben ser transmitidos a las nuevas incorporaciones.

Además, es conveniente adaptar este manual de acogida a cada nueva incorporación, incluyendo información del puesto de trabajo al que la persona se incorpora.

Los objetivos que buscamos con este proceso de acogida en la empresa son la integración de nuestros trabajadores de una manera rápida y su implicación con la empresa desde el primer momento. Además ofrece a las nuevas incorporaciones información sobre la empresa, sobre su estrategia y sobre su misión, visión y valores.

Un manual de acogida, puede incluir la siguiente información (León, 2010):

1) **Bienvenida:**

Texto en el que la Dirección da la bienvenida a las nuevas incorporaciones. Su extensión suele ser de una o dos páginas, y el objetivo es motivar a los nuevos trabajadores para que ofrezcan lo mejor de sí mismos en su nuevo puesto de trabajo. También se presenta la empresa su actividad y su posicionamiento en el mercado.

2) **¿Quiénes somos? Cultura corporativa de la empresa:**

Es la oportunidad que tiene la empresa para proporcionarle al nuevo empleado una visión sobre su cultura corporativa. Se incluyen en este punto la estrategia de la empresa junto con la misión, visión y valores.

Se puede aprovechar este apartado para ofrecer datos generales de la empresa e incidir sobre hitos alcanzados.

3) **¿Cómo nos organizamos? Presentación de la empresa:**

Para las nuevas incorporaciones, resulta de gran utilidad tener, detallado el



organigrama, el equipo de dirección y los diferentes grupos/departamentos en los que se divide la empresa para poder alcanzar sus objetivos.

**4) Marco de relaciones laborales:**

No todas las empresas tienen la misma disposición en materia de relaciones laborales. Por este motivo, aquellas empresas que apuestan por su capital humano tendrán en este punto oportunidad de hacérselo saber a las nuevas incorporaciones.

**5) Política de Comunicación:**

Cada organización cuenta con una política de comunicación diferente. Las personas que se incorporan a la empresa deben conocer las normas fundamentales de comunicación a través de diferentes medios y canales, para a partir de ahora, poder adecuarse a las mismas. Es probable que existan actuaciones concretas a la hora de realizar los siguientes comunicados:

- ✓ *Comunicación interna:* Proporcionar el mismo trato a todos los trabajadores.
- ✓ *Personal:* Lenguaje inclusivo que no discrimine a ningún trabajador.
- ✓ *Textos:* Es posible que sea necesario seguir un tipo de formato determinado a la hora de escribir textos.
- ✓ *Comunicación externa:* Hay que cuidar mucho los comunicados externos, bien comunicados a prensa, publicidad, etc. Se establecerán unas directrices para dar información de la empresa de cara al público.

**6) Eres parte de nuestra empresa:**

Importancia de transmitir al nuevo empleado que a partir de este momento forma parte la empresa. Se trata de una invitación a contar con su colaboración, con el objetivo de ofrecer mejoras a la empresa.

## 7) Documentación complementaria:

Se puede incluir cualquier otra información que se considere que puede ser relevante y puede aportar valor al nuevo trabajador.

Algunos de los documentos que se pueden incluir en este apartado pueden ser:

- ✓ Ubicación de los diferentes centros de trabajo. Facilidades de acceso al centro: planos, horarios de transporte público, etc.
- ✓ Normas de conducta y sanciones aplicables, protocolos de actuación.
- ✓ Decálogo de calidad.
- ✓ Calendario laboral
- ✓ Normas de seguridad
- ✓ Prevención de riesgos laborales

La necesidad de elaborar un manual de acogida para la Fundación APROCOR surgió a medida que avanzábamos con nuestro proyecto. Nos pareció interesante elaborar un documento para las nuevas incorporaciones que les proporcionase información sobre la Fundación y que les pudiese ser de utilidad los primeros días de trabajo.

Incluimos la siguiente información:

- ✓ **Introducción:** En la que hacíamos una primera aproximación a la Fundación y explicábamos la misión, visión y valores.
- ✓ **Organización de APROCOR:** Para comenzar a tener nombres de referencia dentro de la fundación consideramos importante incluir a los miembros del patronato y al equipo de dirección de la fundación.
- ✓ **Áreas de apoyo y centros de APROCOR:** Diferentes servicios que ofrece APROCOR, profundizamos un poco en cada uno de ellos, para que los nuevos empleados conozcan la labor de la Fundación.

