

**ROSA BELÉN BLANCO FERNÁNDEZ**

*Licenciada en Pedagogía Social y Laboral*

**M.<sup>a</sup> ÁNGELES CAPILLA GARCÍA**

*Licenciada en Derecho*

**JUAN JOSÉ MONTES HERNANDO**

*Licenciado en Derecho*

**MARGARITA MONTES RAMÍREZ**

*Licenciada en Pedagogía*

**LAURA LÓPEZ GAJO**

*Diplomada en Relaciones Laborales*

*Todos ellos Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos  
por el CEF.*

**Extracto:**

EN las próximas páginas encontrarán una síntesis de un proyecto Fin de Máster de Recursos Humanos.

Para su realización, un grupo de cinco personas, todos ellos compañeros de clase, bajo la denominación *Althea Consultores*, formó un grupo multidisciplinar con el fin de enriquecer el trabajo a través de la experiencia adquirida en el área de Recursos Humanos y en el entorno laboral. *Althea Consultores* se erigió con dos licenciadas en Pedagogía Social y Laboral, dos licenciados en Derecho y una diplomada en Relaciones Laborales.

Tuvieron la oportunidad de realizar el proyecto sobre una empresa real, donde trabaja una de las componentes del grupo, y aunque hemos cambiado su nombre por otro ficticio para proteger su privacidad, todos los datos reflejados son totalmente ciertos, incluso los referidos a información corporativa.

Con esta pequeña introducción queremos ya abrirles paso a la lectura del proyecto, el cual exigió un trabajo preciso y un gran esfuerzo por parte de todo el grupo. Como podrán comprobar, se tratan cuatro políticas de Recursos Humanos, aquellas en las que, a su juicio, la empresa en cuestión necesitaba mejorar o introducir.

Esperamos que sea de su interés y que les ayude en su andadura profesional y/o personal, estamos seguros de que así será.

---

## Sumario:

---

- I. Información sobre «PREVENT».
  - II. ¿Qué es la descripción y el análisis de puestos de trabajo?
  - III. Situación actual sobre el proceso de selección en «PREVENT».
  - IV. Comunicación interna.
  - V. Gestión por competencias.
  - VI. Presupuesto.
- Bibliografía.
- Diario de incidencias.

## I. INFORMACIÓN SOBRE «PREVENT»

### ✓ Historia.

*Prevención de Riesgos y Salud Laboral.*

Fue constituida en el año 1986 como empresa de Prevención de Riesgos y Salud Laboral. Forma parte de un importante grupo empresarial asturiano, grupo de desarrollo industrial, constituido por una serie de empresas muy diversas.

Se trata de un gran grupo empresarial con más de 1.000 trabajadores y 180 millones de euros en concepto de facturación.

Actualmente, «PREVENT» es líder en Prevención de Riesgos y Salud Laboral.

*Equipo.*

Tras 15 años de experiencia, hoy en día cuenta con un equipo de más de 400 profesionales de alta cualificación repartidos por todo el territorio nacional, y con los más sofisticados y modernos medios técnicos.

### ✓ Acreditaciones y reconocimientos.

- Acreditación definitiva como Servicio de Prevención de Riesgos Laborables en todas las disciplinas Preventivas (**Seguridad en el Trabajo, Higiene Industrial, Ergonomía-Psicología y Vigilancia de la Salud**), con ámbito de actuación nacional por Resoluciones de 19/10/1998, 25/01/2000 y 13/09/2000, de la **Autoridad Laboral**.

- Acreditación como Servicio Médico Especializado en la Vigilancia de la Salud de los trabajadores profesionales expuestos a Radiaciones Ionizantes, por el **Consejo de Seguridad Nuclear**.
- Acreditación como Centro Médico Aeronáutico, por la **Dirección General de Aviación Civil**.
- Colaborador del **Ministerio de Sanidad** como entidad consultora para la elaboración de los protocolos de vigilancia médica específica en Salud Laboral.

### ✓ **Objetivos.**

Su **objetivo fundamental** es dar soluciones a la medida de cada empresa, ofreciendo la más alta calidad en prevención y salud laboral para conseguir una práctica laboral más segura, saludable y eficiente.

Además de éste, «PREVENT» persigue los siguientes:

- Garantizar la seguridad y salud de todos los trabajadores.
- Desarrollar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo adaptado a las necesidades propias de las empresas cliente.
- Dar respuesta a cualquier necesidad en Prevención de Riesgos y Salud Laboral.
- Disminuir los costes de las empresas cliente en virtud de una óptima rentabilidad de la gestión Preventiva.
- Aportar un valor añadido a las empresas cliente, potenciando su imagen externa e interna.

### ✓ **Justificación propia para ser una empresa líder.**

«PREVENT» presenta una justificación por la que cree ser una empresa líder en su ámbito:

**Su experiencia** en Prevención de Riesgos y Salud Laboral a lo largo de 15 años, en más de 10.000 empresas y con más de 600.000 historiales clínico-laborales.

**Su respuesta integral** al poseer la ACREDITACIÓN NACIONAL para el desarrollo de las cuatro especialidades Preventivas, satisfaciendo cualquier necesidad que se les plantee.

- Seguridad.
- Higiene.

- Ergonomía-Psicología Aplicada.
- Vigilancia de la Salud-Medicina del Trabajo.

**Su personal:** 50 técnicos y más de 200 profesionales sanitarios, formando un gran equipo multidisciplinar de profesionales cualificados en todos y cada uno de sus servicios.

**Sus medios técnicos:**

- Equipos para la realización de mediciones y muestreos: luxómetros, termoanemómetros, bombas de aspiración para contaminantes químicos, sonómetros, dosímetros, monitores de estrés térmico, entre otros.
- Equipos para la realización de pruebas médicas: control de visión, espirómetros, audiómetros, cabinas insonorizadas, electrocardiógrafos, equipo completo de oftalmología, ergómetros y ecógrafos.
- Instalaciones: centros de asistencia técnica, centros clínicos, centros de gestión, aulas de formación, laboratorio central, puntos de extracción.
- Equipos para la formación: medios audiovisuales y material didáctico.
- Software de desarrollo propio.

**Su implicación** con las empresas clientes.

**Su compromiso con la calidad.**

**Su solvencia** garantizada.

**El trato personal y humano** con el que realizan su trabajo.

✓ **Servicios que ofrece.**

*Prevención de Riesgos Laborales.*

Atendiendo a la **Ley de Prevención de Riesgos Laborales** y al **Reglamento de los Servicios de Prevención**, y en relación con la organización de los recursos para el desarrollo de las actividades Preventivas, el empresario puede elegir con arreglo a alguna de las siguientes modalidades:

- Asumiendo personalmente la actividad Preventiva.
- Designando a uno o varios trabajadores para llevarla a cabo.

- Constituyendo un servicio de prevención propio.
- Recurriendo a un servicio de prevención ajeno.
- Optando por una combinación mixta de las anteriores opciones.

El modelo de organización elegido condicionará los servicios que «PREVENT» concierte externamente.

En este ámbito «PREVENT» ofrece distintas modalidades:

- Servicio de Prevención Completo.
- Servicio de Prevención por Especialidades.
  - Seguridad en el Trabajo.
  - Higiene Industrial.
  - Ergonomía y Psicosociología Aplicada.
  - Vigilancia de la Salud-Medicina del Trabajo.
- Servicio de Actividades Preventivas concretas.
- Servicios de Prevención en el sector de la Construcción.

*Sanitarios.*

- Gestión de los servicios médicos de empresa. Desde recursos humanos, medios técnicos hasta formación y otras áreas.
- Vacunaciones:
  - Gripe, hepatitis, tifoidea, tétanos, entre muchas otras.
- Pruebas complementarias:
  - Controles de visión, espirometrías, audiometrías, electrocardiogramas y ergometrías.
  - Diagnósticos por imagen.
  - Análisis clínicos.
  - Otras pruebas.

- Cursos de formación sanitaria específica:
  - Primeros auxilios.
  - Manipuladores de alimentos y otros.
- Reconocimientos médicos especiales:
  - Cardiología.
  - Radiaciones ionizantes.
  - Oftalmología.
  - Dermatología.
  - Otorrinolaringología.
  - Ginecología.
  - Urología.
  - Traumatología.
  - Psicología clínica y otros.
- Reconocimientos médicos para tribunales de capacitación profesional:
  - Policía Nacional.
  - Policía Municipal.
  - Bomberos.
- Reconocimientos médicos para renovación de licencias:
  - Pilotos de aviación civil.

Asimismo, «PREVENT» cuenta con un laboratorio de análisis clínicos que posee:

**Experiencia:**

- 20 años en Salud Laboral, colaborando en más de 14.000 empresas.
- 250.000 análisis anuales.

**Calidad:**

- Acreditación en la NORMA DE CALIDAD ISO 9002.
- Determinaciones sometidas a Controles de Calidad desde 1.982: (SEQC, AEFA, AEBM).

**Medios:**

- Equipo de profesionales especialistas en análisis clínicos.
- Instrumentación de vanguardia: automatización total.
- Informatización global de procesos-gestión-historial: fases preanalítica, analítica y postanalítica.

**Valor añadido:**

- Historial analítico de cada paciente: todos los resultados son archivados y entregados cada vez que el paciente efectúa un análisis.
- Seguimiento actualizado y permanente de la Salud del Trabajador.
- Transmisión informatizada de los resultados, compatible con la totalidad de los sistemas de gestión de los Servicios de Salud Laboral de las empresas.
- Estadísticas de resultados: patologías, estudios por edad, sexo, y otras variables.

**Capacidad de respuesta:**

- Realización de cualquier tipo de análisis clínico: diagnóstico, efecto y exposición.
- Respuesta en forma, lugar y tiempo.

*Formación.*

«PREVENT» ofrece programas de formación en todas y cada una de sus áreas de intervención. Para ello cuenta con un equipo profesional con plena capacidad de acción y acreditado para impartir enseñanzas de carácter oficial.

Formación en Prevención.**Cursos de capacitación:**

- Cursos de capacitación para el desempeño de las funciones Preventivas de nivel básico (30 y 50 horas).



- Cursos de capacitación para el desempeño de las funciones Preventivas de nivel intermedio (300 horas).
- Cursos de capacitación para el desempeño de las funciones Preventivas de nivel superior (600 horas).

**Cursos específicos para encargados de emergencias:**

- Cursos de primeros auxilios.
- Cursos sobre lucha contra incendios y evacuación de trabajadores.

**Cursos específicos de riesgos por sectores, actividad o tareas:**

- Cursos de formación para dar cumplimiento al artículo 19 de la Ley de Prevención.
- Diseño de programas de formación Preventiva a la medida de su empresa.

Formación en Salud.

- Cursos de primeros auxilios.
- Cursos para manipuladores de alimentos (Capacitación y Certificación de manipuladores).
- Cursos de formación en materia de Vigilancia de la Salud Preventiva.

Otros servicios de Formación.

- Realización de cursos de formación ocupacional.

Atendiendo a la demanda de los clientes, realizan un análisis de necesidades y diseñan el programa formativo que el cliente necesita. Los cursos pueden impartirse en los centros de «PREVENT» o en las empresas cliente.

Convenios de Colaboración.

«PREVENT» dispone de convenios de colaboración en materia formativa con importantes Universidades y Organismos:

- Universidad Autónoma de Madrid.

- Universidad Politécnica de Madrid.
- Universidad Alfonso X El Sabio de Madrid.
- Universidad Miguel Hernández de Alicante.
- Universidad de Alcalá.
- Universidad San Pablo CEU de Madrid.
- Universidad Carlos III de Madrid.
- Universidad Camilo José Cela de Madrid.
- Universidad Complutense de Madrid.
- Fundación Mapfre Estudios.
- Escuela de Organización Industrial.
- Escuela de Ciencias de la Salud.
- Otros.

#### *Consultoría.*

«PREVENT» ofrece distintos servicios de consultoría, en Prevención de Riesgos Laborales y en Salud.

#### Consultoría en Prevención de Riesgos Laborales.

- Consultoría en actividades de Prevención de Riesgos Laborales.
- Diseño de Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales (Normas UNE 81900 EX, UNE 81905 EX y OHSAS 18001).
- Asesoramiento legal.

#### Consultoría en Salud.

- Asesoramiento legal.
- Consultoría en Incapacidad Temporal.
- Optimización de recursos sanitarios empresariales.

**✓ Clientes.**

Más de 10.000 empresas y organismos avalan la confianza depositada en «PREVENT», de diversos sectores:

**Construcción**

ACS.  
Afar 4, S.A.  
Aldstom Power.  
Cobra-Moncobra.  
Construcciones Alpi, S.A.  
Constructora Los Álamos.  
Corsan-Coviam.  
Enypesa.  
Explotaciones y Túneles.  
Ferroviario-Agroman.  
Necso.  
Obras y Contratas Santos.  
Ortiz Construcciones y Proyectos.  
Pentavias-Procinco.  
Tragsa.  
Urbazo.  
UTE Barajas (Aena).

**Industria**

Anaya.  
Cristalera Española.  
Crivisa Cristalerías.  
Danone.  
Electrolux Home.  
Fábrica Nacional de Moneda y Timbre.  
Fasa Renault.  
Grupo de Mecánica del Vuelo.  
Industrial Química del Nalón.  
Iveco.  
Kuwait Petroleum.  
Page Ibérica.  
Papelería del Centro.  
Queserías Ibéricas.  
Rank Xerox.  
Siemens.  
Sniace.  
Valeo España.

**Organismos oficiales**

Agencia Tributaria.  
Ayuntamiento de Madrid.  
BOE.  
Consejo Superior de Deportes.  
Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).  
Inserso.  
Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS).  
Ministerio de Defensa.  
Ministerio de Educación y Cultura.  
Ministerio de la Presidencia.  
Ministerio de Medio Ambiente.  
Ministerio de Trabajo.  
Museo del Prado.  
Museo Reina Sofía.  
Principado de Asturias.

**Servicios**

ABC.  
Adecco.  
Ahorrámás.  
Airtel.  
Alcampo.  
Alcatel.  
Altadis.  
Antena 3 TV.  
Banco Popular.  
BSCH.  
C & A.  
Casino Gran Madrid.  
Clínica de la Zarzuela.  
Clínica Ruber.  
Cofares.  
Día.  
EMT de Madrid.  
El Mundo.  
El País.

|                               |                                    |
|-------------------------------|------------------------------------|
| Grupo Eulen.                  | Norma 4.                           |
| Grupo Prisa.                  | Ocaso.                             |
| Grupo Sigla.                  | Paradores Nacionales de Turismo.   |
| Grupo Unigro.                 | Prosegur.                          |
| Hipercor.                     | RACE.                              |
| Hospital Gómez Ulla.          | Restaurante Zalacaín.              |
| Hoteles NH.                   | Seur.                              |
| Hoteles Trip.                 | Telecinco.                         |
| Indra.                        | Telefónica.                        |
| Informática del Corte Inglés. | Terra.                             |
| Laboratorios Aventis Pasteur. | Toys'r Us.                         |
| Loewe.                        | UNED.                              |
| Lucent Technologies.          | Universidad Politécnica de Madrid. |
| Muface.                       | Universidad Carlos III.            |

#### ✓ Ubicación y datos de interés.

«PREVENT» tiene las Oficinas Centrales, un Servicio de Prevención Central y Servicios Médicos Centrales ubicados en Madrid capital, además de un teléfono de atención al cliente para atender cualquier duda.

«PREVENT» posee una página web para las posibles consultas acerca de sus servicios, y dispone de correos electrónicos de información en cada una de las oficinas anteriormente mencionadas, así como un teléfono directo en cada centro descrito.

#### Centros de «PREVENT» en España

##### Andalucía.

Jaén.  
Córdoba.  
Sevilla.  
Almería.  
Granada.  
Málaga.  
Cádiz.  
Huelva.

##### Aragón

Zaragoza.  
Teruel.

##### Asturias.

Oviedo.

##### Canarias.

Santa Cruz de Tenerife.  
Las Palmas.

##### Castilla-La Mancha.

Guadalajara.  
Toledo.  
Ciudad Real.

##### Castilla y León

León.  
Salamanca.  
Ávila.  
Segovia.  
Valladolid.  
Palencia.

Burgos.

Soria.

**Cataluña.**

Barcelona.

Tarragona.

Lérida.

**Comunidad de Madrid.**

Madrid.

**Comunidad Valenciana.**

Alicante.

Valencia.

Castellón.

**Extremadura.**

Cáceres.

Badajoz.

**Galicia.**

A Coruña.

Pontevedra.

Orense.

**Islas Baleares.**

Palma de Mallorca.

**La Rioja.**

Logroño.

**Murcia.**

Murcia.

**País Vasco.**

Bilbao.

San Sebastián.

✓ **Situación del sector.**

*Evolución.*

- El sector se encuentra en una situación de crecimiento. La entrada en vigor de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales ha supuesto la necesidad a todas las empresas de disponer de un servicio que se encargue del estudio, valoración y eliminación de los riesgos que presenta cada puesto de trabajo.
- La ley ofrece a las empresas cuatro posibilidades para cubrir las necesidades de prevención. Servicio de prevención propio, que las funciones de prevención sean asumidas por los propios trabajadores, que las funciones de prevención sean asumidas por el empresario, servicio de prevención ajeno. Dentro de esta última posibilidad nace «PREVENT» y un gran número de empresas que han visto una posibilidad de crecimiento dentro de este sector.
- A pesar de que el legislador no pretendía que el servicio de prevención ajeno se convirtiera en la modalidad mayoritaria, en España, a diferencia de los demás países de la Unión Europea que eligen servicios de prevención propios, se ha impuesto como la más habitual. Quizás no sea la situación más deseable, pero la redacción de la ley unida a la falta de conciencia con la prevención del empresario español han conducido a convertir la prevención en algo externo a las empresas.
- Antes de la aparición de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, las únicas entidades con la capacidad y recursos para poder asumir estas responsabilidades eran las mutuas. Con una

larga experiencia y solvencia empresarial parecían las destinadas a copar el mercado del servicio de prevención ajena. Sin embargo, durante los últimos años no han cesado de surgir nuevas entidades cuya única finalidad es la de cubrir las necesidades de prevención de las empresas. El éxito de esta nueva fórmula se apoya en su especialización. Su objetivo empresarial es la solución integral de las necesidades de prevención de cualquier empresa, lo que les permite ofrecer unos precios más competitivos y un servicio más ágil que las mutuas. Su mayor adaptación al mercado y la mentalidad del empresario español, que ve la prevención como un coste, impuesto o imposición legal que hay que «cubrir», ha facilitado sin duda la posición preeminente de la que gozan los servicios de prevención ajenos mercantiles, como así llaman las mutuas a estas nuevas empresas, que han sabido dar respuesta a las necesidades Preventivas de las empresas.

#### *Situación actual.*

Dentro de este sector empresarial en pleno crecimiento hay que señalar:

- En el año 2003 han nacido 60 nuevas empresas de prevención y tan sólo se han dado de baja 6.
- Los *Servicios de Prevención Ajenos Mercantiles* han conseguido, desde prácticamente el inicio de sus actividades, hacerse con un número mayor de contratos y un volumen total de facturación superior al de las Mutuas.
- En poco menos de cinco años, diez *Servicios de Prevención Ajenos Mercantiles* han conseguido situarse dentro de las veinte entidades con más conciertos firmados con las empresas: «GRUPO MGO», «PREVENT», «ENKEN», «PREVILABOR (SANITAS)», «ATISAE», «NOVOTEC CONSULTORES (SOLUZIONA)», «GRUPO HCP SALUD», «SGS TECNOS», «BUREAU VERITAS» y «PREVING CONSULTORES», siendo mutuas las otras diez entidades de cabeza.

#### *Nuestra Comunidad.*

##### MADRID

Del total de **60 entidades** especializadas existentes en la Comunidad Autónoma de Madrid, el 53,33 por 100 están acreditadas en las *4 disciplinas*, mientras que el 46,67 por 100 tienen la acreditación en *3 especialidades*.

La Comunidad de Madrid constituye, con diferencia, la Comunidad Autónoma con más *Servicios de Prevención Ajenos* acreditados a nivel nacional (39), siguiendo detrás la Comunidad Valenciana (15), Andalucía y País Vasco (14) y Principado de Asturias (11).

En las 21 entidades restantes, destaca el hecho de que la gran mayoría, hasta 18, sólo disponen de la acreditación para actuar en la propia Comunidad de Madrid, mientras que las otras 3 están acreditadas además para actuar en Comunidades Autónomas diferentes.

## II. ¿QUÉ ES LA DESCRIPCIÓN Y EL ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO?

### ✓ Introducción.

Dentro del mundo de las organizaciones empresariales, el análisis y descripción de puestos se constituye como una herramienta fundamental de desarrollo en la gestión de los recursos humanos. No importa cuál sea ni la finalidad ni el tamaño de la organización. La información aportada por la DAPT se constituye como un punto de partida básico para el desarrollo y conocimiento del puesto de trabajo dentro de cualquier política de recursos humanos.

Los responsables de «PREVENT» no dudaron en encargar a *Althea* como primer trabajo, realizar una Descripción y Análisis de puestos de trabajo sobre la totalidad de la empresa, conscientes de la dificultad de poder desarrollar otras políticas de recursos humanos sin ella.