- ✓ **Puestos de trabajo en APROCOR:** La idea era ofrecer una visión general de los profesionales que conforman APROCOR, de manera que llegado el momento, sepan a quien acudir ante una determinada duda o incidente.

Tras revisar bibliográficamente información sobre manuales de acogida, considero que nuestro manual es algo escaso.

Sería interesante añadir los siguientes puntos:

- Apartado de **bienvenida** por parte del **patronato** de APROCOR. De esta manera, el patronato comenzaría a ser visto de una manera más cercana para los nuevos trabajadores. Conocerán quién lo conforma y qué papel juegan cada uno de los patrones dentro de la Fundación.

Es un gesto cercano por parte del patronato que puede aportar valor a la Fundación.

- Dentro del apartado de los **puestos de trabajo en APROCOR**, sería interesante dividirlos atendiendo a los diferentes servicios en los que podemos encontrar a dichos profesionales.

Nosotros pusimos una lista de todos los puestos de trabajo junto con la misión de cada uno. Considero que sería interesante mantener las misiones de los puestos, pero que habría que organizarlos de alguna manera.

A mi personalmente me parecía una buena idea hacer algún tipo de organigrama que fuese bastante visual y dentro del cual pudiésemos incluir la misión de los puestos. Sin embargo, las instituciones como APROCOR, son bastante contrarias a la elaboración de organigramas, puesto que tienen una filosofía de igualdad entre todos los trabajadores, que en este caso, se lleva al extremo, no queriendo indicar en ningún documento que exista jerarquía entre los trabajadores.

Se me ocurre por tanto, elaborar un documento muy visual, en el que aparezcan dibujados los siete servicios que ofrece APROCOR en sus diferentes sedes y representados con forma de casas. Dentro de cada uno de estos servicios (es decir, dentro de cada una de las casas), se podría incluir todos los puestos de trabajo que podemos encontrar en cada servicio. Fuera de las casas se situarían aquellos puestos de trabajo que dan soporte a todos los servicios, como por ejemplo la Dirección.

Unido a este documento, mantendría la lista de puestos de trabajo, para que los profesionales puedan acudir a ella.

- Otro aspecto que considero importante y en su momento nosotros no nos planteamos, es lo relativo a la **comunicación**.

La comunicación entre los empleados, seguramente sea bastante informal. Por lo que nos contaron cuando hicimos las entrevistas para las descripciones de puestos, entre ellos se comunican a través de mensajería online o de comunicados que dejan con las cosas más importantes a la gente que va a ocupar su puesto en el siguiente turno. Sin embargo, sería interesante ofrecerles algunas directrices sobre determinados textos que es probable que tengan que escribir, como por ejemplo informes. Esto dependerá de la naturaleza de cada puesto de trabajo. De esta manera, se unificarán los formatos y se evitarán problemas futuros.

En cuanto a comunicados externos, se les debería informar de que, en principio, no podrán hacer comunicados a la prensa. Esto lo harán las personas autorizadas para ello.

Relativo a la comunicación con los clientes, será preciso establecer qué tipo de información pueden derivar a familiares u otros profesionales, y qué información es material sensible y deben mantener en secreto. En este punto podría ser interesante añadir

información sobre la importancia de la *confidencialidad* en su puesto de trabajo, y en caso de no haber firmado cláusula de confidencialidad en el contrato de trabajo, adjuntar un documento de confidencialidad.

- También considero que nos ha podido faltar algo más de “acogida” al nuevo empleado.

Presentamos la fundación y nos centramos mucho en ofrecer al trabajador información sobre el contexto en el que va a desarrollar su trabajo, sin embargo, quizá le falta al manual algo de acogida y calidez. Sería interesante transmitir la importancia de su incorporación en la empresa, invitarle a que dé lo mejor de sí mismo en esta nueva etapa, y animarle a que esté abierto a proponer mejoras dentro de la Fundación. De este modo, empoderamos al nuevo trabajador, al mismo tiempo que le retamos a que nos ofrezca todo aquello que puede aportar.

- Por último, me parece interesante aportar información complementaria que pueda ser útil al receptor del manual.
  - Direcciones, planos, horarios de transporte público.
  - Normas de conducta y sanciones aplicables, protocolos de actuación.
  - Decálogo de calidad.
  - Calendario laboral
  - Normas de seguridad
  - Prevención de riesgos laborales
  - Además, se pueden añadir títulos de documentos de referencia que puedan serle de utilidad, tales como el convenio colectivo.

- Un punto a tener en cuenta, pero que me parece más complicado que vayan a hacer por la naturaleza de la Fundación y por la escasez de tiempo que tienen en la mayoría de ocasiones, sería darle un pequeño repaso al manual para, si es preciso, adaptar cierta información en función del puesto a ocupar.

Este manual debería ser revisado de manera periódica, para tener actualizados los datos.

## 6. UN PASO MÁS, PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

### 6.1. *Procesos de selección estratégicos*

El proceso de selección dentro de una organización tiene como objetivo conseguir los mejores recursos humanos para la compañía. Para ello tendremos que tener en cuenta dos variables; las características del puesto y las características de los candidatos (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999).

Las características del mundo y la sociedad que nos rodean actualmente son las responsables de que hoy en día tengamos que ir más allá en materia de selección de personal en una empresa. Esto quiere decir, que las empresas buscan empleados capaces de aprender, capaces de adaptarse a situaciones nuevas, grandes comunicadores, personas que tengan la capacidad para trabajar en equipos, que puedan adaptarse al uso cotidiano de nuevas tecnologías etc. Todos estos requerimientos han propiciado un cambio por parte de Recursos Humanos a la hora de seleccionar a aquella persona que mejor encaja en el puesto. Por este motivo, se introdujeron instrumentos diferentes a los que se venían utilizando durante el proceso de selección; test de personalidad, test psicotécnicos de habilidad mental y entrevistas conductuales entre otros (Moscoso, 2008).

### 6.2. *Procesos de selección por competencias*

Con el proceso de selección las empresas buscan la incorporación del mayor talento a su plantilla, aquellas personas que aportan un valor extra a la organización. Realizando un proceso de selección por competencias, se aumenta el éxito del encaje entre persona y puesto.

A través de los diferentes instrumentos de observación (entrevista, assessment centre) podemos desencadenar conductas que nos dirijan a la obtención

de la evidencia que necesitamos para justificar una competencia. Para evaluar una competencia siempre es necesario obtener datos objetivos que sustenten su presencia o ausencia (Trujillo, 2000).

### **6.3. La entrevista por competencias**

La entrevista de selección es uno de los métodos más utilizados a la hora de evaluar a un candidato para un determinado puesto de trabajo. Durante este tiempo, entrevistador y entrevistado mantienen un diálogo que tiene el objetivo de que el entrevistador conozca al candidato, de cara a valorar su candidatura para un determinado puesto (Alles, 2004).

El principal problema de la entrevista es que puede verse afectada por la subjetividad del entrevistador.

El proceso de entrevista, no se limita al tiempo que dura la entrevista en sí, si no que empieza antes y termina después. A continuación, procedemos a examinar cada una de las fases que componen la entrevista (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 1999):

- ✓ **Preparación:** es necesario que el entrevistador prepare la entrevista atendiendo a diferentes aspectos. Por una lado debe conocer el puesto al que está optando el candidato y por otro lado debe informarse sobre el candidato que va a venir a hacer la entrevista, realizando un análisis de su Curriculum Vitae.
- ✓ **Entrevista:**
  - *Crear una atmósfera agradable:* en muchas ocasiones los candidatos llegan nerviosos, necesitan algunas preguntas para romper el hielo que les hagan liberar la tensión que traen



acumulada. Genera confianza también para el candidato proporcionarle un esquema de cómo se va a desenvolver la entrevista, de manera que antes de empezar ya tenga una idea sobre los puntos que se tratarán.

- *Desarrollo de la entrevista:* se espera que sea el candidato el que hable durante la entrevista, y que la tarea del entrevistador consista en guiar su discurso cuando sea necesario con preguntas abiertas, asegurándose de que obtiene toda la información que necesita.

Es importante no lanzar preguntas cerradas y tener cuidado con aquellas que den indicios al entrevistado de las respuestas que se esperan de él.

- *Fin de la entrevista:* Cuando la entrevista está llegando a su fin, es un buen momento para que el entrevistado haga las preguntas que considere convenientes. También se le debe proporcionar información sobre la empresa, el puesto al que está optando en esa entrevista, y los siguientes pasos del proceso de selección (si hay o no una segunda entrevista, cómo se le comunicará si continúa en el proceso o si es desestimado etc.).