### ✓ Beneficios.

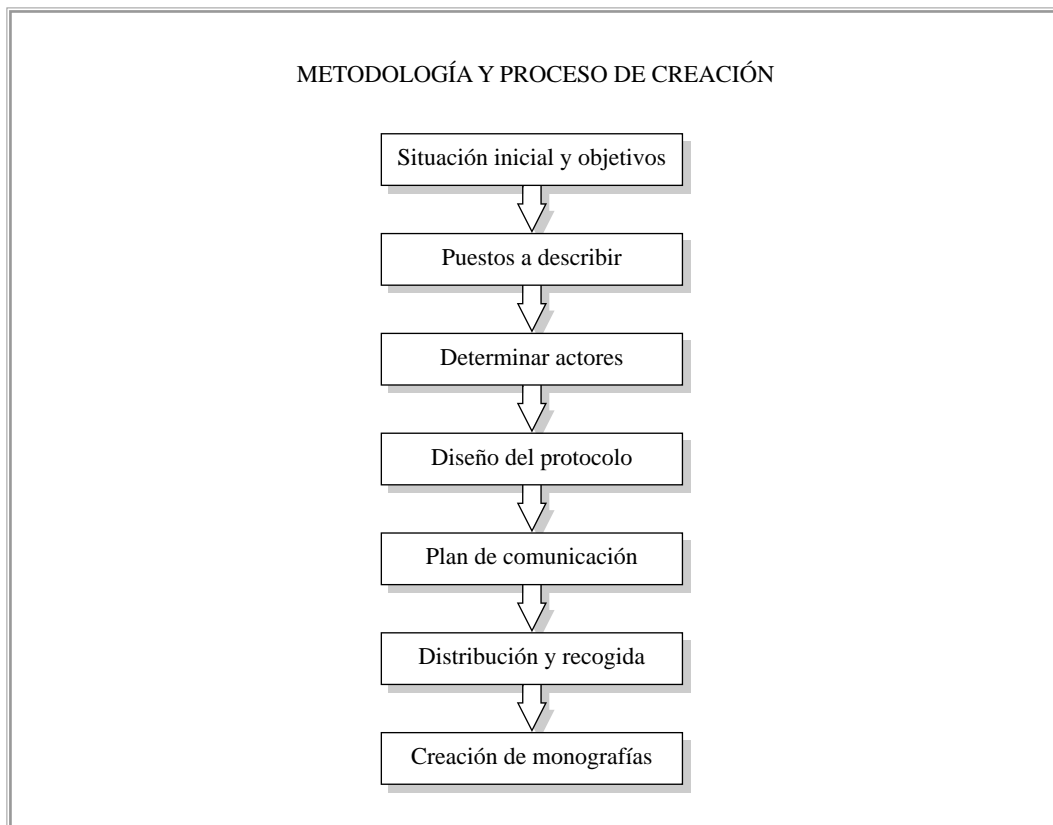
El análisis y descripción de puestos es definido por el profesor Fernández-Ríos como un procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El conocimiento exhaustivo del puesto de trabajo va a ser un apoyo fundamental en las siguientes tareas:

- Mayor objetividad para el establecimiento de la política retributiva.
- Mayor objetividad y equidad al evaluar el desempeño del personal.
- Perfeccionamiento de los métodos para reclutar y seleccionar a los nuevos miembros de la empresa.
- Facilita la detección de necesidades de formación en las empresas.
- Establecimiento de estructuras y medidas organizativas más racionales.
- Ayuda al trabajador a conocer las necesidades y exigencias de su puesto.
- Anticipa al trabajador los riesgos de su puesto de trabajo para una mejor aplicación de las medidas de prevención.

### ✓ Dificultades.

No todo van a ser ventajas, y realizar una DAPT va a tener implícitas una serie de dificultades en el momento de poner en marcha el proyecto como van a ser:

- **Negativa inicial de los trabajadores y sus representantes:** por el miedo a lo desconocido, la DAPT puede ser interpretada como un método de la dirección de controlar y explotar a los trabajadores. Hay que transmitir que ese no es el objetivo y que tendrán una intensa participación en el proceso. Ellos también saldrán beneficiados del Análisis y Descripción, pues supondrá una clarificación de tareas y harán de «PREVENT» una organización más eficaz y competitiva.
- **Aumento de los costes:** va a absorber gran cantidad de tiempo y de recursos no sólo del departamento de Recursos Humanos sino también de las demás áreas de «PREVENT». Sin embargo, hay que considerarlo como una inversión que servirá para hacer de «PREVENT» una organización más fuerte y preparada para enfrentarse a la competencia.
- **Falta de colaboración de los mandos intermedios:** es absolutamente necesaria la total implicación de la dirección de «PREVENT», incluidos los mandos intermedios. Especial importancia cobra su participación, por ser los encargados de la supervisión del día a día de sus trabajadores. Ellos serán un instrumento clave a la hora de cotejar la información obtenida a través de cuestionarios. Atraerlos a nuestra causa será crucial y deberemos transmitirles que es una decisión de «arriba» a la que deben prestar toda su colaboración.





## ✓ Situación inicial y objetivos.

### *Situación inicial.*

Antes de nuestra llegada no existía en «PREVENT» nada parecido a una DAPT. Literalmente partimos de cero. Ante nosotros teníamos una ardua tarea para realizar el análisis de los puestos de trabajo de una empresa de más de 450 trabajadores y multitud de áreas y puestos diferentes. Conscientes de las dificultades que encontraríamos en el proceso, fijamos unos objetivos tratando de conseguir, al menos, dotar a «PREVENT» de una herramienta útil para el desarrollo de los recursos humanos y poder asentar los cimientos de una posible valoración de puestos de trabajo. Nuestros objetivos fueron.

### *Objetivos.*

- Asentar en «PREVENT» la idea de la necesidad de disponer de una DAPT.
- Comunicar de manera eficaz y positiva a los trabajadores las ventajas de una DAPT.
- Recabar el total apoyo de la dirección y de los mandos intermedios para el desarrollo de la DAPT.
- Proporcionar a «PREVENT» una herramienta clave para el desarrollo de una política de recursos humanos organizada y estructurada.

### *Métodos de recogida de información.*

De entre los muchos sistemas existentes para el análisis de puestos de trabajo, el equipo de *Althea* eligió utilizar una combinación de entrevistas, protocolos estructurados y observación directa para obtener la información de los puestos. Este sistema fue considerado el que presentaba mayores ventajas y unos costes asumibles dadas las características de «PREVENT».

Una vez establecidos los objetivos y métodos de recogida de información, determinamos quiénes iban a participar y cuáles serían los puestos a describir.

## ✓ Puestos a describir.

La descripción de puestos sólo abarcaría las sucursales de Madrid. Esta provincia es la que mayor volumen de personal tiene y sirve como piedra de toque para el desarrollo de la descripción en las demás sucursales. Sería extraño que en las delegaciones de fuera de Madrid existiera un puesto

diferente a los que ya existen en Madrid y de los que vamos a realizar la DAPT. El desarrollo de una nueva DAPT en esas provincias no supondría un elevado costo al coincidir muchos de los puestos a describir con los ya descritos. Lo único necesario sería cotejar mediante entrevistas con los ocupantes de los puestos, que el contenido de los puestos descritos coincide con sus tareas, para ver si las tareas de esos puestos son las mismas y si es necesario crear nuevas monografías de puestos.

### ✓ Determinar los actores.

#### *Analistas.*

En la realización de la DAPT buscamos la participación de todos los miembros de «PREVENT». Obviamente no todos tendrían el mismo nivel de participación, pero no queríamos dejar a nadie fuera.

En cuanto a la participación, podríamos diferenciar tres niveles:

#### *Nivel 1: comunicadores.*

En este grupo estarían todos aquellos encargados de recoger la información, distribuir protocolos, realización de entrevistas y análisis de la información para la posterior creación de la monografía. Dentro de este grupo estarían los miembros del equipo de *Althea* como asesores externos imparciales, los miembros del departamento de Recursos Humanos que «PREVENT» destinó en nuestro apoyo. Dentro de este grupo ofrecimos a los representantes de los trabajadores el programa de actuaciones, dotándoles de la máxima información y dejándoles las puertas abiertas para que pudiesen incorporarse al proceso, pedir información o darnos alguna sugerencia cuando lo vieses oportuno.

#### *Nivel 2: mandos.*

Para el éxito de la descripción de los puestos es imprescindible realizar un riguroso proceso de comunicación a todos los niveles de «PREVENT». Es necesario que todos los trabajadores conozcan qué es la descripción y por qué se hace. Para ello, en este nivel, aparte de todos los miembros del nivel uno, involucramos a todos los mandos de la compañía. Aquí deben participar no sólo los mandos intermedios como primeros responsables del personal, sino también los mandos principales para mostrar que es algo que forma parte de la estrategia de «PREVENT».

#### *Nivel 3: ocupantes de los puestos.*

Los trabajadores son los mejores conocedores del día a día de sus puestos y son pieza clave para la descripción, ya que van a ser ellos los que de manera individualizada van a rellenar el protocolo, previas explicaciones de los analistas.

## ✓ Diseño del protocolo.

El protocolo es un impreso que cumplimenta el ocupante. El protocolo se constituye como la piedra angular del proceso de análisis del puesto de trabajo. En él va a estar detallada toda la información que vamos a pedir a los trabajadores de sus respectivos puestos. Estos protocolos pueden contener una gran cantidad de preguntas, cuadros y solicitan del trabajador una gran cantidad de información, siendo a menudo complejos de rellenar. Al ser la primera vez que se realizaba una descripción de puestos en «PREVENT», se consideró que no era conveniente diseñar un cuestionario con un elevado nivel de complejidad. Al ser la primera vez, buscamos como objetivo clave el éxito. Aun cuando no se consiguiera una descripción minuciosa y detallada de todos los puestos, era preferible ganarse la confianza del personal y mostrarles este proceso como algo habitual y necesario. Más adelante se pueden volver a revisar las monografías y solicitar una información más densa y específica.

### *Composición del cuestionario.*

#### **1. Persona que ocupa el puesto de trabajo.**

En esta sección se solicitan los datos personales principales del ocupante así como su titulación y formación, antigüedad en «PREVENT» y experiencia en el puesto.

#### **2. Identificación del puesto.**

En esta sección se busca situar el puesto dentro del organigrama, pidiendo al trabajador que nombre su departamento, al jefe inmediato, así como número de personas que realizan su función y personas a su cargo.

#### **3. Condiciones horarias.**

Se pregunta el horario habitual y si para el puesto son necesarias condiciones especiales como prolongar jornada, flexibilidad horaria y disponibilidad para viajar.

#### **4. Tareas.**

Ésta es la parte fundamental del cuestionario. Se solicita al ocupante que indique cuáles son sus tareas, cómo las realiza, con qué frecuencia, con quién se relaciona, etc. Ésta es la parte que mejor debe ser explicada al ocupante del puesto, pues el campo más abierto el que más puede conducir a error al rellenarlo y al mismo tiempo el más importante. El encargado de entregar y explicar los protocolos no debe dudar en insistir en aclarar cómo se debe completar esta parte del protocolo. Fallar en este punto significará encontrarnos con un buen taco de protocolos que habrá que repetir.

#### **5. Especificaciones requeridas por el puesto.**

En esta parte preguntamos al ocupante que nos diga, según su juicio, qué condiciones debe reunir una persona que quiera acceder a ese puesto.

Entre los apartados encontraremos Formación Reglada, Formación Complementaria, Perfil de competencias y cuál es el tiempo necesario para «dominar» el puesto.

### ✓ Plan de comunicación.

Para el buen fin de la DAPT era fundamental dar a conocer al personal en qué consiste y para qué se hace el proceso de descripción y análisis de los puestos de trabajo. La colaboración del personal es crucial para conseguir que la información obtenida sea clara y precisa. Para ello hemos seguido los siguientes pasos:

- **Reunión** de los analistas con el director de Recursos Humanos para analizar los puntos clave de «PREVENT».
- **Reuniones** de los analistas con los coordinadores de cada unidad para comunicarles el proceso y los objetivos del mismo. En estas reuniones se concretaron todos los puntos para que pudiesen transmitirlos a sus equipos.
- Previa solicitud de los analistas, el director de Recursos Humanos envió **correos electrónicos** a los coordinadores comunicando el inicio de la distribución de los cuestionarios.
- Distribución por los analistas de los cuestionarios con una **carta adjunta** en la que: especificamos el proceso e informamos de un **teléfono y un correo electrónico** para atender y resolver las consultas del personal.
- Antes de la recogida de los cuestionarios, fuimos por las diferentes áreas para implicar al personal en lo que se estaba haciendo y que **consultaran las dudas o aportaran ideas**.
- Por último, según la fecha indicada en el carta, se pasó a recoger los cuestionarios, o bien fueron entregados por los diferentes coordinadores en el área de Recursos Humanos a la persona de contacto.

### ✓ Creación de monografías.

A medida que se fueron completando los protocolos de todos los departamentos, el analista pasaba al estudio minucioso de los mismos. Paralelamente a esta actividad, los analistas gozaron de libertad para moverse por todos los departamentos observando a los trabajadores en sus puestos, lo que ayudó a comprender mejor las tareas descritas por los trabajadores en los protocolos. Después de analizar la información de los protocolos, el analista pasaba a cumplimentar la monografía.

#### *Entrevistas de aclaración.*

En caso de que el contenido de algún puesto no quedase perfectamente claro con el contenido de los protocolos y los resultados de la observación directa, se procedía a concertar una entrevista con algún ocupante del puesto para resolver las dudas que pudiesen haber surgido.

*Solución de discrepancias.*

Una vez completada la monografía, se enseñaba al superior inmediato del ocupante del puesto y algún ocupante del puesto descrito para que comprueben que el contenido de la monografía se ajusta a la realidad. Si existía alguna discrepancia, se trataba de solucionar allí mismo mediante una reunión. De no surgir ninguna incidencia, esa monografía pasaba a ser la definitiva.

*Libro de monografías.*

Con todas las monografías se ha creado un libro de descripción de puestos al que tiene acceso toda empresa. Para cada departamento se facilita un cuadernillo con las descripciones de puestos de dichas áreas.

✓ **Monografías.****DIRECTOR DEL ÁREA DE FORMACIÓN**

## IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

|  |   |
|--|---|
| Puesto de trabajo:                       | Director del área de Formación                              |
| Área:                                    | Formación   |
| Unidad:                                  |   |
| Personas a su cargo:                     | 9   |
| Cargo del jefe inmediato:                | Dirección (Gerente, Subdirector General y Director General) |
| Personas que desempeñan el mismo puesto: | Ninguno   |

## FUNCIONES Y TAREAS

- **Función general.**
  - Dirigir y desarrollar el área de Formación tanto a nivel de empresas cliente como de formación interna.
- **Tareas.**
  - Trabajar con Navisión para gestionar las actividades formativas.
  - Establecer las directrices generales y criterios de actuación del Área.
  - Controlar y analizar los datos y resultados del Área.
  - Mantener reuniones de Área y de Empresa.
  - Contactar con los clientes.

.../...

.../...

- **Relaciones necesarias para ejecutar sus tareas.**
  - *Internas:*  
En ocasiones con todas las Áreas de «PREVENT». A menudo con el área Técnica y con los componentes del Área que dirige.
  - *Externas:*  
Con las empresas clientes que contratan los servicios formativos de «PREVENT».
- **Herramientas necesarias para el desempeño del puesto.**
  - Dominio de aplicaciones informáticas.
  - Proceso analítico.
  - Reuniones con los miembros del Área.

#### PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO

- **Formación reglada.**
  - Titulación universitaria de grado medio y/o superior.
  - Técnico superior en Prevención de Riesgos Laborales.
- **Formación complementaria.**
  - Informática: dominio de Office 2000.
  - Formación de carácter empresarial.
  - Habilidades directivas y de negociación.
- **Condiciones horarias.**
  - **Horario habitual:** de lunes a viernes de 9 a 14 horas y de 16 a 19 horas.  
Además, este puesto requiere de flexibilidad horaria, en ocasiones prolongar la jornada normal y disponibilidad para viajar.
- **Experiencia mínima para el desempeño óptimo del puesto.**
  - De seis a doce meses.

#### COMPETENCIAS DEL PUESTO

A continuación exponemos las seis competencias más relevantes para desempeñar este puesto de manera exitosa, en orden descendente, según su orden de importancia:

1. Conocimiento organizativo.
2. Iniciativa.
3. Autonomía.
4. Comunicación.
5. Orientación al servicio al cliente interno/externo.
6. Autocontrol.

## TÉCNICO DE FORMACIÓN

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

|  |                                    |
|--|------------------------------------|
| Puesto de trabajo:                       | Técnico del área de Formación      |
| Área:                                    | Formación                          |
| Unidad:                                  | Gestión o producción               |
| Personas a su cargo:                     | Ninguna                            |
| Cargo del jefe inmediato:                | Coordinadora del área de Formación |
| Personas que desempeñan el mismo puesto: | 7                                  |

### FUNCIONES Y TAREAS

- **Función general.**
  - Diseñar e impartir cursos en materia de Prevención de Riesgos Laborales.
- **Tareas.**
  - Confeccionar y organizar el material necesario para los cursos formativos.
  - Formar en aula presencial a los trabajadores internos de nueva incorporación, en materia de Prevención.
  - Formar en empresas cliente en cursos de dicha materia con duración de 30, 50 y/o 100 horas.
  - Desarrollar e implementar grandes cuentas de formación.
  - Gestionar administrativamente la formación.
- **Herramientas necesarias para el desempeño del puesto.**
  - Principalmente herramientas informáticas: cañón y ordenador.
  - Medios audiovisuales: televisor y vídeo.
  - Fotocopiadora, impresora y fax.
- **Relaciones necesarias para ejecutar sus tareas.**
  - *Internas:*  
En ocasiones con el área Técnica.
  - *Externas:*  
Con los clientes que contratan los servicios formativos de «PREVENT».

### PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO

- **Formación reglada.**
  - Titulación universitaria de grado medio y/o superior.
  - Técnico superior en Prevención de Riesgos Laborales.

.../...

- **Formación complementaria.**
  - Informática: dominio de Office 2000.
- **Condiciones horarias.**
  - **Horario habitual:** de lunes a viernes de 9 a 14 horas y de 16 a 19 horas.
  - Además, este puesto requiere de flexibilidad horaria, en ocasiones prolongar la jornada normal y disponibilidad para viajar.
- **Experiencia mínima para el desempeño óptimo del puesto.**
  - Seis meses.

#### COMPETENCIAS DEL PUESTO

A continuación exponemos las seis competencias más relevantes para desempeñar este puesto de manera exitosa, en orden descendente, según su orden de importancia:

1. Iniciativa.
2. Comunicación.
3. Autonomía.
4. Motivación por el logro.
5. Búsqueda de información.
6. Preocupación por el orden y la calidad.

### COORDINADOR/A DEL ÁREA DE FORMACIÓN

#### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

|  |                                     |
|--|-------------------------------------|
| Puesto de trabajo:                       | Coordinador/a del área de Formación |
| Área:                                    | Formación                           |
| Unidad:                                  | Gestión/producción                  |
| Personas a su cargo:                     | 8                                   |
| Cargo del jefe inmediato:                | Director del área de Formación      |
| Personas que desempeñan el mismo puesto: | Ninguna                             |

#### FUNCIONES Y TAREAS

- **Función general.**
  - Coordinar el área de Formación bajo la supervisión del director de área de Formación; y formar específicamente en Prevención de Riesgos Laborales en el puesto de trabajo, a nivel interno (para nuevos trabajadores) y a nivel externo (empresas cliente).

.../...



.../...

- **Tareas.**

- Detectar necesidades formativas y coordinación con empresas externas para realizar los cursos (cursos de 30, 50 y 100 horas).
- Realizar las ofertas de formación de la brigada de emergencia (equipos de emergencia).
- Realizar los programas formativos en prevención, para nuevos trabajadores.
- Implantar planes de autoprotección.

- **Herramientas necesarias para el desempeño del puesto.**

- Principalmente herramientas informáticas: cañón y ordenador.
- Fax, teléfono e impresora.

- **Relaciones necesarias para ejecutar sus tareas.**

- *Internas:*  
En ocasiones con el área Técnica.
- *Externas:*
  - Con los clientes que contratan los servicios formativos de «PREVENT».
  - Con «CENEC», empresa privada que gestiona fondos del FORCEM.

#### PERFIL REQUERIDO PARA EL PUESTO

- **Formación reglada.**

- Titulación universitaria de grado superior.

- **Formación complementaria.**

- Máster en Prevención de Riesgos de Laborales.
- Informática: dominio de Office 2000.

- **Condiciones horarias.**

- **Horario habitual:** de lunes a viernes de 9 a 14 horas y de 16 a 19 horas.  
Además, este puesto requiere de flexibilidad horaria, en ocasiones prolongar la jornada normal y disponibilidad para viajar.

- **Experiencia mínima para el desempeño óptimo del puesto.**

- Seis meses como mínimo.

#### COMPETENCIAS DEL PUESTO

A continuación exponemos las seis competencias más relevantes para desempeñar este puesto de manera exitosa, en orden descendente, según su orden de importancia:

1. Trabajo en equipo y cooperación.
2. Motivación por el logro.

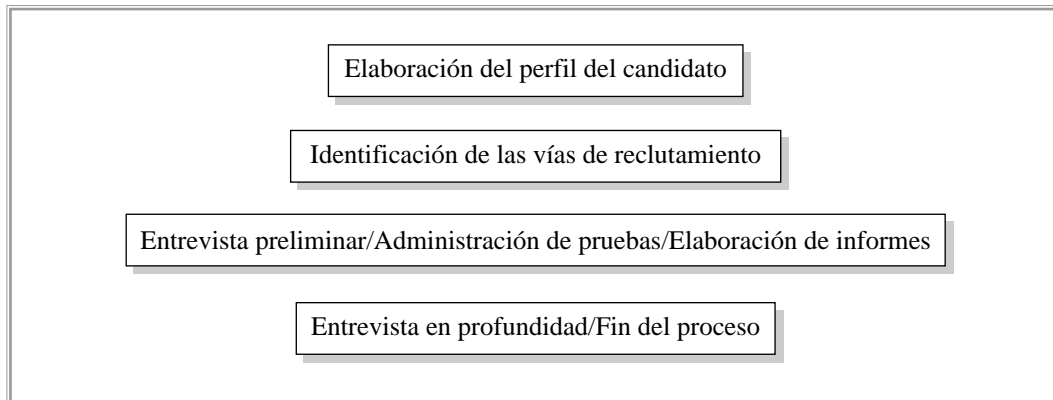
.../...

.../...

3. Autocontrol.
4. Búsqueda de información.
5. Persuasión.
6. Capacidad de adaptación/flexibilidad.

### III. SITUACIÓN ACTUAL SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN EN «PREVENT»

La propuesta actual del Procedimiento operativo para seleccionar, contratar e incorporar Técnicos de Prevención de Riesgos Laborales en «PREVENT» queda expresado en cuatro fases:



#### **Fase 1: elaboración del perfil del candidato**

Para llevar a cabo este paso del proceso, se hacen la pregunta de ¿qué perfil estamos buscando? A la cual se responde con una ficha que recoge los siguientes datos y al mismo tiempo indicamos un ejemplo de una de esas fichas:

- Nombre del Puesto: técnico «Junior».
- Edad sugerible del candidato: 24-34 años.
- Sexo: indiferente.
- Estado civil: indiferente.
- Carnet/coche propio: indispensable.
- Formación Mínima: Superior/Diplomatura-Licenciatura.