- ✓ **Informe de evaluación:** Cuando el entrevistado se ha marchado, el entrevistador tiene que evaluarle con el objetivo de ver si continua con el proceso de selección o si se va a proceder a su desestimación.

#### *6.4. Modelo de entrevista por competencias APROCOR*

Como ya hemos comentado anteriormente, en una entrevista por competencias vamos a recabar información sobre diferentes competencias buscando evidencias de situaciones pasadas que demuestren la presencia o ausencia de las mismas (Trujillo, 2000).

En el trabajo grupal, hicimos una revisión del diccionario de competencias, tras la cual, el diccionario quedó actualizado con las siguiente competencias:

- Análisis y resolución de problemas
- Capacidad analítica
- Capacidad de relación
- Compromiso
- Comunicación
- Escucha activa
- Flexibilidad
- Iniciativa
- Liderazgo
- Organización y planificación
- Orientación al servicio
- Toma de decisiones
- Trabajo en equipo

A raíz de estas competencias, yo propongo el siguiente esquema para hacer la entrevista atendiendo a las competencias y obteniendo evidencias. Procedo a dividir las según las competencias de las que nos dan información:

\* Las preguntas pueden sufrir variaciones en función de la experiencia del candidato y el puesto al que opte, en ocasiones tendrán más importancia unas competencias sobre otras.

**TOMA DE DECISIONES, CAPACIDAD DE ANÁLISIS**

- Cuéntame, ¿qué opciones te planteaste al terminar segundo de bachillerato?  
¿Qué te llevó a estudiar la carrera xxx en xxx universidad?
- ¿Por qué te decantaste por [seguir formándote/empezar a trabajar] cuando terminaste la carrera?
- ¿Qué otras opciones te has planteaste en relación a tu carrera profesional?
- ¿Por qué decidiste enfocar tu carrera profesional dentro del ámbito de la discapacidad?

**ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN**

- ¿Cómo es un día a día tuyo en el trabajo?
- ¿Cómo estableces el tiempo que debes dedicar a cada tarea?
- ¿Cómo priorizas las tareas?

**ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS, COMPROMISO, ORIENTACIÓN AL SERVICIO** en algunas ocasiones pueden dan indicios de **INICIATIVA y FLEXIBILIDAD**

- Cuéntame una situación que hayas vivido en los últimos dos años en la que hayas tenido una mayor en la que a nivel laboral hayas tenido una mayor carga de trabajo y unos plazo muy ajustados para sacar el trabajo adelante, ¿qué hiciste para alcanzar los objetivos que tenías marcados? (Es necesario que profundice en la explicación y sea concreto, si hiciese falta se le guiará con preguntas hasta que se obtengan las evidencias de cada competencia).
- ¿Qué te planteaste en ese momento?
- ¿Cómo crees que actuarías ahora ante esa situación?

**TRABAJO EN EQUIPO, CAPACIDAD DE RELACIÓN** en algunas ocasiones pueden dar indicios de **INICIATIVA, LIDERAZGO y FLEXIBILIDAD**

- Cuéntame una situación en la que hayas tenido que trabajar en equipo y hayáis tenido dificultades para sacar el trabajo adelante
- ¿Qué hicisteis en esa situación?
- ¿Qué hiciste tú en esa situación?
- ¿Qué rol sueles adoptar cuando trabajas en equipo?
- ¿Te sientes cómodo trabajando en equipo?

Hay algunas competencias de las que se puede obtener evidencias durante la entrevista, a través de su discurso y su lenguaje no verbal, estas serían las siguientes:

- **COMUNICACIÓN**
- **ESCUCHA ACTIVA**

Durante la entrevista se tomarán notas de la información que nos proporciona el candidato, de manera que tengamos todos los datos que necesitamos a la hora de realizar un informe.

### 6.5. Elaboración de un informe por competencias

Al terminar la entrevista de selección, conviene realizar inmediatamente el informe de la entrevista, así no olvidaremos información importante ni mezclaremos información de diferentes candidatos.

El modelo de informe de competencias que propongo, lo he desarrollado en base a las diferentes experiencias que he tenido haciendo prácticas en departamentos de selección.

La plantilla sería la siguiente:

| COMPETENCIAS                       | ALTO | MEDIO | BAJO |
|------------------------------------|------|-------|------|
| Análisis y resolución de problemas |      |       |      |
| Capacidad analítica                |      |       |      |
| Capacidad de relación              |      |       |      |
| Compromiso                         |      |       |      |
| Comunicación                       |      |       |      |
| Escucha activa                     |      |       |      |
| Flexibilidad                       |      |       |      |
| Iniciativa                         |      |       |      |
| Liderazgo                          |      |       |      |
| Organización y planificación       |      |       |      |
| Orientación al servicio            |      |       |      |
| Toma de decisiones                 |      |       |      |
| Trabajo en equipo                  |      |       |      |
| VALORACIÓN GLOBAL                  |      |       |      |
| PUNTOS FUERTES                     |      |       |      |
| ÁREAS DE MEJORA                    |      |       |      |
| OBSERVACIONES                      |      |       |      |

Por un lado aparecen reflejadas las competencias que conforman el Diccionario de Competencias de APROCOR. Estas competencias, serán evaluadas en función de las evidencias que tengamos como Alto, Medio o Bajo.

A la hora de rellenar el informe, yo propongo seguir siempre el mismo esquema, el cual podría ser el siguiente:

- Actitud durante la entrevista
- Comunicación y escucha
- Toma de decisiones y capacidad de análisis
- Organización y planificación
- Análisis y resolución de problemas
- Iniciativa
- Flexibilidad
- Compromiso
- Orientación al servicio
- Trabajo en equipo
- Capacidad de relación
- Liderazgo

Además según mi experiencia, considero que es más sencillo a la hora de elaborar el informe hacerlo punto por punto, competencia por competencia, en lugar de comenzar con los puntos fuertes y continuar con los puntos débiles. De esta manera, nos aseguraremos que cada competencia queda plasmada en el informe.

Es posible que tengamos evidencias contradictorias de una competencia, en ese caso, se incluyen ambas en el informe, una iría en puntos fuertes, y otra en áreas de mejora.

A la hora de redactar, procederemos a poner por un lado la evidencia y por otro lado la competencia de denota.

## 7. CONCLUSIONES

Con este trabajo buscaba conocer más a fondo el proceso de descripción de puestos de trabajo y de la elaboración del manual de acogida, con el objetivo de poder valorar nuestra intervención en la Fundación APROCOR, y aprender de aquello que podía mejorarse de nuestro trabajo.

Considero que este trabajo recoge referencias bibliográficas importantes en materia de ambos documentos, que han sido trasladadas a nuestro trabajo desde un punto de vista crítico. Este proceso ha sido llevado a cabo para mejorar la calidad del trabajo realizado, ya que nosotros, aunque habíamos buscado información, no habíamos sido rigurosos y nuestro trabajo no se sustenta con una importante base bibliográfica.

Además, he propuesto un nuevo modelo de entrevista basado en la selección por competencias. Soy consciente de que este punto se desliga un poco de las directrices marcadas. Sin embargo, me parecía interesante poder aprovechar todo el trabajo desarrollado para la Fundación APROCOR y dar un paso más allá.

Yo estoy haciendo prácticas en un departamento de selección, y día a día veo la importancia de la selección por competencias.

Me gustaría que este trabajo pudiese ser realmente útil para la Fundación APROCOR, que puedan incorporar todos estos nuevos documentos y procesos de recursos humanos a su política de personas, y que les ayude a obtener lo mejor del capital humano que conforma la Fundación.

Por último, animaría a la Fundación APROCOR a apostar hacia el desarrollo en materia de recursos humanos, trasladando las competencias a otros procesos, tales como evaluación del desempeño, formación y en caso de ser posible, retribución.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

Alles, M. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Carrasco, J. C. (2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *Revista Electrónica CEMCI* (2), 20-22.

Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. México DF: McGraw-Hill.

León, J. d. (2010). *Manual de acogida en una empresa con igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*. Valladolid: Junta de Castilla y León.

(2010). *Manual de acogida en una empresa con igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres*. Valladolid: Junta de Castilla y León.

Moscoso, J. F. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica*. Universidad de Santiago de Compostela .

Santiago de Compostela: Papeles del Psicólogo.

Ríos, M. F. (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Trujillo, N. R. (2000). Selección efectiva de personal basada en competencias. *Revista do Serviço Público* , 51 (3), 99-120.