- Formación requerida: ingeniería.
- Formación de postgrado: máster nivel medio o superior en centro de formación reconocido con al menos dos de las cuatro especialidades.
- Idiomas: deseable Inglés.
- Informática: manejo de la ofimática a nivel usuario.
- Experiencia requerida: 0-6 meses.
- Cualidades personales: buscamos una persona dinámica, con iniciativa y creatividad, con dotes de comunicación verbal y escrita, con capacidad de trabajo en equipo, de planificación y organización con alta motivación de aprender y desarrollarse profesionalmente dentro de una empresa joven y en expansión.

Como observamos, la información no es detallada y no sigue un modelo establecido, lo que arriesga al proceso a una selección poco acertada.

### **Fase 2: identificación de las vías de reclutamiento**

El cual tiene establecido las posibles vías:

- Base de datos propia.
- Anuncio en Prensa (El País).
- Internet (Infojobs).
- Bolsa de trabajo (Universidades, Escuelas).
- Contactos personales.

En ninguna de ellas, se indican especificaciones o contactos ya establecidos para las mismas.

### **Fase 3: entrevista de selección**

#### **Objetivo de la entrevista definido por «PREVENT»:**

Comprobar que el candidato tenga los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente el puesto. Producir en el candidato una buena impresión de «PREVENT».

#### **Estructura:**

- Preparación: sala de entrevista: en la medida de lo posible hay que intentar entrevistar al candidato en las salas disponibles en el departamento técnico y no en las salas de la entrada.

- Contenido: recibir al candidato, cuidar que la sala de entrevista esté en condiciones aceptables, sin ceniceros llenos, vasos, suciedad o desorden. Si se va a proceder a pasar pruebas, se ha de disponer sobre la mesa de papel y bolígrafos.
- Inicio: saludo y presentación de «PREVENT», e indicar el objetivo de la entrevista.
- Desarrollo: plantean un cuadro a seguir donde se centran en la formación académica, historia profesional, análisis personal y situación actual y futura... sólo como temas, no se especifican qué tipo de preguntas se pueden hacer.
- Fin: resumen de la información obtenida, de las impresiones, informar cómo continúa el proceso de selección, crear compromiso y despedida.

### **Administración de Pruebas:**

Aplican dos tipos de pruebas: aptitudes y de personalidad. Aún no las tienen definidas. Sin embargo, están proponiendo el método Thomas Internacional, del cual tienen un ejemplar poco entendible del método y no conocen al 100 por 100 su utilidad y aplicación. Este método es una aplicación informática que por medio de un test de 24 ítems con cuatro opciones de respuesta proporciona información sobre distintas características del candidato como:

- Autoimagen.
- Automotivación.
- Énfasis laboral.
- Comportamiento bajo presión.
- Auditoría de mando.
- Puntos fuertes y limitaciones.
- Puestos compatibles.

Se contesta en 15 minutos y la justificación para implantarlo es por ser rápido y fiable.

Hay que recordar que el objetivo de aplicar pruebas es comprobar que el candidato posee las características y habilidades necesarias para cubrir el puesto, por lo que es recomendable aplicar una batería de test, que entre ellos puedan validar su confiabilidad en los datos y también de ser posible, complementar la información con la aplicación de dinámicas de grupo.

### **Elaboración de Informes:**

En este momento a través de un informe (del cual no hay modelo establecido aún), se le presentan al coordinador correspondiente aquellos candidatos seleccionados que a criterio del entrevistador mejor se adaptan al perfil que estamos buscando.

Actualmente entregan un informe de seis o siete folios donde quede reflejada la información obtenida en las entrevistas y en las pruebas aplicadas. En este informe incluyen:

- Currículum Vitae del candidato
- Aspectos relevantes del Currículum Vitae.
- Razones por las que el candidato quiere trabajar en «PREVENT».
- Lista de valores.
- Cartas de recomendaciones (si las lleva el candidato).
- Resultados de las pruebas psicométricas aplicadas.

Este informe no es uniforme, ya que según la persona que realice la selección tiene su propio modelo.

#### **Fase 4: entrevista profunda**

El coordinador o el director técnico, con los correspondientes informes, realiza la selección final, a través de una última entrevista, entre los candidatos presentados por el departamento de selección (de 3 a 5, en función del número de candidatos que se hayan presentado al proceso).

Fin del Proceso.

#### **✓ Selección/¿por qué proponemos la siguiente metodología?**

- **Importancia.**

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para «PREVENT» aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del proceso de selección para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el coste mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

- **Adecuación.**

Es necesario llevar a cabo procesos de selección válidos y fiables donde, partiendo de un análisis de las exigencias del puesto y la producción del correspondiente perfil de exigencias, se pueda realizar un extenso reclutamiento, recogiendo un elevado número de datos y elaborando un completo informe sobre la/s persona/s considerada/s más adecuada/s (datos

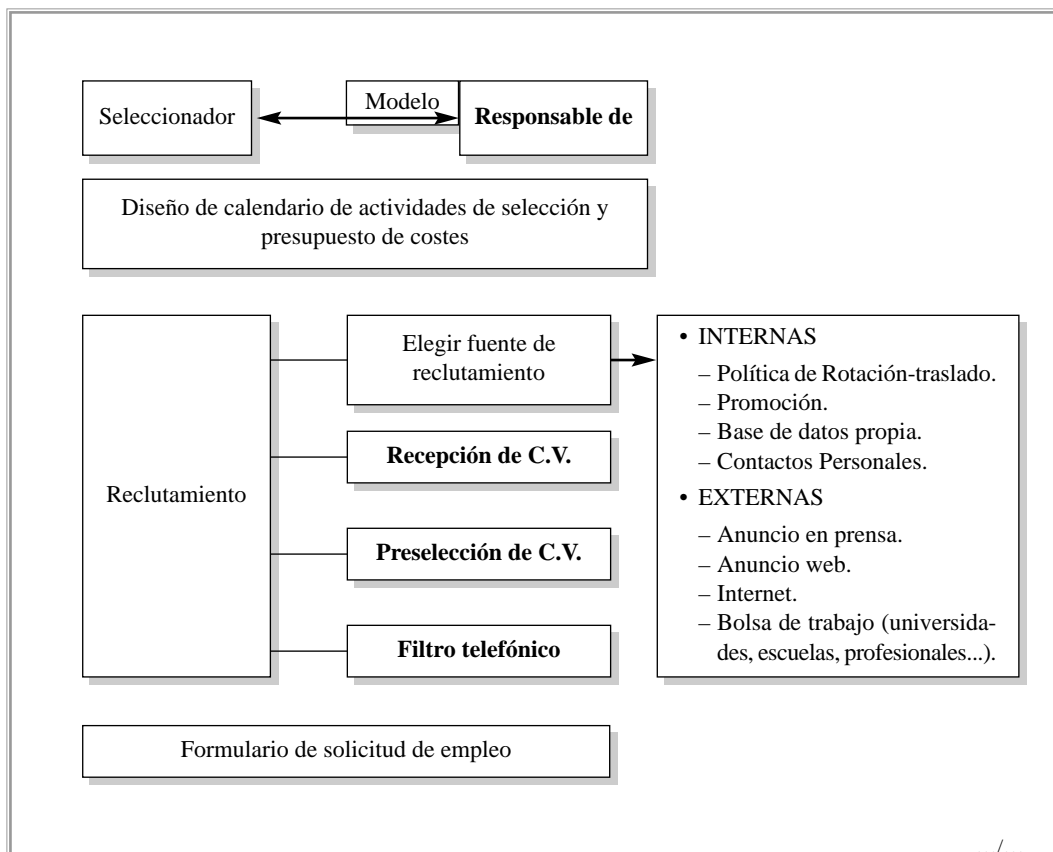
personales, formación, aptitudes, experiencia, habilidades, competencias, características de personalidad y motivación) en un tiempo razonablemente breve.

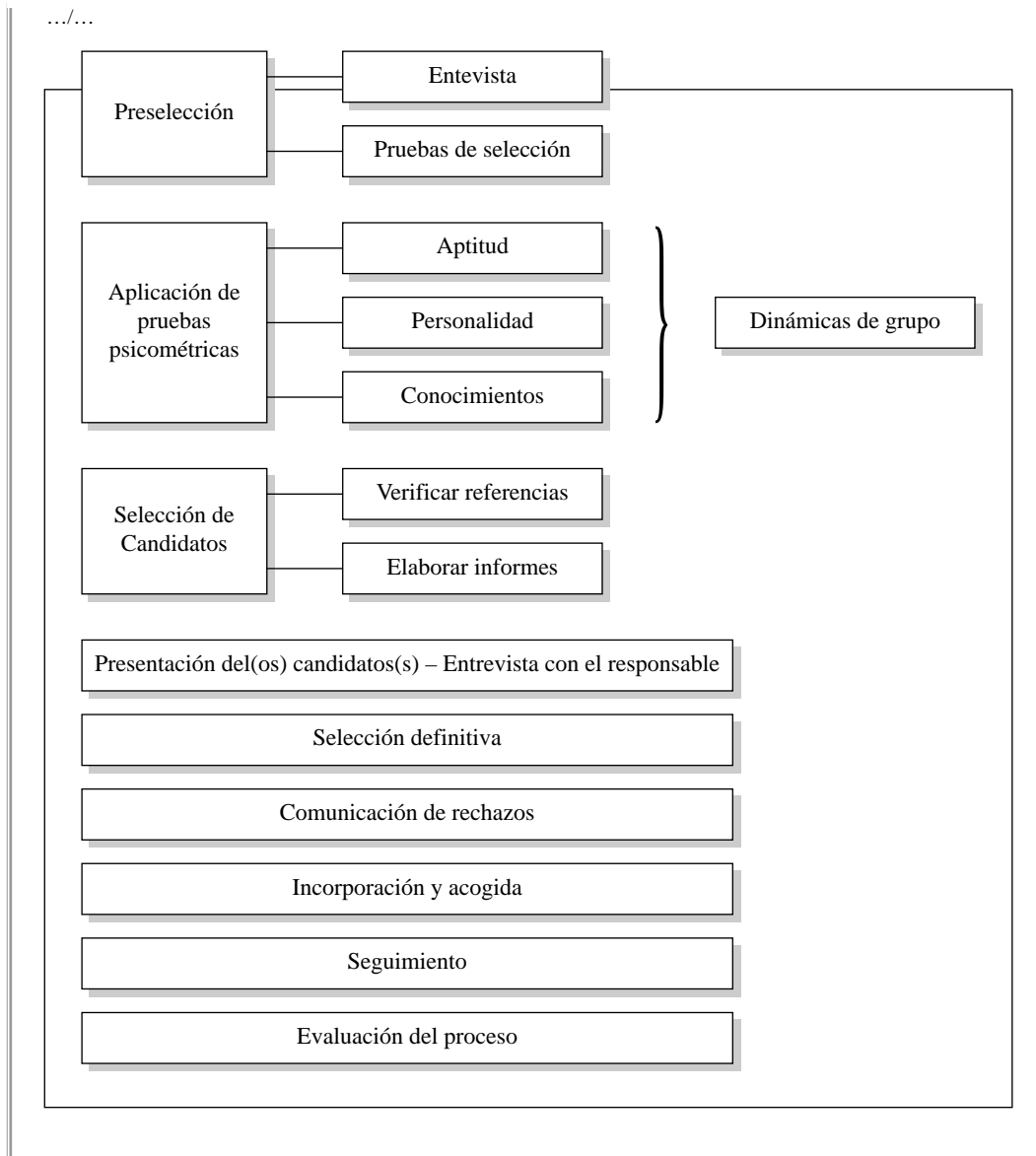
- **Método.**

En todo proceso de selección es necesario aplicar métodos que maximicen la probabilidad de adoptar las decisiones más correctas con respecto a los candidatos evaluados. Igualmente, se debe introducir en el análisis variables como la cultura de «PREVENT» y la estrategia, de manera que las personas candidatas sean evaluadas bajo la óptica de estos aspectos.

### ✓ Proceso de selección.

En todo desarrollo de una política de Recursos Humanos partimos de la necesidad de realizar una planificación previa, que en un esquema general podría reflejarse de la siguiente manera:





### ✓ **Seleccionador-Responsable de departamento.**

#### *Elaboración del Perfil del Candidato.*

La primera fase de comunicación entre el seleccionador, el responsable del área en el que hay la vacante, requiere recabar la mayor información posible que posteriormente nos ayude en la labor de seleccionar a la persona más adecuada para dicho puesto y determinar cuáles serán las características que deben poseer los candidatos.

Esto supone desarrollar el perfil de exigencias del puesto de trabajo, lo que se denomina también **profesiograma**. Este **profesiograma** debe llevarse a cabo teniendo en cuenta tanto las exigencias del puesto, como la cultura de «PREVENT», sus metas y objetivos, el potencial de desarrollo de carrera que se pretende para quien ocupe ese puesto, así como cualquiera otras variables relevantes, las cuales se pueden basar en el análisis y descripción de puestos realizados previamente, y recogidos en el epígrafe I de este estudio.

Se obtiene así el «perfil del puesto» al que tendrán que ajustarse los candidatos seleccionados, con el detalle de las exigencias y requisitos de la persona que debe cubrir esa necesidad desempeñando el puesto.

En este perfil habrán de considerarse todas aquellas variables de la persona que puedan incidir en su adecuación a las necesidades existentes y definir el nivel o intervalos de nivel, preferencias o valoraciones óptimos. Su esquema puede ser el siguiente basado en el perfil duro y blando del puesto:

- Datos personales: edad, sexo, estado civil, etc.
- Características intelectuales: tipo de inteligencia, nivel, productividad, agilidad mental y similares.
- Requisitos aptitudinales: valorando aquellas aptitudes que deben ponerse en juego en el puesto de trabajo: verbales, matemáticas, espaciales, mecánicas, memoria, comprensión u otras.
- Requerimientos de instrucción y conocimiento: a nivel académico o de formación profesional, especialidades, técnicas, cursillos, etc.
- Requisitos profesionales: cantidad y tipo de experiencia necesarios, en qué tipo de empresas y puestos, con qué niveles, categorías y funciones.
- Aspectos motivacionales: por su situación profesional, económica, personal, familiar, expectativas, ambiciones e intereses.
- Rasgos psicológicos: personalidad, carácter, temperamento y similares.



Para ello proponemos el siguiente cuestionario:

| <b>MODELO DE ENTREVISTA CON EL CLIENTE INTERNO<br/>QUE HACE LA PETICIÓN DE SELECCIÓN</b>   |                                      |  |                                   |
|--|--------------------------------------|--|-----------------------------------|
| <b>ANTECEDENTES Y CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO</b>   |                                      |  |                                   |
| Título del puesto vacante:   | N.º de plazas a contratar:           |  |                                   |
| <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 60%;">           Tipo de contrato:<br/> <input type="checkbox"/> Indefinido                      <input type="checkbox"/> Becario<br/> <input type="checkbox"/> Eventual                              <input type="checkbox"/> Profesional<br/> <input type="checkbox"/> Eventual a Fijo                      <input type="checkbox"/> Por obra<br/> <input type="checkbox"/> Interino                                  <input type="checkbox"/> Otro: _____<br/>           Duración de prueba <input type="checkbox"/> </td> <td style="width: 40%;">           Edad:<br/>           Sexo:<br/>           Carné conducir:         </td> </tr> </table> |                                      | Tipo de contrato:<br><input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> Becario<br><input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> Profesional<br><input type="checkbox"/> Eventual a Fijo <input type="checkbox"/> Por obra<br><input type="checkbox"/> Interino <input type="checkbox"/> Otro: _____<br>Duración de prueba <input type="checkbox"/> | Edad:<br>Sexo:<br>Carné conducir: |
| Tipo de contrato:<br><input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> Becario<br><input type="checkbox"/> Eventual <input type="checkbox"/> Profesional<br><input type="checkbox"/> Eventual a Fijo <input type="checkbox"/> Por obra<br><input type="checkbox"/> Interino <input type="checkbox"/> Otro: _____<br>Duración de prueba <input type="checkbox"/>   | Edad:<br>Sexo:<br>Carné conducir:    |  |                                   |
| Motivos por los que el puesto está vacante:  |                                      |  |                                   |
| Sugerencia de fuente de selección por parte del responsable:<br><input type="checkbox"/> Interna <input type="checkbox"/> Promoción <input type="checkbox"/> Selección Externa <input type="checkbox"/> Contacto<br>Otros: _____   |                                      |  |                                   |
| Persona que lo solicita:   | Área que lo solicita:                |  |                                   |
| Sucursal y ubicación territorial:  | Área en la que prestará su servicio: |  |                                   |
| Nombre del Jefe directo:   | Cargo del Jefe directo:              |  |                                   |
| Cargo y nivel jerárquico del puesto:   | N.º de personal al cargo del puesto: |  |                                   |
| Horario:   | Disponibilidad para viajar:          |  |                                   |
| Plan de carrera:   | Prestaciones:                        |  |                                   |
| Retribución mensual neta/bruta:  |                                      |  |                                   |

.../...

.../...

|   |
|---|
| <b>DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO</b>              |
| Expectativas generales del puesto:          |
| Tipo de formación para adaptarse al puesto: |
| Funciones a corto plazo:                    |
| Funciones a medio plazo:                    |
| Funciones a largo plazo:                    |

|                      |                      |                     |             |        |
|----------------------|----------------------|---------------------|-------------|--------|
| <b>CONOCIMIENTOS</b> |                      |                     |             |        |
| Títulos              | Idiomas              | Sistema Informático | Experiencia | Otros  |
| 1)                   | Inglés               | Nivel básico        | 1)          | 1)     |
| 2)                   | Francés              | Nivel intermedio    | 2)          | 2)     |
| 3)                   | Italiano             | Nivel alto          | 3)          | 3)     |
| 4)                   | Alemán               | Programa esp.       | 4)          | 4)     |
| Otros:               | Otro: _____<br>_____ | Especificaciones:   | Otras:      | Otros: |

|  |          |  |          |          |                                    |
|--|----------|--|----------|----------|------------------------------------|
| <b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y CUALIDADES EXIGIDAS AL CANDIDATO</b> |          |  |          |          |                                    |
| «X» = 1) Indispensable 2) Preferente                                 |          |  |          |          |                                    |
| <b>1</b>   | <b>2</b> | <b>Característica o cualidad</b>       | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>Característica o cualidad</b>   |
|  |          | Capacidad para tomar decisiones        |          |          | Interés de desarrollo en los demás |
|  |          | Fluidez en comunicación oral o escrita |          |          | Memoria sobre personas o números   |
|  |          | Alta autoestima                        |          |          | Catalizador del cambio             |
|  |          | Autocontrol emocional                  |          |          | Trabajo en equipo                  |
|  |          | Transparencia                          |          |          | Capacidad numérica                 |
|  |          | Confianza en sí mismo                  |          |          | Resistencia a la fatiga            |
|  |          | Adaptabilidad                          |          |          | Destreza en los dedos              |
|  |          | Logro                                  |          |          | Coordinación mano-vista            |
|  |          | Iniciativa                             |          |          | Agudeza visual                     |
|  |          | Optimismo                              |          |          | Percepción de colores              |
|  |          | Empatía                                |          |          | Expresión oral fluida              |
|  |          | Conciencia social                      |          |          | Capacidad de organización          |
|  |          | Servicio                               |          |          | Responsabilidad                    |
|  |          | Liderazgo                              |          |          | Sociabilidad                       |
|  |          | Influencia                             |          |          | Capacidad de atención              |
| Otros (indicar):   |          |  |          |          |                                    |

.../...

.../...

| FIRMAS           |                  |   |                       |
|------------------|------------------|---|-----------------------|
| Director General | Centro de costos | Gerencia o responsable del área solicitante | Responsable de RR.HH. |
|                  |                  |   |                       |

Lugar y Fecha:

Fecha prevista para la incorporación:

### ✓ Diseño de calendario y estimación de costes.

#### • Calendario.

La planificación del proceso debe incluir el diseño de un calendario de las actividades a desarrollarse, así como un estudio de costes asociado a dicho proyecto.

Es importante tener una visión global del proceso para evitar contratiempos y dilataciones innecesarias que pongan en peligro el proceso de selección. Para esto, recomendamos elaborar un Diagrama de Grana que recoja las actividades a realizar, las personas a las que se les ha asignado dicha actividad y una estimación en tiempo que nos permita cumplir con la fecha límite para cubrir la vacante.

Como ejemplo del Diagrama, incluimos un modelo que recoge todas las variables que hemos señalado (siguiente página – después de mencionar los costes).

#### • Costes.

Costes que deberán ser aprobados por el responsable del área de Recursos Humanos junto con el Director General o la persona en el que éste delegue.

Los costes a considerar versan sobre los siguientes factores:

- Costes de personal: salarios de los seleccionadores implicados en ese proceso, desplazamientos, incentivos...
- Costes de materiales: publicidad (periódicos, radio, internet, teléfono, correspondencias, alquiler de locales, pruebas psicotécnicas, y profesionales, papelería y otros gastos).

- Costes de integración: formación, adaptación, evaluación y seguimiento.
- En caso de ser necesario, costes de externalizar el proceso.

### PLAN GENERAL DE ACCIÓN PARA UN PROCESO DE SELECCIÓN

#### HIPÓTESIS

**Objetivo:** seleccionar a un Técnico de Recursos Humanos que no sólo sea idóneo al perfil, filosofía y cultura de «PREVENT» contratante, sino que además dé una mejor aportación a su puesto y organización. Realizar un proceso de evaluación de desempeño y adecuación al puesto, posterior a la contratación.

**Puesto vacante a ocupar:**

Técnico de Recursos Humanos

**Número de personas para el proceso de selección:** 100

**Número de puestos a ocupar:** 1

**Instalaciones para la selección:** Externa  
(Hotel Las Palmas)

**Número de especialistas en selección:** 1

**Número de colaboradores:** 2

**Perfil del puesto:** ya definido por el responsable del área y por el análisis de descripción de puestos

Claves:

D = Días de Descanso

**Nombre del Especialista: (Clave ES)**

**Nombre del Colaborador 1: (Clave C1)**

**Nombre del Colaborador 2: (Clave C2)**

**DURACIÓN**

Expresado en días de duración de la actividad

#### ACTIVIDAD A REALIZAR

Entrevista con el director de Recursos Humanos para definir detalles de la selección, así como el análisis del perfil, filosofía y cultura de la organización

ES  
2  
horas

Publicación de la oferta en medios de comunicación: internet, prensa, contactos

C1  
4 horas  
diarias

.../...





- Recepción de currículum vitae.
- Preselección de currículum vitae.
- Filtro telefónico.

#### *Fuentes de reclutamiento.*

Para el reclutamiento se pueden acudir a dos grandes fuentes de candidatos: externas e internas.

Acudir a fuentes externas podría presentar dificultades, sobre todo si se trata de cubrir plazas de un nivel medio o alto dentro de «PREVENT», dado que los miembros de la propia organización pueden ver cerrados sus caminos de promoción y, con ello, disminuir la motivación y moral laboral; además la incorporación de personas externas siempre resulta más costosa y larga, y la información disponible a la hora de contratarles es siempre más limitada que la que se tiene de los miembros de la propia organización.

A pesar de ello, en determinadas ocasiones es aconsejable acudir a fuentes de reclutamiento externas, sobre todo si «PREVENT» no tiene el tipo de persona o personas adecuadas para los puestos o si se desea una renovación e incorporación de nuevas ideas.

#### 1. Fuentes de reclutamiento interno.

La utilización de las fuentes internas de reclutamiento plantea la necesidad de contar con un conocimiento actualizado y objetivo del personal de «PREVENT», lo cual no es sólo útil para el reclutamiento, sino también para la gestión integral de los Recursos Humanos.

También debemos ser conscientes de que por el hecho de que una persona, con unas determinadas características, aptitudes y formación, esté desempeñando satisfactoriamente un puesto de trabajo, no es un criterio predictor del éxito en otro puesto, de otro tipo, nivel y características.

- **Políticas de rotación-traslado.**

La decisión de promocionar a alguien exige un determinado análisis, comparación y valoración, similares a los seguidos en la selección de una persona del exterior.

Las políticas de rotación-traslado consisten en promover, en sentido horizontal, a una persona dentro de la organización, trasladándola a otro puesto de «PREVENT», dentro del propio centro o en otras delegaciones o sucursales. Normalmente suele conllevar cierta mejora general, tanto de niveles económicos como de contenido de trabajo y responsabilidades.

Este sistema cumple los objetivos de incrementar la formación del candidato, ampliar su experiencia a otras áreas o niveles de negocio, potenciar la polivalencia y versatilidad de los Recursos Humanos y por tanto su desarrollo profesional.

- **Políticas de promoción.**

La política de promoción consiste en promover, en sentido vertical, a una persona dentro de la organización. Esto implica mejorar o incrementar el nivel retributivo, categoría profesional, y un cambio sustancial en el incremento de sus niveles de responsabilidad, técnica de mando, de participación, etc.

Esta política conlleva la decisión de bien hacerlo por libre designación, o bien diseñar un conjunto de pruebas, oposiciones, concursos de méritos o similares. A su vez implantar un sistema de comunicaciones, normativas, plazos e información sobre necesidades, decisiones..., y conseguir la aceptación, por parte del personal, del sistema de promoción a emplear.

La promoción exige una meticulosa preparación, y el sistema a seguir debe estar estudiado, previsto y ser conocido por toda la organización. Ello exige una inversión de tiempo, medios técnicos, humanos y de formación.

Una vez detectada la necesidad de una vacante a cubrir, el primer paso sería informar a los posibles candidatos a este puesto dentro de la organización. Los criterios de selección deben estar basados de manera claramente objetiva y no producirse la selección basada en favoritismos que puedan crear un clima de tensión y desconfianza entre el resto de los trabajadores.

Estos criterios deben basarse tanto en datos del perfil duro como del perfil blando de los candidatos. Es decir deben basarse tanto en formación, experiencia adecuada al puesto como en su capacitación, que deberá ser valorada en función de un sistema de gestión por competencias.

- **Bases de datos.**

Las bases de datos deben estar compuestas por un listado de los mejores candidatos para las diferentes áreas que hayamos podido tener ocasión de identificar gracias a procesos de selección anteriores.

Para ello es necesario utilizar un programa informático para su almacenamiento, y que pueda recoger los datos principales en los que nos basamos para realizar cualquier proceso de selección.

- **Contactos personales.**

Los contactos personales son una fuente de reclutamiento útil, económico y eficaz, ya que la información es la que proporcionan los propios empleados sobre amigos, familiares... Esto llega a tener un buen impacto en «PREVENT», ya que en muchas ocasiones se crea o mejora el clima laboral al igual que fomenta el sentido de pertenencia al equipo.



## 2. Fuentes de reclutamiento externo.

Las fuentes externas son utilizadas para ampliar el abanico de posibilidades para la captación de los mejores candidatos al puesto. Ambas fuentes, internas-externas, son complementarias, en ningún momento una excluye a la otra.

Para un buen uso de estas fuentes es necesario establecer primero qué tipo de método se puede adaptar mejor al perfil a captar, considerando de mismo modo el rendimiento y el costo.

El reclutamiento externo recae sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o colocados en otras organizaciones, y puede involucrar una o más de las siguientes técnicas:

|  |  |
|--|--|
| Contactos con sindicatos y otras organizaciones laborales (INEM).                                      | Contactos con universidades.   |
| Escuelas y asociaciones estudiantiles.   | Directorios académicos.  |
| Centros de integración empresa-universidad.  | Conferencias y charlas en universidades y escuelas.  |
| Colegios profesionales.  | Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. |
| Viajes para reclutamiento en otras ciudades.   | Anuncios en periódicos y en revistas.  |
| INTERNET: portales de empleo como infojobs, monster, laboris, infoempleo... Anuncio en el «sitio WEB». |  |

A continuación incluimos modelos de referencia para elaborar los documentos de algunas de las técnicas mencionadas en el cuadro anterior:

- **Anuncio prensa/Web.**

A modo de resumen, diremos que en todo anuncio se ha de procurar respetar los siguientes puntos:

- Que el tamaño sea suficiente para el objetivo marcado.
- Que el contenido sea claro, bien redactado, fácil de leer y que indique apropiadamente los requisitos que se exigen:
  - Es importante que dentro de ese contenido exista una descripción del puesto ofrecido en la cual se puede indicar su naturaleza, la descripción de las actividades y responsabilidades que comporta, condiciones personales y profesionales y nivel de cargo dentro del organigrama.

- Perspectivas futuras. Es necesario mencionar si existen a corto-medio plazo, si están ligadas al puesto ofrecido, si dependen sustancialmente de la iniciativa de la persona y deben concretarse las posibilidades de ascenso.
- Sexo. Para determinar si se quiere excluir un sexo en concreto.
- Edad. Mencionarse solamente cuando tenga una finalidad selectiva.
- Retribución ofrecida. Aunque no es muy frecuente da mayor confianza en «PREVENT» y se produce una preselección automática.
- Condiciones generales de la prestación de servicios. Que incluye lugar de trabajo, tipo y duración de jornada y tipo de contrato.
- Beneficios accesorios. Como comedores de empresa, guarderías, suplementos de sueldo, viviendas, fondos de pensión, servicios médicos, cursos gratuitos...
- Nombre y descripción de «PREVENT».
- Método de actuación en el proceso de selección. Dirección de recepción de cartas, si es necesario incluir fotografía, currículum, como se va realizar la selección.
- Hay que tener en cuenta la eficacia, seleccionando el medio de difusión idóneo (periódicos, revistas, páginas web...) considerando el índice de lectura, difusión, distribución geográfica de los lectores, perfiles...
- Que sea llamativo y destaque entre los anuncios cercanos. Para ello hay que tener en cuenta las dimensiones, cantidad de anuncios publicados, sección y días de publicación.
- Que tenga un estilo personal, dirigiéndose a los candidatos con corrección. Cuidando el lenguaje, orden, disposición de palabras, párrafos...
- Que sea selectivo, de forma tal que descarte a los aspirantes que no reúnen los mínimos fijados y que, a la vez, impulse a presentarse a los que sí los cumplen.
- Que sea atractivo y motive al candidato, creando en él el deseo de optar al puesto de trabajo.

Compañía pionera en España en servicios de prevención de riesgos laborales incorpora a su centro de Madrid un...

#### GESTOR EN RECURSOS HUMANOS

**La compañía apoya al crecimiento profesional de directivos y profesionales de alto valor añadido.**

Como Técnico en Recursos Humanos tu misión principal será inicialmente la de apoyo al director de Recursos Humanos en la gestión de las políticas de personal, y en la gestión de nóminas y Seguridad Social.

.../...

.../...

**Pensamos en alguien como tú si te acercas al siguiente perfil:**

- Formación universitaria (Derecho, Relaciones Laborales, Psicología...).
- Edad: 25-28 años.
- Experiencia (2 a 3 años) en departamento de Recursos Humanos de empresas con un mínimo de 250 empleados.
- Nivel alto de Inglés.
- Conocimientos de la aplicación Logic Control.
- Usuario de aplicaciones convencionales (Word, Excel...).
- Habilidades de comunicación, facilidad de contacto, ambición profesional y persistencia en conseguir tus objetivos profesionales.

El puesto es una buena oportunidad para jóvenes interesados por desarrollar una carrera profesional en Consultoría y servicios de recursos humanos.

Tendrás buenas oportunidades de crecimiento profesional si eres emprendedor y tienes una clara visión del éxito. Necesitarás además trabajar duro pero inteligentemente.

**Las personas interesadas deberán hacernos llegar su historial urgentemente por correo electrónico, correo o fax. Indicando la referencia TRRHH**

Príncipe de Vergara s/n, 28002, Madrid.

Tlf.: 91 500 00 00.

**Empresa:**

Compañía pionera en España en servicios de Prevención de Riesgos y Vigilancia de la Salud, busca profesionales de alto valor añadido. Es una oportunidad para jóvenes interesados para desarrollar una carrera profesional en el área de Recursos Humanos.

**Puesto:**

Gestor en Recursos Humanos.

**Localidad:**

Sucursal Madrid.

**Función:**

Apoyo al director de Recursos Humanos en la gestión de las políticas de personal, y en la gestión de nóminas y Seguridad Social.

**Requisitos:**

- Formación universitaria (Derecho, Relaciones Laborales, Psicología...).
- Edad: 25-28 años.

.../...

.../...

- Experiencia (2 a 3 años) en departamento de Recursos Humanos de empresas con un mínimo de 250 empleados.
- Nivel alto de Inglés.
- Conocimientos de la aplicación Logic Control.
- Usuario de aplicaciones convencionales (Word, Excel...).
- Habilidades de comunicación, facilidad de contacto, ambición profesional y persistencia en conseguir tus objetivos profesionales.
- Emprendedor.

**Contacto:**

Las personas interesadas deberán hacernos llegar su currículum vitae por correo electrónico, correo o fax. Indicando la referencia TRRHH.

Príncipe de Vergara s/n. 28002 - Madrid.

Tlf: 91 500 00 00

Fax: 91 500 00 01.

E-mail: *empleo@.com*

**Da clic para enviar tu CV**

• **Internet.**

Internet es empleado actualmente por muchas empresas españolas en sus procesos de captación y selección de personal por la gran cantidad de ventajas que ofrece sobre los procedimientos tradicionales. Distintos estudios hablan de que aproximadamente un 30 por 100 de las empresas españolas utiliza Internet para buscar trabajadores. Esta tendencia está en continuo aumento con lo que Internet es y será cada vez más uno de los elementos más importantes en la captación y selección de personal.

A grandes rasgos, las ventajas que se consiguen empleando Internet se resumen en:

- Captación más económica que en medios tradicionales.  
En procesos a nivel internacional, el uso de Internet amplifica más las ventajas ya que el coste de un proceso de selección a nivel internacional empleando medios tradicionales es muchísimo más caro que empleando Internet.
- Reducir los costes de los procesos de captación y algunos de selección: la tecnología permite reducir hasta un 75 por 100 los costes y un 40 por 100 el tiempo invertido en realizar los procesos de selección de personal con relación a los métodos tradicionales.

Un proceso de selección es laborioso: definición del puesto, planificación de los medios donde aparecerá y presupuesto asociado, recepción de los candidatos, creación de la base de datos, análisis de los candidatos, cruce de los datos del perfil con el de los candidatos, entrevistas, llamadas o envío de cartas a los candidatos tanto aceptados como rechazados, etc.

Si además el proceso de selección es llevado por un equipo en lugar de por sólo una persona, los problemas se multiplican.

Empleando Internet y una aplicación informática a través del sitio web propio o el de un sitio dedicado al efecto, se simplifican enormemente los procesos ya que a medida que los candidatos introducen sus datos en el sitio web, éstos se organizan directamente en una base de datos relacional.

Luego, en el momento de la selección, esta base de datos también nos permitirá la consulta inmediata de la información y la extracción de los candidatos más interesantes para cada puesto así como la automatización de la respuesta a los candidatos, tanto aceptados como rechazados.

Además, toda esta información puede ser compartida por el equipo de selección, pudiendo automatizar el proceso y reduciendo los costes de comunicación entre los miembros del equipo.

Estas tareas pueden ser llevadas a cabo por una aplicación desarrollada a medida o, al menos parcialmente, por los Sistemas de Información para el área de Recursos Humanos o el correspondiente módulo de un Sistema de Información ERP.

- Rapidez del proceso.

Debido a la velocidad de las comunicaciones empleando redes de ordenadores (Internet o Intranet) y a la agilidad de algunos de los procesos empleando Internet, se consigue acelerar de manera importante el proceso.

Posibilidad de ofrecer mayor cantidad de información a los potenciales candidatos

Debido a la estructura de los sitios web de empleo e incluso del sitio web corporativo, es posible ofrecer mucha más información para el potencial candidato sobre el puesto de trabajo y de «PREVENT» que lo ofrece.

- Posibilidades de gran segmentación introduciendo anuncios en sitios web segmentados.

De todos modos, aunque el reclutamiento empleando Internet es una herramienta poderosa, también tiene algunos inconvenientes:

La cantidad de personas conectadas a Internet no es la totalidad de la población en la actualidad. Esto influirá más o menos en función del puesto a cubrir ya que empleos más cualificados son más fáciles de cubrir debido al perfil de usuarios de Internet.

Direcciones electrónicas que puede consultar:

*www.infojobs.net*

*www.monster.es*

*www.laboris.net*

*www.infoempleo.com*

*www.oficina de empleo.com*

- **Bolsa de trabajo.**

Las bolsas de trabajo de universidades, centros de formación, colegios profesionales, escuelas de negocio..., son también una interesante fuente de reclutamiento, ya que nos pueden facilitar currículos filtrados previamente, con las características preestablecidas en la solicitud.

Según los perfiles solicitados por «PREVENT», recomendamos la bolsa de trabajo de:

Colegio Médico, Colegio de Enfermería, CEF y FUFAC.

### 3. Sigüientes fases del reclutamiento.

- **Recepción y preselección del currículum.**

De las solicitudes recibidas habrá de efectuarse una preselección con el fin de determinar qué candidatos no se ajustan a las especificaciones prefijadas y quiénes pueden continuar el proceso. Los pasos a seguir en la preselección de respuestas son los siguientes:

- Repaso del análisis del puesto y descripción del candidato previamente elaborados.
- Análisis y detección de requisitos entre las candidaturas recibidas.
- Clasificación de las solicitudes en función del grado de cumplimiento de los requisitos.
- Respuesta a todas las candidaturas recibidas, tanto en caso positivo como negativo.

- **Filtro telefónico.**

Una vez que se dispone de un número suficiente de candidatos, convenientemente informados e interesados por la oferta, se inicia la selección.

- **Formulario de solicitud de empleo.**

Es conveniente la utilización de un cuestionario que permita recoger información y facilitar la organización y el mantenimiento del orden y metodología durante el proceso.

El formulario debe seguir un orden lógico y coherente en los datos y acorde con el que sigue en el perfil del candidato.

Conviene que contenga espacios en blanco para poder anotar información cualitativa que complete los datos objetivos.

Debe tener un lenguaje sencillo y comprensible y el diseño debe pensarse bajo una óptica de eficacia en la recogida de información.

Debe hacerse constar la garantía de que toda la información será confidencial.

El formulario en sí tiene varias finalidades:

- Servir de base para la entrevista que se desarrollará posteriormente.
- Tiene aplicación para la valoración del candidato como documento ordenado y sistemático.
- Sirve como información para el servicio administrativo, como base de datos para el expediente.
- Por su formato, constituye un sistema útil de archivo para todos los datos y documentos exigidos al candidato.

Respecto a su contenido, es aconsejable evitar el exceso de preguntas y cuestiones a cumplimentar, limitándose a aquellas que sean reveladoras respecto al perfil que requiere «PREVENT» y que puedan ser objetivables en pocas palabras y datos.





.../...

Indique el nombre de 3 referencias:

| Nombre | Relación | Teléfono |
|--------|----------|----------|
|        |          |          |
|        |          |          |
|        |          |          |

III. Datos Académicos:

|   | Nombre y localidad del centro | Fecha de inicio | Fecha de término | Título obtenido | Nota media | Conteste con SÍ/NO  |
|---|-------------------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------|---|
| Formación Universitaria (incluidos estudios técnicos medios y superiores) |                               |                 |                  |                 |            | Sus estudios ¿se han interrumpido en alguna ocasión?<br>SÍ/NO |
|   |                               |                 |                  |                 |            |   |
|   |                               |                 |                  |                 |            |   |
| Bachillerato Bachillerato Unificado Polivalente                           |                               |                 |                  |                 |            | ¿Ha estudiado en el extranjero?<br>SÍ/NO                      |
|   |                               |                 |                  |                 |            |   |
|   |                               |                 |                  |                 |            |   |
| Enseñanza primaria Educación General Básica.                              |                               |                 |                  |                 |            | ¿Ha publicado algún trabajo, tesis, etc.?<br>SÍ/NO            |
|   |                               |                 |                  |                 |            |   |
|   |                               |                 |                  |                 |            |   |

Cursos de Especialización (Máster, Diplomado, Curso, Seminario, Talleres...)

| Tipo | Nombre | Centro | Duración | Puntos de aprendizaje clave |
|------|--------|--------|----------|-----------------------------|
|      |        |        |          |                             |
|      |        |        |          |                             |
|      |        |        |          |                             |

Datos de Idiomas:

|                            | Inglés                            | Francés                           | Otro (indicar)                    | Otro(indicar)                     |
|----------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| 0% Conocimiento nulo       | <input type="checkbox"/> Hablar   | <input type="checkbox"/> Hablar   | <input type="checkbox"/> Hablar   | <input type="checkbox"/> Hablar   |
| 20% Conocimiento inicial   | <input type="checkbox"/> Escribir | <input type="checkbox"/> Escribir | <input type="checkbox"/> Escribir | <input type="checkbox"/> Escribir |
| 50% Conocimientos medios   | <input type="checkbox"/> Traducir | <input type="checkbox"/> Traducir | <input type="checkbox"/> Traducir | <input type="checkbox"/> Traducir |
| 80% Conocimiento operativo |                                   |                                   |                                   |                                   |
| 90% Casi perfecto          |                                   |                                   |                                   |                                   |
| 100% Como lengua materna   |                                   |                                   |                                   |                                   |

.../...

.../...

Datos de Ofimática (utilizar los mismos criterios de % que en el cuadro anterior)

|             |   |  |
|-------------|---|--|
| Word        | % | Macro media (indicar qué programas utiliza y su %) |
| Excel       | % |  |
| Power Point | % |  |
| Internet    | % | Otro/s (indicar cuáles y su %)                     |
| Access      | % |  |

IV. Datos Laborales (colocar del más reciente al último)

| Nombre de «PREVENT»: _____ Teléfono: _____   |        |           |                |
|--|--------|-----------|----------------|
| Domicilio social: _____ Horario: _____   |        |           |                |
| Actividad o negocio (especificar): _____   |        |           |                |
| N.º aproximado de empleados: _____ Número de sucursales: _____   |        |           |                |
| ¿Se pueden pedir referencias de usted? SÍ/NO (en caso de ser positivo indique el nombre, cargo y teléfono de la persona; en caso de ser negativo, indicar el motivo) |        |           |                |
| Fecha de alta: __ / __ / __ Fecha de baja: __ / __ / __  |        |           |                |
| Motivo de la baja: _____   |        |           |                |
| _____  |        |           |                |
| _____  |        |           |                |
| Puesto desempeñado   | Tiempo | Actividad | N.º de subord. |
|  |        |           |                |
|  |        |           |                |
|  |        |           |                |

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Nombre de «PREVENT»: _____ Teléfono: _____   |  |  |  |
| Domicilio social: _____ Horario: _____   |  |  |  |
| Actividad o negocio (especificar): _____   |  |  |  |
| N.º aproximado de empleados: _____ Número de sucursales: _____   |  |  |  |
| ¿Se pueden pedir referencias de usted? SÍ/NO (en caso de ser positivo indique el nombre, cargo y teléfono de la persona; en caso de ser negativo, indicar el motivo) |  |  |  |
| Fecha de alta: __ / __ / __ Fecha de baja: __ / __ / __  |  |  |  |
| Motivo de la baja: _____   |  |  |  |
| _____  |  |  |  |
| _____  |  |  |  |

.../...

.../...

| Puesto desempeñado | Tiempo | Actividad | N.º de subord. |
|--------------------|--------|-----------|----------------|
|                    |        |           |                |
|                    |        |           |                |
|                    |        |           |                |

En caso de tener más de dos experiencias laborales haga el favor de utilizar el folio extra que se anexa a este formulario, éste tiene el mismo formato impreso para que continúe.

#### V. Información.

¿Cuáles son sus intereses culturales, deportivos, *hobbies*, etc.?

¿Estaría dispuesto a cambiar de residencia?

- Sí me interesa  
 No me importaría  
 Con dificultad  
 No

Si selecciona a los 3 primeros recuadros, indique a qué ciudades o regiones tendría preferencia para residir y los motivos.

Tipo y características de los puestos que podrían interesarle

¿Algún otro dato que considere de interés?

#### ✓ Preselección.

##### *Entrevista*

#### • Como modelo.

La entrevista es, probablemente, el método más utilizado en la selección de personal, al tiempo que es el elemento que, con frecuencia, tiene más peso a la hora de tomar una decisión respecto

a la admisión o no admisión del candidato. A pesar de la profusión de su uso, es uno de los instrumentos menos conocidos y peor utilizados de la selección de personal. Por otra parte, las personas que la ponen en práctica no tienen, frecuentemente, los conocimientos y destrezas necesarios para adoptar juicios útiles respecto al candidato, ni utilizan una metodología que le permita obtener buenos resultados.

La entrevista no ha demostrado, en general, poseer mucha validez, no obstante pensamos que debe seguir utilizándose ya que, además de su función selectiva, tiene otras de importancia tales como verificar la información dada anteriormente por el candidato, presentar la organización a éste, establecer con el candidato una relación personal y dar a éste la oportunidad de resolver algunas dudas respecto a su futuro trabajo. Por otra parte, la técnica de la entrevista de selección puede ser realmente mejorada. En este sentido, numerosos estudios apuntan al formato a utilizar para incrementar la fiabilidad y validez de la misma. Hay que tener también en cuenta que, normalmente, no debe utilizarse como único elemento de evaluación, sino que debe acompañarse con otros métodos que completen la información.

La finalidad principal de la entrevista es determinar la adecuación de un candidato a una vacante específica y proporcionar al candidato información sobre dicho puesto, los requisitos que debe reunir, las tareas a realizar, las normas y las costumbres de «PREVENT». También es necesario que suscite al candidato un sentimiento positivo sobre su posible futura empresa y predecir el futuro éxito del candidato en «PREVENT».

#### • **Entrevistador.**

Un buen entrevistador debe dominar dos categorías de conocimientos: los referentes al puesto de trabajo y los relativos a la conducta humana.

No sólo debe conocer el puesto concreto a cubrir, sino también aquellos otros puestos dentro de «PREVENT» que puedan estar relacionados con él. Debe conocer el entorno en el que el candidato va a trabajar y aún más el trasfondo cultural y social, tanto local como general, en que se desenvuelve «PREVENT».

Las ciencias de la conducta humana le permitirán al entrevistador comprender a los demás para poder predecir su conducta futura.

El entrevistador debe reunir determinados requisitos o cualidades:

- Debe comportarse de forma amistosa y cordial.
- Debe analizar fríamente los datos.
- Sus juicios deben ser objetivos.
- Debe defenderse de posibles presiones y exigencias conflictivas, permaneciendo sereno.

- Debe establecer una interacción con el candidato evitando que la entrevista se convierta en algo mecánico, artificial o rebuscado.
- Debe entrevistar con seguridad y sin ansiedad.
- Debe ser sincero y simpatizar, pero mantener cierta distancia emocional frente al candidato.
- Debe adaptar el desarrollo de la entrevista al candidato que en ese momento está frente a él.
- No olvidar que es un representante de «PREVENT», de modo que no puede situar las necesidades o intereses del candidato por encima de los de «PREVENT».

• **Errores en la entrevista.**

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| <b>Una mala o nula planificación</b> | Los entrevistadores no operativizan sus objetivos.  |
|                                      | Los entrevistadores no planifican ni estructuran.   |
|                                      | Los entrevistadores no conocen suficientemente el puesto que se pretende cubrir.  |
| <b>Enfoque psiquiátrico</b>          | El entrevistador asume el rol de psiquiatra aficionado.<br>El candidato es evaluado sobre la base de criterios inadecuados.   |
| <b>Errores del entrevistador</b>     | Se ponen en marcha actitudes personales, prejuicios y estereotipos.   |
|                                      | La decisión se sesga por la primera impresión (de hecho, algún estudio ilustra que casi el 90 por 100 de las decisiones se toman en función de los primeros cinco minutos). |

• **Modelo propuesto para hacer una entrevista.**

El punto clave de una buena entrevista es la **PLANIFICACIÓN** de la misma. Frecuentemente el entrevistador se presenta frente al candidato sin haber pensado detenidamente sobre la entrevista que va a realizar. Es probable que la entrevista fracase si los entrevistadores no conocen sus objetivos ni desarrollan un plan para alcanzarlos. La ausencia de planificación conduce a una entrevista poco estructurada en la que cualquier cosa de la que se hable se convierte rápidamente en tema de la entrevista. Cuanto menos estructurada esté la entrevista, menos fiable será. Por otra parte, es de fundamental importancia que el entrevistador conozca el puesto de trabajo.

El entrevistador en un **plan general** debe:

- Conocer sus objetivos.
- Diseñar la entrevista de manera que se puedan conseguir todos ellos.
- Conocer lo mejor posible el puesto.

Para esto proponemos una guía de entrevista que puede ayudar al entrevistador a no perder en ningún momento el modelo, la estrategia y los puntos claves a detectar.

Las fases de la entrevista serían las siguientes:

### 1. Inicio de la entrevista:

- Preparativos. Incluye el diseño de la guía de la entrevista y su profundo conocimiento; el análisis de los currículos de los candidatos y preparar el lugar donde se realizará la entrevista de modo que se favorezca la comunicación.

### 2. Desarrollo. La entrevista se estructura en las siguientes fases:

- Apertura. Saludo y recepción del candidato para establecer un buen ambiente.
- Pequeña charla introductiva a fin de crear una atmósfera propicia a la comunicación y que permita que ésta se desarrolle con fluidez y libertad.
- Comienzo real de la entrevista. Cuando la conversación fluya con facilidad se deben iniciar ya las preguntas relevantes para el desarrollo de la entrevista.

### 3. Cierre.

- Comprende las preguntas que tratan de los puntos fuertes y débiles del candidato en relación con el puesto. También recoge las preguntas que el candidato pueda realizar en relación con el puesto y «PREVENT».

#### I. Apertura.

| Acción         |   | No olvidar   |
|----------------|---|--|
| • Saludo       | Hola «Nombre del candidato», buenos (días/tardes/noches).   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonreír.</li> <li>• El saludo de mano, con firmeza (sin exagerar).</li> <li>• No cruzarse de brazos, se puede interpretar como cierre al diálogo o mala disposición.</li> <li>• Hablar al candidato por su nombre en todo momento.</li> </ul> |
| • Presentación | Mi nombre es XXXXXX, fui yo quien te llamé el «día de la llamada» y bueno me alegro de que nos podamos conocer. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sonreír.</li> <li>• Mirar a los ojos.</li> </ul>  |
|                |   | .../...  |

|   |  |  |
|---|--|--|
| .../...   |  |  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Charla inicial</li> </ul>          | <p>Si te parece vamos a la sala de entrevista... mira vamos al fondo de este pasillo... has podido entrar al edificio sin problemas? Te lo pregunto porque los guardias son contratados por una empresa externa y cambian cada semana, no se enteran de nada, nombres, extensiones, bueno ya te imaginarás, estamos intentado contratarlos directamente por «PREVENT» para evitar estos problemas.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mostrar naturalidad.</li> <li>• Apertura al dialogo.</li> <li>• Sonreír.</li> <li>• Transmitir confianza por medio de la expresión no verbal y por el tono de voz.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntas de transición</li> </ul> | <p>«Nombre del candidato» te importa si en el transcurso de la entrevista tomo notas, así no olvido detalles importantes que puedan ayudar al proceso de selección, te parece...</p> <p>A ver cuéntame primero, ¿cómo conociste la oferta de trabajo?</p> <p>¿Conoces «PREVENT»?</p> <p>¿Has utilizado nuestros productos o servicios?</p>   | <p>Notas del entrevistador:</p>  |

| <b>Observar y evaluar</b>   |  |
|---|--|
| <b>Apariencia</b> (vestido, salud, vitalidad aparente...)         |  |
| <b>Modales</b> (ademanos, gestos, saludo, educación, simpatía...) |  |
| <b>Expresión personal</b> (tono de voz, fluidez, vocabulario...)  |  |
| <b>Actitud</b> (timidez, seguridad, agresividad...)               |  |

## II. Desarrollo.

## 2.1. Historial formativo.

| Temas a plantear   | Puntos a evaluar  | Notas del entrevistador |
|--|---|-------------------------|
| <p>Introducción:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivo de la entrevista.</li> <li>• Expectativas del puesto.</li> <li>• Actividad de «PREVENT».</li> <li>• Objetivos organizacionales.</li> <li>• Estructura organizacional.</li> <li>• ¿Qué buscarías en el puesto que se te ofrece?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacción.</li> <li>• Expectativas personales con respecto al puesto.</li> </ul>  |                         |
| <p>Mencionar el nivel básico y medio brevemente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duración.</li> <li>• Interrupciones.</li> <li>• Trabajos extraescolares.</li> <li>• Asignaturas preferidas.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspectos relevantes.</li> <li>• Sociabilidad.</li> <li>• Continuidad en los procesos.</li> <li>• Orientación.</li> </ul>           |                         |
| <p>Estudios superiores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivos de la elección profesional.</li> <li>• Motivos de la elección del centro.</li> <li>• Logros especiales.</li> <li>• Planes de seguir estudiando (áreas o especialidades).</li> <li>• Expectativas profesionales.</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intereses.</li> <li>• Capacidad de mando.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Versatilidad.</li> <li>• Motivación.</li> </ul> |                         |
| <p>Formación especializada/Cursos recientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Actualmente estudias algo?</li> <li>• Nombre de lo que estudia, motivo por el cual lo cursa, centro de estudio y razón de elección.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo disponible.</li> <li>• Orientación profesional.</li> </ul>  |                         |

## 2.2. Experiencia profesional.

| Tema y preguntas   | Puntos a evaluar  | Notas del entrevistador |
|--|---|-------------------------|
| <p>Primer Trabajo</p> <p>Comencemos con tu experiencia profesional, de la última hasta la actual...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa, puesto.</li> <li>• Funciones y responsabilidades.</li> <li>• Que ha hecho mejor y menos bien.</li> <li>• Problema más difícil y la solución que le dio.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos relevantes del trabajo.</li> <li>• Nivel de experiencia que aporta con relación a los requisitos exigidos por el puesto.</li> <li>• Competencias: madurez, responsabilidad, control emocional, disciplina, cooperación, capacidad de comunicación y practicidad.</li> </ul> | <p>.../...</p>          |



|  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| .../...  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tuvo promoción y/o desarrollo.</li> <li>• Motivos del cambio.</li> <li>• Lo aprendido en esa empresa.</li> <li>• Salario percibido.</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Conocer su banda salarial.</li> <li>• Reconocimiento.</li> <li>• Capacidad de mando.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Trayectoria profesional.</li> <li>• Aporte añadido al puesto.</li> </ul> |  |
| Repetir los mismos puntos del tema del primer trabajo con todas las experiencias laborales restantes.  |  | • Los mismos que el punto anterior.   |  |
| Tema general laboral. <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿A quién recuerdas como el mejor jefe y por qué?</li> <li>• ¿Qué opinión tienes de tus ex compañeros de trabajo o de tus compañeros actuales? ¿Cómo los recuerdas?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad.</li> <li>• Integración.</li> <li>• Visión de liderazgo.</li> <li>• Relación con sus superiores.</li> <li>• Niveles de satisfacción.</li> </ul> |   |  |

### 2.3. Actividades de interés actual.

| Temas y preguntas  | Puntos a evaluar   | Notas del entrevistador |
|--|--|-------------------------|
| Tema general <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué te gusta hacer en tu tiempo libre?</li> <li>• ¿Qué actividad social tienes?</li> <li>• ¿Cómo describirías a tu familia?</li> <li>• ¿Tienes preferencias sobre algún lugar de residencia?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vitalidad.</li> <li>• Distribución de tiempo y energía.</li> <li>• Madurez y juicio.</li> <li>• Desarrollo intelectual.</li> <li>• Círculo de intereses.</li> <li>• Reacción ante un traslado de residencia.</li> </ul> |                         |

### 2.4. Resumen.

| Temas y preguntas   | Puntos a evaluar  | Notas del entrevistador |
|---|---|-------------------------|
| Tema general <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Por qué te interesa este trabajo?</li> <li>• ¿Qué te hace ser una buena inversión para «PREVENT»?</li> <li>• ¿Cuáles crees que sean tus mayores limitaciones?</li> <li>• ¿Y tus mayores cualidades?</li> <li>• ¿Qué aspectos crees que tienes que mejorar o cualidades que te gustaría desarrollar más?</li> <li>• ¿Qué crítica constructiva has recibido de otros?</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades.</li> <li>• Destrezas.</li> <li>• Conocimientos.</li> <li>• Energía.</li> <li>• Motivación.</li> <li>• Intereses y orientación profesional.</li> <li>• Cualidades personales.</li> <li>• Conocer la autoimagen.</li> </ul> |                         |

## III. Cierre.

| Temas  | Ejemplo  | Notas del entrevistador |
|--|--|-------------------------|
| Comentario sobre la entrevista y el candidato. | Ej. Tu formación es muy amplia e interesante, pienso que eres una persona con mucho potencial...   |                         |
| Condiciones del puesto y salario.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La jornada es de...</li> <li>• Tu percepción neta al mes sería de...</li> <li>• Existe un comedor...</li> <li>• Las prestaciones...</li> </ul>                        |                         |
| Dudas o comentarios por parte del candidato.   |  |                         |
| Acción a seguir.                               | Ej. Entrevistaremos todavía a más personas, pero esta semana tendrás respuesta, te llamaremos así sea para que te integres con nuestro equipo o para darte las gracias por el proceso de selección...          |                         |
| Rectificar datos de contacto.                  | El teléfono en el que me puedo comunicar contigo es...   |                         |
| Despedida formal.                              | «Nombre del candidato» sería todo por hoy, te agradezco mucho tu tiempo y tu disposición para la entrevista. Estaremos en contacto para darte la respuesta por parte de «PREVENT».<br>Te acompaño a la salida. |                         |
| Despedida con mano firme y una gran sonrisa.   | Muchas gracias por haber venido, cualquier duda o comentario no dudes en llamarnos, ¡mucho suerte!<br>Y de nuevo gracias.  |                         |

- **Pruebas de selección a aplicar.**

Detallamos a continuación las pruebas de selección más importantes y más utilizadas a la hora de seleccionar a los futuros candidatos al puesto de trabajo ofertado.

- ✓ **Aplicación de pruebas psicométricas.**

- **Aptitud.**

La prueba (test) psicológica es la medición de alguna fase de una muestra cuidadosamente escogida de la conducta de un individuo. La medición de las diferencias de las personas, basada en

pruebas psicológicas, es el punto de partida para la comprensión y la predicción del comportamiento del hombre. En selección de personal es muy extendido el uso de test de inteligencia y aptitudes.

Dado que estos test miden, de la manera más pura posible, la aptitud general, las aptitudes principales y las aptitudes específicas, deberían predecir el éxito profesional a condición de que:

- Posean las cualidades de fiabilidad y diferenciación.
- Estén elegidos de manera pertinente tras un análisis del puesto de trabajo.

Son miles los estudios que existen al respecto en la literatura especializada. Actualmente, los resultados permiten hacer cierto número de afirmaciones que resumimos a continuación.

Cuando se utiliza un conjunto pertinente de test de aptitud, cuya elección esté basada en un análisis del puesto y de sus exigencias, la media de correlaciones obtenidas en un conjunto de estudios que afectan a más de 30.000 personas se sitúa en un 0,50.

Cuando se consideran aisladamente sólo los test de aptitud general, las correlaciones van, según los casos, de 0,25 a 0,45.

Se podría resumir, entonces, que la información procedente de los test de aptitud es pertinente y que **resulta útil someter a pruebas de este tipo sobre todo a personas que se incorporan por primera vez al mundo laboral**, es decir, cuando no se tiene sobre los candidatos más información que la cualificación que hayan adquirido en el sistema escolar. Tanto los test de aptitud general como los de aptitudes específicas permiten obtener una buena predicción del éxito en el empleo, todo ello sin menoscabo de la utilización de test más específicos para mejorar la calidad de la predicción y la utilización de otros métodos de evaluación.

En cualquier tarea el éxito depende a la vez de una aptitud general y de una o varias aptitudes específicas. Las aptitudes identificadas son de diversa índole. Pueden ser relativamente amplias, es decir, intervenir un gran número de tareas o, por el contrario, muy específicas. Las aptitudes de amplio alcance no son muy numerosas. Podríamos citar:

- **Aptitud verbal**, que interviene en el éxito de todas las tareas o actividades que supongan el manejo de palabras o frases.
- **Aptitud espacial**, que desempeña un papel en la ejecución de trabajos que requieren una precisa percepción de los objetos en el espacio y la capacidad de interpretar representaciones planas de objetos tridimensionales.
- **Aptitud numérica**, que se refiere al manejo de números y a la facilidad de efectuar operaciones con ellos.
- **Fluidez verbal**. Capacidad para hablar y escribir con facilidad.

- **Razonamiento abstracto.** Aptitud para seguir un proceso discursivo siguiendo la relación causal que existe entre diversos hechos o ideas. Indica la facilidad para deducir posibles consecuencias en una situación determinada.
- **Razonamiento mecánico.** Aptitud para comprender y aplicar a la práctica los principios y leyes físico-mecánicas, así como facilidad para resolver problemas de este tipo.
- **Rapidez y precisión perceptivas.** Se refiere a la aptitud para realizar con velocidad y exactitud tareas simples de tipo perceptivo; comprende la rapidez de percepción, la retención momentánea y la precisión de respuesta en tareas sencillas.

La inteligencia no basta por sí sola para desarrollar con eficacia una tarea. Es preciso que se una a ella una especial capacidad operativa para ejecutarla. En algunos casos se precisa destreza, en otros capacidad de atención, precisión, capacidad visual, coordinación visomotora, etc. Según un estudio de Guilford existen por lo menos 120 distintas facultades humanas que pueden ser apreciadas por los test. Podríamos clasificar este tipo de test en:

- Test de capacidad mecánica.
- Test de capacidad administrativa.
- Test psicomotores.
- Test de cualidades psicosenoriales.
- Test de aptitudes especiales.

Podemos afirmar que el éxito en una tarea se debería siempre a una aptitud cognitiva general y a una o varias aptitudes de amplio alcance (verbal, numérica, espacial...), así como a una o varias aptitudes específicas.

- **Personalidad.**

Estos test se basan en la premisa de que a través de lo que una persona dice de sí misma es posible predecir cómo actuará. Por eso mismo están condicionados por lo que el individuo revele de sí mismo voluntariamente. Las respuestas tienen valor cuando se dan sinceramente. En un experimento se pidió a unos estudiantes que rellenaran un cuestionario de este tipo con toda sinceridad, y luego se les volvió a solicitar lo mismo pero suponiendo que estaban pidiendo trabajo. Los resultados fueron diferentes.

Evidentemente pueden ser falseados más fácilmente que los test de aptitudes. Por ello se han desarrollado métodos para distinguir las respuestas o puntuaciones «adaptadas» situando estratégicamente a lo largo del cuestionario una serie de preguntas «anzuelo».

Estos cuestionarios consisten en una lista de preguntas y afirmaciones referentes al comportamiento, actitudes, opiniones, gustos y sentimientos del individuo frente a circunstancias determinadas.

El sujeto, para contestar, debe realizar un proceso de introspección y autodescripción. Las preguntas (elementos) son generalmente del tipo de respuestas «sí/no» o «cierto/falso/lo ignoro». En algunos cuestionarios, para reducir el falseamiento, se establecen preguntas con respuestas de «elección forzada».

En cuanto a la validez de estas pruebas, en general se ha hablado de que es escasa. No obstante, las medidas de la personalidad tienen un lugar en el proceso de selección. La validez de las mismas dependerá en gran medida de que se haya realizado un análisis de puestos orientado hacia la personalidad, para así determinar qué rasgos son relevantes para predecir el éxito en un puesto determinado.

- **Conocimientos.**

En función del puesto a cubrir se desarrollarán una serie test de conocimientos, que nos ayuden a determinar el grado de dominio que tiene sobre la materia en cuestión el candidato al puesto.

Las pruebas o exámenes profesionales constituyen un modo de comprobar la formación o adiestramiento, los conocimientos adquiridos y el nivel de dominio de las tareas del puesto. Podemos definirlos como aquella técnica de selección en la que varios candidatos son sometidos a realizar una serie de ejercicios profesionales, compitiendo entre ellos para elegir a los que tienen mejores resultados. También se utiliza esta técnica de selección para examinar a un solo candidato (o a varios que no compiten entre ellos), admitiéndolo cuando supera unas puntuaciones que previamente se han establecido con criterios exteriores.

Las pruebas o exámenes se pueden plantear de diversas formas:

- Exámenes orales: además de los conocimientos, se pueden recibir impresiones sobre la imagen, presentación y expresión de los candidatos.
- Exámenes escritos: suelen ser el complemento de los orales, aunque pueden utilizarse por sí solos. Aportan la posibilidad de cuestionar aspectos prácticos, y de hacerlo de forma simultánea a varios candidatos, con el ahorro de tiempo de aplicación que ello implica.
- Exámenes prácticos: estos exámenes tienen como objetivo comprobar los conocimientos y experiencias que el candidato posea en una actividad o función. La prueba consiste en la realización de una tarea concreta hasta la obtención de un resultado observable y, por tanto, objetivo. La información que aportan es más ilustrativa que la de los anteriores (a los que puede complementar) y más utilizable en la selección de personal. Su aplicación se extiende ampliamente a la clasificación profesional de puestos de nivel medio de diversas especialidades académicas y laborales, y oficios profesionales.

Estas pruebas deben cumplir unos requisitos que permitan cubrir sus objetivos de evaluación de conocimientos del candidato. Así, deben ser:

- Objetivos: que su valoración pueda ser única, al margen de quien la realice.
- Inéditos: no conocidos por el examinado, a fin de evitar su preparación previa.

- Valorables: para ello el diseño y planteamiento de sus elementos ha de ser cuidado en su homogeneidad, contenido y posible cuantificación.
- Ilustradores: que abarquen lo más completamente posible la gama de conocimientos que se precisa comprobar, pero que lo hagan de una manera breve y con agilidad en aplicación y corrección.

Las pruebas deben estar construidas teniendo en cuenta las finalidades perseguidas:

- Cuando se pretende obtener información sobre el nivel de rendimiento, el tiempo concedido para el desarrollo de las pruebas debe ser relativamente corto, en el sentido de que sean muy pocos los candidatos que terminen el ejercicio.
- Cuando se pretenda obtener información sobre el nivel potencial de los conocimientos de las personas sometidas a examen, los tiempos deben ser largos, dando la posibilidad de terminar la prueba.
- Si pretendemos conocer la cantidad de información de los candidatos sobre una materia, la prueba deberá ser de tipo objetivo y en forma de cuestionario. Los candidatos deben efectuar las pruebas en condiciones similares para que los resultados obtenidos puedan ser comparados.

- **Dinámica de grupos.**

Una prueba profesional es básicamente una muestra de trabajo, o dicho de otra manera, una tarea elegida porque se piensa -basándose en un análisis de trabajo- que dicha tarea o tareas-prueba son reflejo de la tarea o tareas que el candidato habrá de efectuar en el ejercicio de su actividad profesional. En algunos casos, las pruebas profesionales se presentan bajo el mismo aspecto que los test de aptitud y llevan incluso el nombre de test para puestos administrativos que figuran en los catálogos de editores de test y que en realidad son pruebas profesionales elaboradas para oficios burocráticos.

La mayoría de los estudios de validez han demostrado que son buenos indicadores del éxito profesional. Podríamos añadir que los profanos en su uso no harán una mala elección al optar por una prueba profesional claramente inapropiada, mientras que elegir acertadamente un test cognitivo o de aptitud no resulta nada fácil.

Existe una gran variedad de pruebas profesionales y test de situación. Podríamos clasificarlos en cuatro categorías:

- **Tareas de naturaleza psicomotora**, que implican básicamente la manipulación de objetos en actividades tales como escribir a máquina, utilizar una máquina de coser, ensamblar piezas o trabajarlas, soldaduras, reparación de componentes electrónicos.

- **Pruebas de conocimiento**, que pongan de manifiesto el saber del candidato dentro de un campo estrechamente vinculado al del empleo para el que es examinado.
- **Toma de decisión en grupo**, en las que varios candidatos han de resolver juntos un problema que se les presenta o, incluso, ejecutar en grupo una determinada tarea.
- **Seminarios de evaluación**, utilizados sobre todo para cubrir puestos ejecutivos o para hacer balances de potencial humano, y que están constituidos por un programa de pruebas diversas en las que los test de situación desempeñan un papel clave.

En estos últimos, las principales herramientas de evaluación utilizadas pueden ser:

- **Ejercicio de Resolución de Problemas**. Los participantes deben desarrollar un programa de gestión en situación de alta tensión, analizando el material escrito y preguntando a un analista del equipo. Estima las habilidades administrativas. Por ejemplo: se hace un planteamiento hipotético sobre alguna evaluación de Riesgos Laborales en la cual se han suscitado una serie de problemas y, ya sea de forma individual o grupal, tendrá que dar solución a ella.
- **Discusión de Grupo**. En este ejercicio, seis participantes simulan ser protagonistas de una situación de discusión. Se trata de una fuente de información primaria para evaluar capacidades de relación y de comunicación personales.
- **Juego de Simulación**. Empresa financiera. Consiste en la actuación de seis participantes, como Consejo de Administración de una empresa. Los participantes toman decisiones sobre ciertas operaciones financieras. Es una fuente primaria de información sobre las habilidades de relación interpersonal.
- **In Basket**. Los participantes pasan el tiempo trabajando con una cantidad sustanciosa de material que trata de una gran variedad de cuestiones complejas a largo y corto plazo. Una entrevista posterior con un miembro del equipo evaluador ayuda a medir las habilidades administrativas. Por ejemplo: se coloca al candidato frente al ordenador con una cuenta de correo electrónico, en la que se enfrenta a 3 o más situaciones concretas cotidianas de su próxima labor a desempeñar y tendrá que dar soluciones y priorizar las tareas.

A continuación agregamos un listado de TEST Y BATERÍAS de Selección Profesional, como guía de referencia para seleccionar sus pruebas de selección:

**INTELIGENCIA**

- **BETA:**
  - Planeación y visualización.
  - Memorización y aprendizaje.
  - Abstracción.
  - Observación y lógica.
  - Atención y discriminación de detalles.
- *Cleaver:*
  - Características y habilidades para diagnosticar ajuste en el puesto.
  - Empuje.
  - Influencia.
  - Constancia.
  - Apego a normas.
- *Terman:*
  - Coeficiente intelectual.
  - Capacidad de aprendizaje.
  - Constancia.
- *Thurstone* (Test de habilidades mentales primarias):
  - Comprensión verbal.
  - Comprensión espacial.
  - Factor raciocinio.
  - Manejo de números.
  - Fluidez verbal.

**APTITUDES MENTALES****Baterías:**

- **DAT-5**
  - Razonamiento verbal.
  - Razonamiento abstracto.
  - Razonamiento mecánico.
  - Aptitud numérica.
  - Rapidez de precisión perceptiva.
  - Relaciones espaciales.

.../...



.../...

- BPA:
  - BPA 1:
    - Aptitud verbal.
    - Aptitud numérica.
    - Atención.
    - Ortografía.
  - BPA 2:
    - Atención.
    - Resistencia a la monotonía.
    - Método y orden en tareas administrativas.
- PMA:
  - Comprensión verbal.
  - Concepción espacial.
  - Razonamiento abstracto.
  - Cálculo numérico.
  - Fluidez verbal.
- ABI (Aptitudes Básicas para Informática):
  - Aptitud verbal.
  - Aptitud numérica.
  - Atención.
  - Razonamiento.
  - Codificación.
  - Diagramas.
- BFA (Batería Factorial de Aptitudes):
  - Vocabulario (A y B).
  - Razonamiento (A y B).
  - Espacial: Figuras idénticas.  
Desplazamientos.  
Ladrillos-Cubos.
  - Comprensión verbal.
  - Fluidez verbal.
  - Numérico.

.../...

.../...

## OTRAS APTITUDES

- Espaciales y mecánicas:
  - Mc. Quarrie.
  - Rotación de figuras.
  - Superficies.
  - DAT (MR).
  - PMA (E).
  - DAT (SR).
  - RI.
- Atención y perceptivas:
  - TO-1, Palabras.
  - Consonantes.
  - Cuadrados de letras.
  - BPA.
  - DAT.
  - Toulouse-Piéron.
  - Caras, percepción de diferencias.
  - Formas idénticas.
- Memoria:
  - MAI (Memoria Auditiva Inmediata).
  - Órdenes de oficina.
  - MY.
  - RBMT.
  - REY.
  - TAVEC.
- Destreza manual y motora:
  - Bennet.
  - Coordinación visomotora.
  - Crawford.
  - Coordinación bimanual.
  - Stromberg.
  - RM (Rapidez Motora).

.../...

.../...

- Aptitudes administrativas:
  - GCT.
  - IC (Instrucciones Complejas).
  - BPA.
  - SET (Aptitudes Administrativas).
  - BTA.
  - COE 1 y 2.
  - MO 1 y 2.
- Aptitud comercial:
  - BAC (Batería para la Actividad Comercial).
- Aptitud verbal:
  - TSAV (Test Semántico de Aptitud Verbal).

### CUESTIONARIOS DE PERSONALIDAD

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• GORDON:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ascendencia.</li> <li>– Responsabilidad.</li> <li>– Estabilidad emocional.</li> <li>– Sociabilidad y cautela.</li> <li>– Originalidad.</li> <li>– Relaciones personales.</li> <li>– Vigor.</li> </ul> </li> <li>• EPI:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Neuroticismo-Control.</li> <li>– Introversión-Extraversión.</li> <li>– Sinceridad.</li> </ul> </li> <li>• IPV (Inventario de Personalidad de Vendedores):           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Comprensión.</li> <li>– Adaptabilidad.</li> <li>– Combatividad.</li> <li>– Dominancia.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Seguridad.</li> <li>– Actividad.</li> <li>– Control.</li> <li>– Sociabilidad.</li> <li>– Tolerancia a la frustración.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 16 PF-5:           <ul style="list-style-type: none"> <li>– Reservado-Abierto.</li> <li>– Confiado-Suspicious.</li> <li>– Concreto-Abstracto.</li> <li>– Práctico-Imaginativo.</li> <li>– Emocionable-Estable.</li> <li>– Espontáneo-Calculador.</li> <li>– Conformista-Agresivo.</li> <li>– Sereno-Aprensivo.</li> <li>– Moderado-Impulsivo.</li> <li>– Tolerante-Crítico.</li> <li>– Despreocupado-Perseverante.</li> <li>– Dependiente-Autosuficiente.</li> <li>– Tímido-Atrevido.</li> </ul> </li> </ul> |
|--|---|

.../...

.../...

- Indisciplinado-Controlado.
- Realista-Idealista.
- Relajado-Tenso.
- Rorschach (Proyectivo):
  - Test de manchas de tinta para percepción temática.
- CPI:
  - Dominancia.
  - Sociabilidad.
  - Autoaceptación.
  - Empatía.
  - Socialización.
  - Buena impresión.
  - Sensación de bienestar.
  - Resultados.
  - Flexibilidad.
  - Potencial para directivo.
  - Potencial para liderazgo.
  - Capacidad de nivel alto.
  - Presencia social.
  - Independencia.
  - Responsabilidad.
  - Autocontrol.
  - Comunalidad.
  - Tolerancia.
  - Perspicacia.
  - Enfoque de la normativa.
  - Orientación al trabajo.
  - Potencial para la creación.
- EPQ-R
  - Inestabilidad.
  - Extraversión.
  - Dureza.
  - Emotividad.
  - Disimulo/Comodidad.
- IDDA-EA (Inventario Diferencial de Adjetivos para el Estudio del Estado de Ánimo):
  - Activación.
  - Estrés.
  - Arousal.
- BF-2 (Cuestionario «Big Five»):
  - Energía.
  - Amigabilidad.
  - Consciencia.
  - Estabilidad emocional.
  - Apertura.
- CPS (Cuestionario de Personalidad Situacional). Evaluación de la personalidad en situaciones:
  - Laborales.
  - Sociales.
  - Personales.
- EBP (Escala de Bienestar Psicológico). Evaluación del bienestar:
  - Subjetivo.
  - Material.
  - Laboral.
  - En las relaciones con su pareja.
- MINESOTA:
  - Capacidad de liderazgo.
  - Actitud de servicio.
  - Capacidad para trabajar bajo presión.
  - Capacidad para trabajar en equipo.
  - Metas y logros.
- NEO PI-R (Inventario de Personalidad Neo Revisado):
  - Neuroticismo.
  - Extraversión.
  - Apertura.
  - Amabilidad.
  - Responsabilidad.

### DINÁMICAS DE GRUPO

#### El NÁUFRAGO.

El barco en el que usted estaba realizando un viaje de placer por el mar Caribe ha naufragado. La mayor parte de los tripulantes ha logrado saltar a las lanchas salvavidas. La de usted está ocupada por las siguientes personas (una de las cuales es usted):

- Un anciano capitán de barco de 73 años.
- Un naufrago de mediana edad recién salvado por el barco en el que usted viajaba.
- Una joven de 25 años que iba a ser extraditada a su país de origen, no se sabe por qué delito.
- Una enfermera obesa de mediana edad.
- Un joven suicida que estaba intentando recuperarse de sus penas de amor en el crucero.
- Un ex legionario de 25 años.

El problema está en que su lancha salvavidas tiene sobrepeso, lo que impide avanzar rápido, y, además, el agua potable que tienen es insuficiente para todos ustedes. La única posibilidad de alcanzar una de las islas desiertas de la zona es aligerando peso. Sólo tendrán garantías de sobrevivir si al menos dos de los pasajeros desalojan la lancha, lanzándose al mar (en el que hay tiburones). Los pasajeros pueden lanzarse al mar, bien voluntariamente de un modo altruista, bien por la decisión consensuada de todos los miembros de la lancha.

No hay ninguna posibilidad de racionar el agua ni de arrojar la ropa de los pasajeros, que ya van casi desnudos. La única posibilidad de que los miembros lleguen con vida a una isla desierta es que dos de ellos abandonen la lancha.

**INDICACIONES PARA EL SELECCIONADOR** \*\*\* Entregar, junto con el texto, una ficha con el nombre del personaje a representar por cada candidato \*\*\* Se tienen 10 minutos para idear argumentos de por qué usted no debe ser arrojado al agua, y de por qué otros miembros sí deben ser arrojados a ella.\*\*\*

#### YO DEBO SER EL CANDIDATO

INDICACIONES PARA EL SELECCIONADOR: colocar a los candidatos en pareja.

Desarrollo: se les indica que tendrán 15 minutos para presentarse, hablar de su desarrollo profesional, experiencias y todo lo que consideren necesario para defender y justificar el por qué deben ser contratados por «PREVENT».

La forma de presentarse es inversa, es decir, un candidato debe vender la idea de por qué su compañero debe ser contratado. Se evaluará creatividad, capacidad para presentarse en público y su habilidad para defender los intereses de otros dejando de lado los propios.

#### ✓ Selección de candidatos.

- **Verificar referencias.**

El objeto de las referencias es recoger indicaciones entre las personas que conocen bien al candidato. El objetivo puede ser doble:

- Verificar las informaciones facilitadas por el propio candidato.
- Conseguir la opinión de alguien que le conozca bien respecto a sus posibilidades de triunfar en el puesto al que se presenta.

Respecto a la validez de las referencias, los estudios revisados arrojan resultados desalentadores. Esto se explica por la escasa fiabilidad de las referencias así como por su reducida varianza. En general, las personas tienden a subrayar los aspectos fuertes del candidato y a silenciar los puntos débiles. En este sentido hay que considerar que son los candidatos los que muchas veces proponen a las personas que darán referencias de ellos.

Son tres las **condiciones esenciales** para que la información facilitada sea útil:

- Pedir las referencias a personas que hayan tenido ocasiones suficientes de observar el comportamiento del candidato en el anterior trabajo. Estas personas podrían perfectamente ser los mandos directos del individuo.
- Plantear cuestiones precisas apoyadas en las informaciones recogidas sobre el candidato.
- Pedir las referencias personalmente o por teléfono.

A pesar de sus inconvenientes, las referencias son utilizadas profusamente. Habría que realizar cuatro consideraciones respecto a su uso:

Son necesarias en cuanto demuestran a los candidatos que su experiencia pasada está siendo considerada con seriedad.

Sólo debe preguntarse a aquella persona que puede y quiere contestar.

Deberían utilizarse más como comprobación del historial profesional del candidato que como predictor del rendimiento.

- **Informes.**

El informe consta de dos partes claramente diferenciadas:

- Un resumen de los resultados obtenidos.
- Un pronóstico.

El resumen consta de:

- Una apreciación del nivel de rendimiento en general, destacando aquellas aptitudes favorables y desfavorables en orden al puesto de trabajo.

- Descripción del tipo de inteligencia.
- Descripción de la personalidad.
- Correlación existente entre el nivel cualitativo y el rendimiento.
- Descripción de motivación y actitudes detectadas.

El pronóstico consistente específicamente en pronosticar una conducta.

El pronóstico debe hacerse sobre el posible éxito en el trabajo del individuo, teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- Capacidad de trabajo del candidato: abarca desde la capacidad de realización hasta la capacidad de decisión y capacidad de relacionarse con los demás.
- Formación y adiestramiento profesional del candidato.
- Posible promoción del candidato.
- Integración en el grupo de trabajo.

Asimismo, en el pronóstico deben abordarse algunos aspectos complementarios como son los consejos sobre la forma de motivar al candidato y las tareas en las que el candidato puede sobresalir y aquellas en las que puede tener dificultades.

SE ANEXA UN MODELO DE EJEMPLO:

| <b>INFORME GENERAL DEL CANDIDATO</b>   |                        |              |                              |
|--|------------------------|--------------|------------------------------|
| Nombre:<br>Domicilio actual:<br>Teléfonos de contacto:<br>Dirección de correo electrónico: |                        |              | <b>FOTO</b><br>Indispensable |
| <b>Fecha de publicación de la oferta:</b>  |                        |              |                              |
| <b>Número de Seguridad Social</b>  | <b>Puesto a cubrir</b> | <b>Fecha</b> | <b>Entrevistador</b>         |
|  |                        |              |                              |

.../...

**CURRÍCULUM VITAE****Datos curriculares:**

| Formación Académica  | Formación complementaria | Experiencia a destacar | Recomendación:  |
|----------------------|--------------------------|------------------------|---|
|                      |                          |                        | <input type="checkbox"/> Excelente<br><input type="checkbox"/> Buen candidato<br><input type="checkbox"/> Normal bueno<br><input type="checkbox"/> Normal<br><input type="checkbox"/> Mediocre<br><input type="checkbox"/> Rechazable |
| Aspectos relevantes: |                          |                        |   |

**ENTREVISTA:**

Claves de calificación (colocar en el recuadro que se encuentra al lado del concepto a calificar):

|                   |                  |                 |
|-------------------|------------------|-----------------|
| 5 = Muy favorable | 3 = Aceptable    | 1 = Inaceptable |
| 4 = Favorable     | 2 = Desfavorable |                 |

| Impresión inicial   | Competencias observadas                       |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Aspecto<br><input type="checkbox"/> Modales<br><input type="checkbox"/> Expresión personal<br><input type="checkbox"/> Grado de colaboración | Enumerar:<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____ |

**Aspectos relevantes:**

| PUNTOS FUERTES (+) | PUNTOS DÉBILES (-) |
|--------------------|--------------------|
|                    |                    |

.../...



.../...

## PRUEBAS PSICOMÉTRICAS APLICADAS:

| De conocimiento                        | Inteligencia                           | Personalidad                           | Dinámicas de grupo                     |
|--|--|--|--|
| • Enumerar con los factores evaluados. | • Enumerar con los factores evaluados. | • Enumerar con los factores evaluados. | • Enumerar con los factores evaluados. |

## RESULTADOS POR ÁREAS.

Ejemplo:

CONOCIMIENTO: Nombre de la prueba aplicada

| Factor evaluado       | Resultados   |                     |
|-----------------------|--|---------------------|
|                       | Puntuación Directa   | Puntuación Centiles |
| Comprobación          | Contrastar datos y localizar nombres en una relación alfabética.   |                     |
| Numérico-Razonamiento | Compresión de relaciones numéricas, a las que debe responder buscando la solución entre cuatro alternativas que se proponen. |                     |
| Términos mercantiles  | Prueba verbal que aprecia los conocimientos del lenguaje mercantil usual.  |                     |
| Retención de órdenes  | Capacidad para retener órdenes o instrucciones dadas verbalmente.  |                     |

**Interpretación de datos:**

Esta prueba trata de medir varios factores; atención para contratar datos... de las cuales el candidato es apto para desarrollar las labores de...

Así se realizará por cada área... inteligencia, personalidad, dinámicas de grupo.

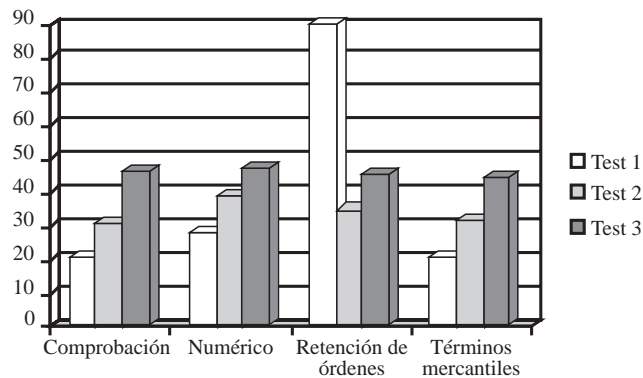
**Resumen global:**

En esta sección se incluirá la información relacionando los resultados de todas las pruebas aplicadas, incluyendo la información del currículum y de la entrevista...

.../...

.../...

Gráfico: (Se colocan en el gráfico todos los factores evaluados, con la puntuación obtenida. En el cuadro de leyenda se coloca el nombre del test de donde se obtuvo la información):



#### Recomendaciones

1. A favor del ingreso:
2. En contra del ingreso:
3. Recomendación final:

Evaluación final: Favorable 5 4 3 2 1 Desfavorable.

Firma del entrevistador

### ✓ Presentación del(os) candidato(s). Entrevista con el responsable.

#### • Análisis de candidatos.

Una vez que toda la información de los candidatos ha sido reunida, el responsable de la selección escoge un número de candidatos válidos y los presenta al Director del Área solicitante, con el fin de que les entreviste y seleccione finalmente a uno de ellos.

La decisión final de admitir o no a un seleccionado es de la exclusiva competencia y responsabilidad de cada Director de Área, valorando todo el expediente y resultados de las pruebas a que fue sometido durante el proceso de selección, y valorando los informes del Área de Personal.

### ✓ Selección definitiva.

- **Realizar entrevista.**

Una vez tomada la decisión de admitir a un candidato deberá serle comunicada en una entrevista final, en la que se detallan de forma definitiva puntos de interés común, tales como una descripción más detallada del puesto, tipo de contrato, período de prueba, fecha de iniciación, sueldo convenido...

Deben ser respetadas las normas básicas de contratación de «PREVENT», los niveles de salarios tanto internos como externos, adecuando el candidato al puesto.

Es conveniente enviar al candidato seleccionado una carta recogiendo los puntos más interesantes de la entrevista final. Se adjunta propuesta de modelo en la página siguiente.

### ✓ Comunicación de rechazos.

- **Cartas.**

Asimismo, a todos aquellos candidatos no elegidos, pero válidos para otros puestos de trabajo en otras ocasiones, debe mandárseles una carta comunicándoles la decisión adoptada por «PREVENT».

Se adjunta también propuesta de carta.

|   |  |
|---|--|
| <p>DATOS<br/>DE LA<br/>EMPRESA</p>  | <p>D.ña. XxxX Xxxxxx Xxxxxx<br/>Dirección (calle y número)<br/>Código Postal-Provincia</p> |
| <p><b>Asunto:</b> solicitud de empleo para el puesto de Técnico de Recursos Humanos.</p>  |  |
| <p>Estimado/a Sr./a.:</p> <p>El motivo de nuestra carta es comunicarle que hemos finalizado el proceso de selección arriba indicado para el puesto por el que usted se interesó.</p> <p>Le comunicamos que después de haber estudiado y analizado minuciosamente su historial, hemos concluido en conjunto con nuestro cliente que usted reúne las condiciones solicitadas para el puesto a cubrir.</p> |  |
| <p>.../...</p>  |  |

.../...

En el lapso de una semana, una persona del departamento de Recursos Humanos se comunicará con usted para solicitarle los documentos necesarios para su incorporación. Adicionalmente adjuntamos un documento con las condiciones generales de su contratación, el mismo que deberá firmar y enviar al departamento de Recursos Humanos antes del día \_\_\_ de \_\_\_ del presente año al número de fax 91 500 00 01, para posteriormente informarle de la fecha de su ingreso.

Sin más por el momento reciba nuestras sinceras felicitaciones y le damos la más cordial bienvenida.

Atentamente

Dpto. de Recursos Humanos.

Príncipe de Vergara, 133. 28002. Madrid. Telf.: 91 500 00 00. Fax: 91 500 00 01. E-mail: rrhh@.com

DATOS  
DE LA  
EMPRESA

D.ña. XxxX XXXXXX XXXXXX  
Dirección (calle y número)  
Código Postal-Provincia

**Asunto:** solicitud de empleo para el puesto de Técnico de Recursos Humanos, con la especialidad de Ergonomía.

Estimado/a Sr./a.:

El motivo de nuestra carta es comunicarle que hemos finalizado el proceso de selección arriba indicado para el puesto por el que usted se interesó.

Desafortunadamente no ha sido seleccionado en esta ocasión ya que el perfil manifestado no se ajusta a los requisitos particulares exigidos por nuestro cliente. Sin embargo, no dude que incorporaremos su currículum vitae a nuestra base de datos y le tendremos en cuenta para próximos procesos de selección.

Agradecemos su atención y confianza hacia nosotros al haber enviado su currículum vitae y por haber asistido a nuestro proceso de entrevistas y evaluaciones psicométricas. Lo mantendremos informado de futuras ofertas laborales que posiblemente sean de su interés.

Esperamos establecer de nuevo contacto con usted.

Atentamente

Dpto. de Recursos Humanos.

Príncipe de Vergara, 133. 28002. Madrid. Telf.: 91 500 00 00. Fax: 91 500 00 01. E-mail: rrhh@.com

## ✓ Incorporación y acogida.

### • Desempeño.

Concluido el proceso de reclutamiento y selección que con el nuevo trabajador hemos venido llevando a cabo, abordamos la fase final con la contratación del trabajador.

Puestas de acuerdo las partes sobre la naturaleza y duración del contrato, así como sobre el contenido y características del mismo, se procedería a la incorporación del trabajador.

Es costumbre establecida por algunas organizaciones, y que ha dado un excelente resultado, el de elaborar un plan denominado de acogida al nuevo trabajador.

Los objetivos que se pretenden alcanzar con este plan suelen ser beneficiosos para ambas partes. Para el trabajador, porque se le ayuda a superar la sensación de frialdad y soledad con la que se enfrenta en esos primeros instantes, facilitándole con ello un buen instrumento para evitar que se acentúe la timidez e inseguridad propia de la persona que se incorpora a un ambiente o medio desconocido y en ocasiones hostil.

La propia empresa es también beneficiaria de estas medidas, ya que si el plan que traza compagina distintas áreas de la información, puede aprovechar el proceso para facilitar amplia información sobre el alcance general de su trabajo, normas de conducta de régimen interior, medidas de higiene y seguridad que se han de cumplir, etc.

La acogida, por tanto, que se haga al nuevo trabajador, va a tener una importancia primordial para su rápida integración en «PREVENT».

Hay experiencias en el sentido de que los trabajadores que han sido acogidos de forma cálida y abierta en «PREVENT» se han adaptado con mayor facilidad y rapidez a sus nuevos puestos de trabajo.

Lógicamente, la elaboración del plan concreto que se establezca dependerá de varias circunstancias, a saber:

- Tamaño de «PREVENT».
- Características o fin de dicha empresa.
- Duración del contrato del trabajador.
- Grupo o categoría profesional en el que se integra.
- Formación o adiestramiento que vaya a recibir.

No obstante, y teniendo en cuenta estas circunstancias, exponemos a continuación un modelo de lo que podría ser el *contenido* del programa de incorporación y acogida a estos nuevos trabajadores.

### CONTENIDO PROPUESTO PARA MANUAL DE ACOGIDA

1. INFORMACIÓN GENERAL:
  - a) Fin social de «PREVENT».
  - b) Historia de «PREVENT».
  - c) Hechos más sobresalientes.
  - d) Organigrama general.
  - e) Centros de trabajo.
  - f) Recursos humanos. Plantilla y grupos profesionales.
  - g) Representación sindical.
  - h) Normas legales que le afectan.
  - i) Convenios colectivos de aplicación.
  - j) Entorno del sector.
2. INFORMACIÓN ESPECÍFICA:
  - a) Organigrama de su unidad.
  - b) Misión de la misma.
  - c) Recursos humanos de la unidad.
  - d) Localización y misión del puesto de trabajo.
  - e) Entorno próximo al puesto de trabajo.
  - f) Normas internas.
3. FORMACIÓN Y ADIESTRAMIENTO:
  - a) Conocimiento del sector.
  - b) Formación genérica.
  - c) Adiestramiento sobre el puesto a ocupar.
  - d) Visitas al centro e instalaciones.
  - e) Folleto de bienvenida.

#### ✓ Seguimiento.

- **Desempeño.**

Contratado el candidato seleccionado, éste se habrá de incorporar a las funciones laborales que se le hayan encomendado.

Por lo tanto, es muy conveniente que durante su período de prueba o aprendizaje sea seguido en su evolución y trayectoria por sus superiores, para ayudarle en su capacitación, adiestrarle en las funciones propias del puesto de trabajo y facilitarle la ayuda que precise para mejorar su rendimiento y calidad en el trabajo.

Pasado ya el período de prueba, el candidato incorporado seguirá el mismo sistema de evaluación del desempeño que el resto de empleados de «PREVENT».

#### ✓ Evaluación del proceso.

- **Análisis de resultados.**

Es importante que el seleccionador aprenda de todos los procesos que lleva a cabo para poder mejorar sus habilidades como entrevistador.

Como métodos para analizar el desarrollo del proceso de selección, es posible utilizar:

- Retroalimentación: a través de los candidatos que participaron en el proceso de selección, por medio de llamadas, encuestas,....
- Comparativas entre las evaluaciones del desempeño de los candidatos incorporados, con el perfil que se elaboró para su búsqueda.

\*\*\* Para analizar los costes de la implantación del proceso, se podrá consultar en el ANEXO DE PRESUPUESTOS \*\*\*

## IV. COMUNICACIÓN INTERNA

#### ✓ Metodología-Althea.

Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si facilitamos los mecanismos para que se produzca de forma natural y, además, hacemos que esta comunicación se desarrolle en la organización en un clima ético y de libertad, habremos dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se nos presentan en el mundo empresarial. Es por este motivo que Althea propone, dentro de su plan de mejora en «PREVENT», un proyecto de comunicación interna, el cual se va detallando paso a paso en el desarrollo del contenido. A

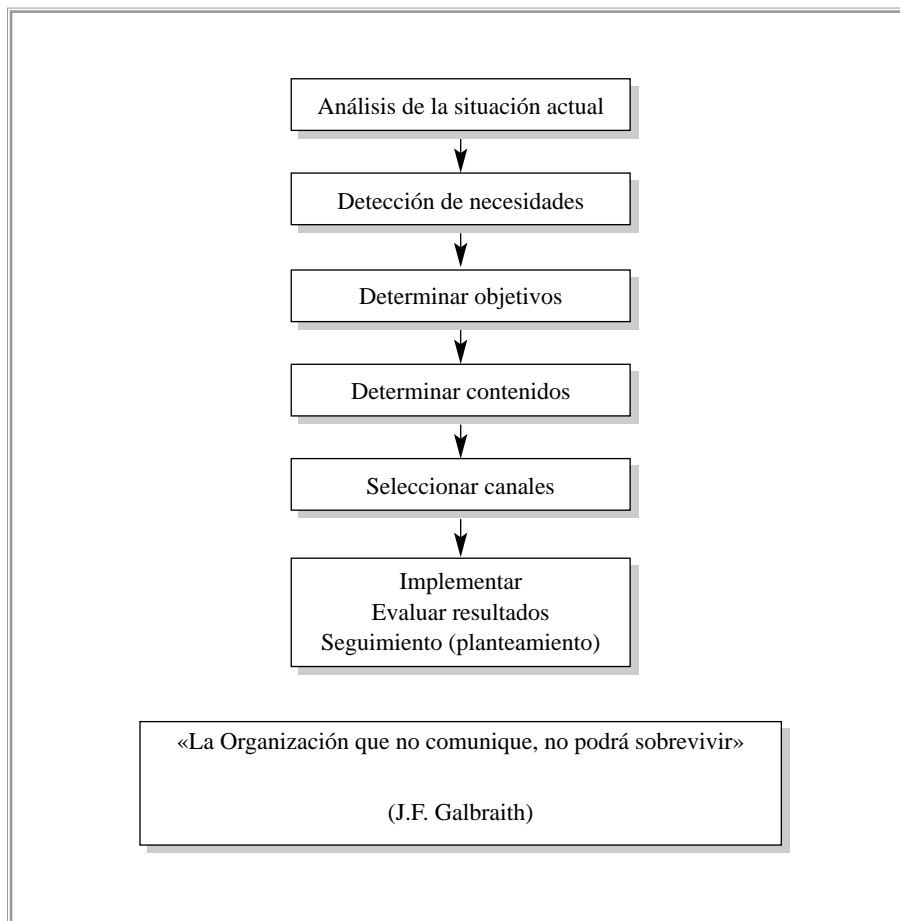
diferencia de los otros capítulos, aquí vamos mezclando información con metodología, así como lo observado dentro de la organización y la teoría, ya que al realizar la auditoría vemos los factores en su conjunto.

Cuando indiquemos parte de nuestra metodología en el desarrollo del contenido lo indicaremos con el siguiente icono:



### *Nuestra Metodología.*

Para desarrollar el Plan de comunicación interna en «PREVENT», seguimos los siguientes pasos:





### ✓ Situación actual en «PREVENT».

Con el objetivo de que la comunicación fluya de manera rápida en la organización y para que todos los miembros de la organización estén implicados en la misma, en «PREVENT» establecen unos canales y criterios de comunicación que consideran de uso habitual en los cuales se describen a continuación:

- Correo electrónico.
- Novel.
- (Nombre de «PREVENT») *on-line*.
- Estructuras.

Se ha convertido en el soporte básico de la comunicación interna por su inmediatez y espontaneidad. Parte de los empleados están fuera de las instalaciones y, cuando requieren respuestas medianamente rápidas, utilizan este medio. También se utiliza con los clientes externos de «PREVENT».

Se trata de una herramienta informática, que permite lanzar mensajes al ordenador para dar avisos al personal. Se puede hacer para toda la plantilla, por departamentos o áreas específicas.

El personal de «PREVENT» posee una contraseña que le permite el acceso a un servidor. En este servidor se encuentra una especie de revista electrónica en la cual se dan noticias de «PREVENT» como son: historia, avances, cambios, artículos de calidad e información que la dirección considera importante para comunicar.

Dentro de éste también existe un buzón electrónico de sugerencias que es revisado por el responsable de calidad.

En términos generales, aún no está bien desarrollada esta herramienta y las noticias son escasas. Las personas aún no conocen su funcionamiento, ni la información que pueden consultar. Porcentaje de lectura 25 por 100.

La estructura de la comunicación se centra en los siguientes niveles: Descendente, Ascendente, Departamental y Diagonal. A continuación se describen detalladamente:

### ✓ Estructura de la comunicación en «PREVENT».

*Estructura Descendente.*

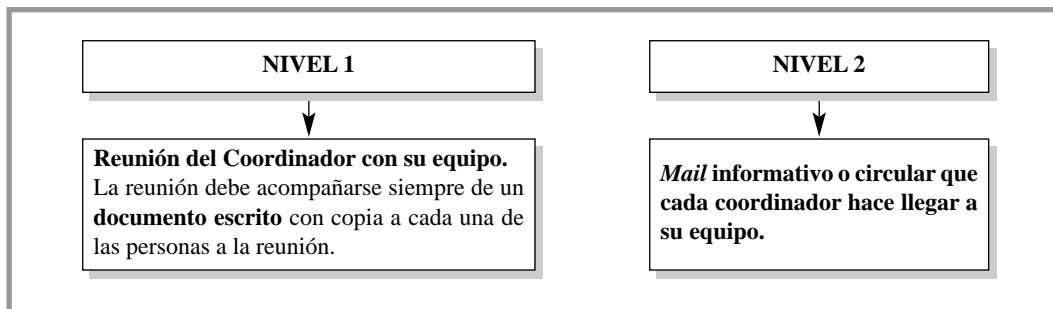
#### **Objetivos:**

- Consensuar e informar de las decisiones al personal directivo medio.

- Conseguir que todos los integrantes de «PREVENT» estén correctamente informados de todas aquellas decisiones que les afectan.
- Evitar el rumor o las informaciones erróneas.
- Evitar falsas expectativas.
- Involucrar a todo el personal de «PREVENT».
- Conseguir un sentimiento de pertenencia a la organización.

### 3. DIFUSIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN.

- Comunicación de las informaciones que se consideren oportunas a los integrantes de cada unidad.
- Se establecerá un nivel de importancia para comunicar estas informaciones.



*Estructura Ascendente.*

#### Objetivos:

- Motivar la innovación.
- Mejorar el funcionamiento de «PREVENT».
- Involucrar a todas las personas de la organización.
- Fomentar el sentimiento de pertenencia a «PREVENT».
- Fomentar la escucha a nivel directivo.

Todas aquellas comunicaciones formales que cada integrante de «PREVENT» desee hacer, se realizarán del modo siguiente:

**1. BUZÓN DE SUGERENCIAS VIRTUAL.**

Se establecerá una dirección de *mail buzonsugerencias@prevent.com*, cuyos *mail* serán impresos mensualmente y entregados al comité de dirección para su análisis.

Es conveniente que el acceso a esta cuenta sea restringido, podría establecerse una persona encargada de imprimir estos *mail* mensualmente. Actualmente se asignó al responsable de calidad.

*Estructura Departamental-Descendente.*

**Objetivos:**

- Fomentar la colaboración formal entre áreas.
- Informar a cada una de las personas de la organización de aquellas decisiones que afectan a su área o unidad.

**1. REUNIONES DE DIRECCIÓN DE ÁREAS:**

Aquella información, que quiere hacerse pública a los integrantes de una o varias áreas de la organización y que proviene de decisiones tomadas por uno o varios directores de área, debe comunicarse del modo siguiente a través de un documento escrito que recoja las mismas.

**2. COMUNICACIÓN A COORDINADORES DE UNIDAD:**

Dependiendo de la importancia de la comunicación, lo cual es estimado por los directivos en su reunión previa, la comunicación se hará:

| NIVEL 1   | NIVEL 2   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medio: REUNIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Citación a través de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Mail.</b></li> <li>- <b>Circular</b> (si no es posible el medio anterior).</li> <li>- <b>Correo ordinario</b> (si no es posible el medio anterior).</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Formato:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Documento escrito con copia a cada individuo.</li> </ul> </li> <li>• <b>Emisor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Directores de área o áreas implicadas.</li> </ul> </li> <li>• <b>Destinatario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinadores de unidades implicadas.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Mail.</b></li> <li>– <b>Circular</b> (si no es posible el medio anterior).</li> <li>– <b>Correo ordinario</b> (si no es posible el medio anterior).</li> </ul> </li> <li>• <b>Formato:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Documento escrito.</li> </ul> </li> <li>• <b>Emisor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Directores de área o áreas implicadas.</li> </ul> </li> <li>• <b>Destinatario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinadores de unidades implicadas.</li> </ul> </li> </ul> |

.../...

.../...

**3. DIFUSIÓN GENERAL DE LA INFORMACIÓN:**

- Comunicación de las informaciones que se consideren oportunas a los integrantes de cada unidad.
- Dependiendo de la importancia de las comunicaciones, se seleccionará uno de los medios siguientes:

| NIVEL 1   | NIVEL 2   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medio: REUNIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Citación a través de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Mail.</i></li> <li>- <b>Circular</b> (si no es posible el medio anterior).</li> <li>- <b>Correo ordinario</b> (si no es posible el medio anterior).</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• <b>Formato:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Documento escrito con copia a cada individuo.</li> </ul> </li> <li>• <b>Emisor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinadores de unidad o unidades implicadas.</li> </ul> </li> <li>• <b>Destinatario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrantes de las unidades implicadas.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Medio:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– <i>Mail.</i></li> <li>– <b>Circular</b> (si no es posible el medio anterior).</li> <li>– <b>Correo ordinario</b> (si no es posible el medio anterior).</li> </ul> </li> <li>• <b>Formato:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Documento escrito.</li> </ul> </li> <li>• <b>Emisor:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Coordinadores de unidad o unidades implicadas.</li> </ul> </li> <li>• <b>Destinatario:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Integrantes de las unidades implicadas.</li> </ul> </li> </ul> |

*Estructura Diagonal.***Objetivos:**

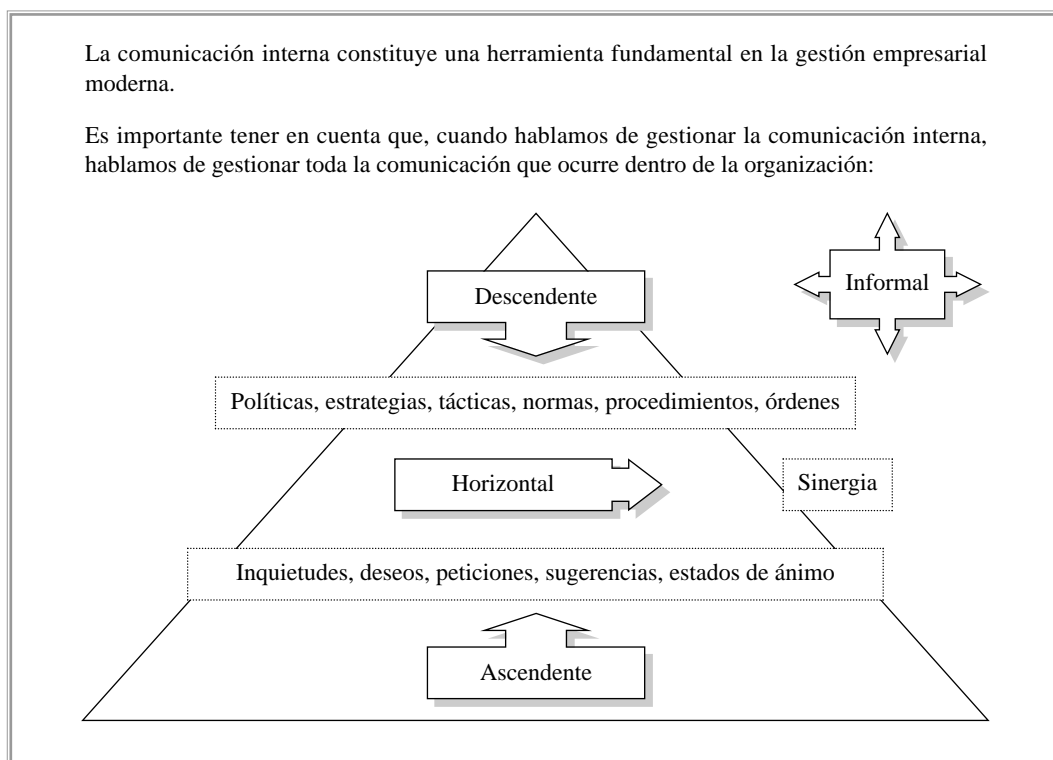
- Informar correctamente a todos los miembros de una o varias áreas.
- Recoger todas las comunicaciones que se producen en un área.
- Detectar aquellas situaciones que se convierten en repetitivas y deben ser objeto de estandarización.

Aquellas comunicaciones formales, que se deseen hacer a coordinadores de otras áreas y que no sean las comunicaciones habituales necesarias para el desempeño del trabajo diario, se realiza-

rán a través del coordinador de dicha unidad que a su vez informará al responsable de la propia área que será la persona que se comunique con el responsable del área destinataria de la comunicación y éste con el coordinador.

Estos responsables deben comunicar si corresponden estos cambios al resto de la estructura directiva para tomar las medidas oportunas.

### ✓ Importancia de establecer un buen plan de comunicación interna.



Como se puede observar en el diagrama anterior, hay muchos tipos de comunicación, dado que son múltiples los criterios que pueden utilizarse para dividirla y diferenciarla. Sin embargo, mencionaremos a detalle las definiciones con las que nos quedaremos para manejar un mismo lenguaje al hablar del Plan de Comunicación en «PREVENT».

Es la que utiliza las líneas del organigrama, hace descender las políticas y estrategias; en cada nivel, se irán traduciendo en tácticas, normas, procedimientos, órdenes...

Los canales transmiten órdenes, información y cuestiones relacionadas con el trabajo, siguiendo como línea desde el mando superior hasta el nivel más básico en «PREVENT».

El método más rápido de comunicación vertical, y bien llevado, cumple las funciones de motivar e informar, por cuanto supone una atención a los miembros de la organización y evita que circulen bulos y rumores.

Si se corta este tipo de comunicación, se suelen originar problemas de moral laboral.

Se puede correr el riesgo de que la comunicación se vuelva unilateral y se limite a la transmisión de órdenes e instrucciones.

Se produce cuando alguien comunica información, ideas, sugerencias, opiniones y quejas hacia otra persona encuadrada en un nivel superior dentro de la jerarquía estructural.

Una organización que establece canales de comunicación ascendente muestra un deseo de conocer lo que piensan y quieren sus miembros. Es un indicador de buena disposición que parte de «PREVENT». Se acortan distancias. En ocasiones, la comunicación ascendente no fluye por temor, por defender determinados intereses, o por no molestar a la Dirección. Esto oxida el buen funcionamiento de los sistemas organizativos y perjudica a los grupos y a «PREVENT».

Este tipo de comunicación recoge inquietudes, deseos, peticiones, sugerencias, estados de ánimo... de la base para subirlos hasta el lugar donde toman las decisiones. Lo mínimo que se puede hacer con una persona es escucharla.

Es la que hace que todos los departamentos trabajen con sinergia (no, como a veces sucede, unos de espaldas o incluso en contra de otros). Así, personas que ocupan en el organigrama puestos homólogos, al relacionarse y comunicarse con otros, conocerán y entenderán el trabajo de los demás, evitando el sociocentrismo departamental, consistente en considerar al Departamento propio como «el ombligo» de «PREVENT».

Se emplea este tipo de canal cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía de mando se comunican entre sí (un subordinado con otro, o los jefes entre sí). Estas vías horizontales funcionan oficial y oficiosamente.

Los canales formales u oficiales son de tipo funcional, interdepartamental; mientras que los informales se mueven en primer lugar a nivel intradepartamento, adquiriendo posteriormente amplitud más grande. Las comunicaciones horizontales, fundamentalmente las de carácter informal, proliferan en el grado en que faltan los canales de comunicación hacia arriba y hacia abajo y a menudo llegan a minar la moral del trabajo.

Las comunicaciones informales emergen de las interacciones sociales entre personas que trabajan juntas y siguen unas directrices, aunque no aparezcan escritas por ningún sitio.

Nace de la interacción social, es variada, dinámica e inconstante como las personas. Es una red de transmisión y recepción de información, no coincidente ni requerida por los patrones formales de comunicación.

Este tipo de comunicación no conoce límites y se puede producir en cualquier lugar entre personas no relacionadas oficialmente, además que puede abarcar temas ajenos a «PREVENT». Ésta suele ser una comunicación muy exacta y precisa.

Hay que considerar que ésta no puede suprimirse totalmente, ya que una de las necesidades humanas más imperativas es la de poder comunicarse en el trabajo. Ésta puede ser influenciable (aunque no controlable), por los directivos, suministrando la información amplia y veraz sobre asuntos que circulan en la red informal. De esta manera, la dirección de «PREVENT» limita su influencia y minimiza sus daños.

Suele consistir en rumores, chismes o información de pasillo. Todos ellos son importantes fuentes de información para los miembros de la organización, ya que suele hacer circular información que, generalmente, no ofrecen las fuentes formales de comunicación y que trasciende de sus propios círculos.

Aunque no se encuentra dentro del diagrama, no hay que descuidarla ya que expresa actitudes personales, que en ocasiones son difíciles de detectar con otros medios. Como dicen algunos estudios como es el de Allan PEASE «la comunicación humana se efectúa más mediante gestos, posturas, posiciones y distancias relativas que por cualquier otro método».

Es un proceso muy complejo en el que intervienen personas, las palabras, tono de voz y los movimientos.

Hay que aprender a interpretarla y sacar el máximo provecho posible y, para evitar el grado de subjetividad, los datos observados se pueden comparar con el punto de vista de otras personas.

#### *Comunicación efectiva.*

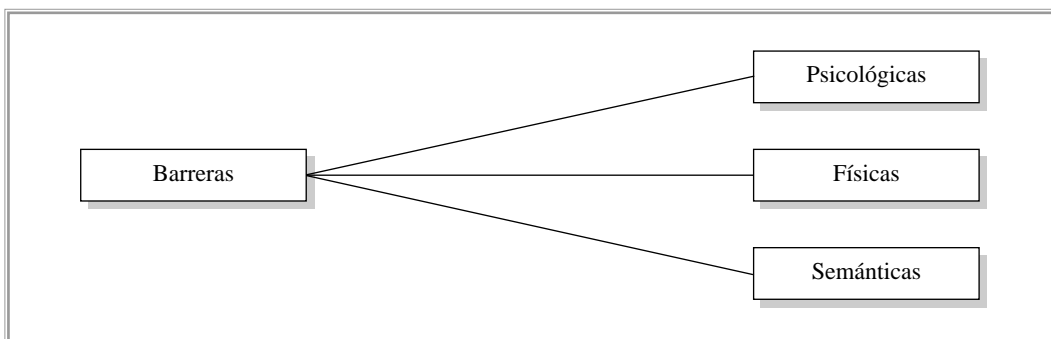
Una comunicación interna efectiva y bien gestionada puede permitirle a «PREVENT»:

- **Inspirar la acción**, dando a conocer y entender los objetivos de negocio, apoyando la evolución hacia la cultura deseada y asegurando que todos los empleados de la organización entiendan e interioricen la misión de «PREVENT».
- **Coordinar los esfuerzos** de todos para alcanzar las metas, asegurando la coherencia de dichos esfuerzos y facilitando los procesos de toma de decisiones.
- Crear el **entorno adecuado**, motivando al personal y evitando al máximo posibles distracciones e interrupciones.
- **Impulsar el conocimiento** en toda la organización provocando el aprendizaje y la innovación, a través del intercambio de ideas y prácticas en el ámbito interno y con los socios externos-clientes proveedores...

- Favorecer el **desarrollo del talento**, creando más oportunidades de desarrollo y aprendizaje a través de una comunicación clara de las mismas y empujando el intercambio de conocimiento.
- **Facilitar el cambio**, reduciendo el grado de resistencia, incrementando el nivel de compromiso y fomentando la adaptación a nuevas situaciones.
- Construye una **identidad** que integra al conjunto del personal.

| En resumen, las ventajas de una buena comunicación son las siguientes: |   |   |
|--|---|---|
| Mayor productividad.   | Facilitación del cambio.                          | Conocimiento de problemas internos.               |
| Mayor motivación.  | Mejor atención al cliente.                        | Confianza en la organización.                     |
| Mejor clima laboral.   | Mejora la calidad.                                | Identificación de los trabajadores con «PREVENT». |
| Mayor competitividad.  | Mayor creatividad.                                | Mejor «venta» de «PREVENT» al cliente interno.    |
| Transmisión de cultura.  | Evitar rumores.                                   | Reducción de riesgos de fallos.                   |
| Mejores expectativas de carrera profesional.                           | Mejor colaboración entre departamentos y equipos. | Implicación de los trabajadores.                  |
| Mayor eficiencia, aprovechando las sinergias.                          | Mayor rapidez en la solución de problemas.        | Mayor integración.                                |
| Refuerzo del papel de la dirección.                                    | Mayor integración.                                | Reducción de costes.                              |
| Movilización de esfuerzos.   | Mayor responsabilidad.                            | Evitación de la división dirección-trabajadores.  |
| Mayor cohesión.  | Mayor dinamismo de la organización.               | Mayor satisfacción.                               |

#### ✓ Barreras en la comunicación interna.





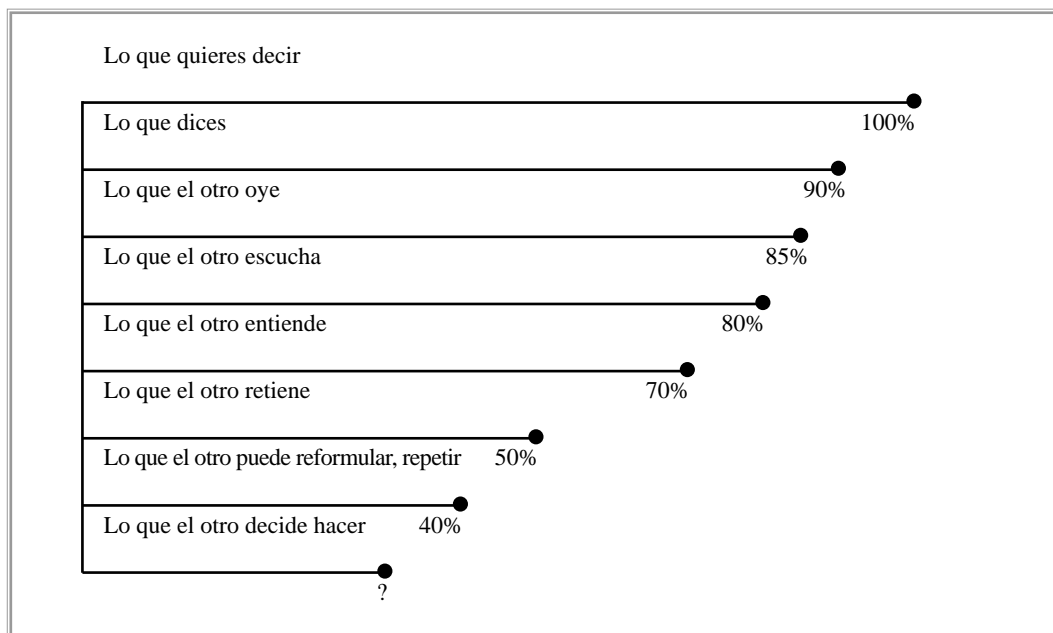
Interferencia originada en percepciones, emociones y valores. Constituyen el tipo más común de obstáculos en el ámbito laboral. Entre ellas se cuentan el que muchas veces no se sabe escuchar y recibir un mensaje.

Interferencias que se originan en el entorno. Ejemplo: los ruidos intensos, un ruido que distrae, la distancia entre los hablantes, las paredes, la colocación inadecuada de los micrófonos y altavoces, el volumen, el tono, etc.

¿Cómo se contrarrestan? Introduciendo una redundancia en el mensaje, es decir, incorporando repeticiones y detalles no necesarios.

Interpretaciones erróneas de los símbolos y las convenciones que se utilizan en la comunicación. La comunicación verbal es la forma más común y más importante de la comunicación humana. Sin embargo, las palabras, frecuentemente, poseen tantos significados diferentes que conducen a interpretaciones distintas. El exceso de abstracción o de esquematización, la utilización de códigos que no conoce el receptor, las divagaciones, etc.

Por ello, el contenido o mensaje de la comunicación se va reduciendo a causa de sucesivas «pérdidas», como muestra el cuadro siguiente:



Muchas empresas experimentan dificultades a la hora de gestionar eficazmente su comunicación interna. Las principales barreras que suelen entorpecer los procesos de comunicación interna en las organizaciones están relacionadas con:

*Barreras:*

- La falta de formalización de los procesos de comunicación. No existen reglas ni políticas sobre dichos procesos o las que existen son inadecuadas.
- La sobreabundancia de información. La era electrónica ha acelerado este proceso ya que mandar, recibir y buscar información está «a un clic» de ratón. El problema reside a menudo en la falta de educación de los usuarios, que no utilizan de manera eficaz las herramientas. Es un problema generalizado que puede suponer una gran pérdida de tiempo y un aumento del estrés, en particular en las funciones directivas, que suelen ser las más afectadas.
- La preponderancia de la comunicación descendente. La comunicación descendente ha sido tradicionalmente el principal centro de interés. En los últimos 15 años, un gran número de empresas ha realizado esfuerzos para fomentar la comunicación ascendente a través de encuestas de clima y herramientas para recoger las opiniones y sugerencias de los empleados (buzones de sugerencias...) sin alcanzar siempre los resultados esperados.

| <b>El no tener una comunicación puede tener consecuencias:</b> |   |   |
|--|---|---|
| Desintegración.  | Desilusión.   | Desmotivación.                                    |
| Desinformación.  | Disgusto con la actividad laboral cotidiana.                        | Desconocimiento.                                  |
| Desorientación.  | Descenso de la productividad.                                       | Bajo rendimiento.                                 |
| Baja satisfacción laboral.                                     | Menor calidad.  | Atención al cliente deficiente.                   |
| Carencia del sentimiento de pertenencia.                       | Distanciamiento y división «nosotros-ellos».                        | Encarecimiento del clima laboral.                 |
| Falta de cultura empresarial.                                  | Hermetismo hacia el cambio.   | Difusión de malentendidos.                        |
| Surgimiento de rumores.  | Duplicación de trabajos.  | Desconfianzas recíprocas.                         |
| Malentendidos.   | Errores de proceso.   | Mayor absentismo.                                 |
| Descenso de la creatividad.                                    | Aislamiento departamental.  | Surgimiento de canales de comunicación paralelos. |
| Menor eficiencia.  | Decisiones inconexas e incluso contradictorias entre departamentos. | Pérdida de clientes activos y/o potenciales.      |
| Desaprovechamiento de sinergias.                               | Pérdida de competitividad.  | Descenso de la operatividad.                      |
| Dificultad o incluso falta de participación.                   | Conflictos constantes.  | Individualismo.                                   |
| Aumento de gastos.   | Falta de participación.   | Desidentificación con «PRE-VENT».                 |

### ✓ Detección de necesidades.

Antes de iniciar nuestro plan de comunicación, además de conocer la situación actual de «PREVENT», hemos tratado de analizar de forma cuantitativa y cualitativa la situación general, abarcando de esta manera la comunicación formal e informal.

#### Buscamos:

- Descubrir posibles insuficiencias de los canales utilizados.
- Evaluar el nivel de credibilidad entre las personas de dichas herramientas.
- Determinar los contenidos que se demandan.
- Elaborar planes que mejoren la eficiencia del sistema de comunicación.

#### Herramientas de investigación utilizadas:

- **Observación directa:** realizada por 5 miembros de la Consultora *Althea*, durante 5 días distintos durante el mes de mayo. Centrándonos en los siguientes aspectos:
  - «Radio Macuto».
  - Análisis de la información en tableros de anuncios, revista, circulares...
  - Análisis de documentos: organigrama, normas, contratos, reglamentos, cartas, manual de identidad y manual de funciones de departamentos.
- **Entrevista con el responsable de comunicación:** en donde se externó el sentimiento que ha generado el plan de comunicación actual en el personal de «PREVENT», también se comentaron planes, disposición por parte del área de dirección y coordinación para llevar a cabo el plan de implantación. Posteriormente se realizaron más reuniones con el responsable para unificar criterios y comentar resultados.
- **Entrevista informal con el personal de «PREVENT» en el área de cafetería:** sondeo de opinión.
- **Entrevista formal:** se tomó una muestra aleatoria de 50 personas de todas las áreas (cada especialista de *Althea* entrevistó en dos días a 10 personas). Previo a esto, **se les envió una carta de comunicación (se anexa modelo)**, en donde se les comentó el hecho de la entrevista y los objetivos de la misma. Los resultados obtenidos fueron analizados y unificados posteriormente en una reunión, los cuales se expusieron en una segunda entrevista con el responsable del área de Comunicación Interna.
- **CUESTIONARIO:** éste fue enviado junto con la carta informativa sobre el programa de comunicación. El fin fue tener una base para la entrevista formal hecha a dicho personal. **Se anexa modelo de la misma.**

- **ENCUESTA:** fue enviada a todo el personal, con el mismo objetivo. El porcentaje de respuesta de las mismas fue del 35 por 100. **Se anexa modelo de la misma.**

El porcentaje se obtuvo de la siguiente fórmula

$$\frac{\text{Encuestas presentadas}}{\text{Empleados}} \times 100 = \%$$

#### MODELO DE LA CARTA INFORMATIVA DE LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE COMUNICACIÓN:

Logotipo de  
«PREVENT»

Sr. D. ....

Departamento: .....

Estimado compañero:

Esta empresa se plantea como uno de sus principales objetivos, **mejorar la comunicación interna**. A tal fin se propone elaborar un programa de comunicación, con la colaboración de un equipo externo a «PREVENT» llamado Althea, el cual, se encontrará con nosotros por las instalaciones durante los meses de mayo y junio.

En tal sentido notifico que Dña. / D. ...., consultor externo de dicha empresa, el día ..... de mayo de 2004 se encontrará realizando una serie de entrevistas, en la cual es usted invitado a participar. Ésta es una oportunidad para usted de poder exponer sus opiniones sobre los sistemas actuales de comunicación de «PREVENT»; así como expresar sugerencias.

El jefe del departamento de Recursos Humanos y el Responsable de Comunicación Interna de esta empresa le podrán resolver todas las dudas que tenga al respecto, y le indicará la fecha y horario de su entrevista.

Asimismo aprovechamos para informarle de que en próximos días también circulará un cuestionario con el mismo objetivo, el cual podrá llenar de manera anónima y entregar el mismo día de la entrevista.

Dándole las gracias anticipadamente por su inestimable colaboración, le saluda atentamente,

Fdo.:

Responsable de C.I.

**MODELO DE CUESTIONARIO APLICADO A LOS SELECCIONADOS PARA ENTREVISTA FORMAL**

Logotipo de  
«PREVENT»

**Queremos saber tu opinión**

Estimad@ compañer@:

Queremos conocer tu opinión acerca de la comunicación interna que existe en la organización. Nos gustaría también considerar las mejoras que crees que podrían realizarse, y corroborar los canales que consideras que funcionan bien.

Con este propósito te entregamos este cuestionario. Se trata de que respondas una serie de preguntas muy concretas. Te pedimos que respondas con absoluta objetividad.

Independientemente de que nos entregues este cuestionario, recuerda que puedes siempre transmitirnos tus opiniones a través del correo electrónico: *buzonsugerencias@prevent.com*, que puedes encontrar en el servidor de red y que asegura el anonimato de tus respuestas.

Agradeciéndote tu tiempo y dedicación, recibe un cordial saludo,

Área de Recursos Humanos.

1. ¿Sabes cuál es la misión de tu departamento?
2. ¿Crees que recibes información relevante de «PREVENT» o de tu labor cotidiana en el momento adecuado y a la misma vez que tus compañeros?
3. ¿Por lo general, se te da la información necesaria para realizar tu trabajo o la mayoría la has descubierto por curiosidad, por compañeros, etc.?
4. ¿Crees que la información que se transmite por «PREVENT» ayuda a mejorar la productividad de tu trabajo y la de tus compañeros?
5. ¿Envías opiniones o sugerencias al buzón electrónico de «PREVENT»? ¿Quién crees que debería atender tus quejas?
6. Hace aproximadamente un año se introdujo la herramienta informática Ambición, para mejorar el desempeño de todos los trabajadores y ganar tiempo en las tareas del puesto de trabajo, ¿crees que se informó suficientemente y a tiempo de este cambio? ¿Consideras que se tuvieron en cuenta las opiniones individuales para gestionar este cambio?
7. ¿Cómo es tu relación con tus compañeros de trabajo? Desde tu punto de vista, ¿crees que existe cohesión entre tu área de trabajo? ¿Y entre otras áreas?
8. Cuando existe algún tipo de problema en la organización, ¿se da solución entre todos los que puedan estar involucrados? ¿Hay soluciones rápidas y eficientes?
9. ¿Crees que mejoraría el clima laboral si se empieza una campaña para informar más y mejor al personal a todos los niveles?
10. ¿Qué propondrías como herramienta para mejorar nuestra comunicación y el logro de objetivos entre todas las áreas?

Sugerencias: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**MODELO DE LA ENCUESTA APLICADA A TODO EL PERSONAL**

Logotipo de  
«PREVENT»

Queremos saber tu opinión

Estimad@ compañer@:

Queremos conocer tu opinión acerca de la comunicación interna que existe en la organización. Nos gustaría también considerar las mejoras que crees que podrían realizarse, y corroborar los canales que consideras que funcionan bien.

Con este propósito te entregamos esta encuesta. Se trata de que respondas una serie de preguntas muy concretas. Es de carácter anónimo, por lo que te pedimos que respondas con absoluta objetividad y sin temor a que se conozcan tus respuestas.

**INSTRUCCIONES:** coloca una «X» en el recuadro que corresponda a tu respuesta a cada uno de los conceptos enumerados a continuación.

## 1. La información que usted necesita para hacer bien su trabajo:

|  | <b>Nunca</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>A veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
|--|--------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------|
| 1. Llega a tiempo                                |              |                   |                |                     |                |
| 2. Es clara y se entiende                        |              |                   |                |                     |                |
| 3. Es fácil de organizar y de consultar detalles |              |                   |                |                     |                |
| 4. Es completa                                   |              |                   |                |                     |                |

## 2. La información que usted recibe le llega habitualmente por vía:

|            | <b>Nunca</b> | <b>Casi nunca</b> | <b>A veces</b> | <b>Casi siempre</b> | <b>Siempre</b> |
|------------|--------------|-------------------|----------------|---------------------|----------------|
| 1. Oral    |              |                   |                |                     |                |
| 2. Escrita |              |                   |                |                     |                |
| 3. Ambas   |              |                   |                |                     |                |

## 3. ¿Tiene usted información clara y precisa de los objetivos de «PREVENT»?

|                          | <b>Sí</b> | <b>No</b> |
|--------------------------|-----------|-----------|
| 1. A nivel institucional |           |           |
| 2. A nivel local         |           |           |

.../...

.../...

4. ¿Algún superior le informa y aconseja sobre cómo mejorar sus resultados?

| Nada | Poco | Regular | Bastante | Mucho |
|------|------|---------|----------|-------|
|      |      |         |          |       |

5. Cuando usted requiere consultar algún área de «PREVENT», ¿sabe usted dónde llamar y a quién contactar en cada caso?

| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
|       |            |         |              |         |

6. ¿Conoce usted las publicaciones de «PREVENT»?

| Sí | No |
|----|----|
|    |    |

¿Puede nombrarlas?

---



---



---

7. ¿Qué opinión tiene de la reciente publicación «"PREVENT" AL DÍA»?

---



---



---

SUGERENCIAS:

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

Recuerda que puedes siempre transmitirnos tus opiniones a través del correo electrónico: [buzonsugerencias@prevent.com](mailto:buzonsugerencias@prevent.com), que puedes encontrar en el servidor de red y que asegura el anonimato de tus respuestas.

Agradeciéndote tu tiempo y dedicación, recibe un cordial saludo,

Área de Recursos Humanos y Comunicación Interna.

**NOTA:**

La información consultada y las encuestas contestadas no se pudieron anexar por política de privacidad de «PREVENT», pero de forma general enumeramos los resultados obtenidos de todas las herramientas de detección de necesidades aplicadas y que dan soporte a nuestra propuesta de mejora.

*Situaciones detectadas.*

1. Con la colaboración del área de Recursos Humanos se comprobó que el tablón de anuncios no está ubicado correctamente, ya que algunas consultas telefónicas al área se basan en la información que está colgada en dicho tablón.
2. Con las respuestas obtenidas en los cuestionarios de descripción de puestos de trabajo, realizadas para el capítulo correspondiente, se detectó que existe falta de información en lo que concierne a la función general y nombre del puesto ejecutados por el trabajador. Se comprobó por medio de las entrevistas y los cuestionarios aplicados.
3. Por rumores descubrimos que el bajo porcentaje de las personas que entregaron la encuesta para este fin fue a razón de que la mayoría de las preguntas eran de respuesta negativa y no se demostró confianza en externar sus opiniones. El 35 por 100 de respuestas obtenidas en la recepción de dicho instrumento ya nos da un dato, que indica baja participación y por ende poca pertenencia al grupo y a «PREVENT».
4. El boletín que se encuentra colgado en el servidor, con información de «PREVENT» (herramienta informática descrita anteriormente), se observó, por un seguimiento realizado por el área informática, que el porcentaje de consulta es del 4 por 100. Además que su diseño aún puede explotarse más y la campaña para la utilización de la misma es insuficiente.
5. El plan de comunicación realizado por «PREVENT» se basa en herramientas que no cubren al 100 por 100 el objetivo de cubrir a la mayoría del personal, ya que muchas personas no disponen de ordenador (servicios médicos de «PREVENT», que se encuentran en centros externos como Alcampo, Museo Reina Sofía...).
6. Se ha iniciado el proyecto de la creación de un folleto informativo para el personal «"PREVENT" AL DÍA», el cual es entregado al personal junto con su nómina. Esta información ayuda a cubrir la carencia de lectura de otros medios. Y así es percibido por el personal.
7. Tras realizar entrevistas a los coordinadores de unidad se comprobó que las reuniones entre directores y coordinadores de unidad, realizadas mensualmente, son transmitidas a sus colaboradores de forma verbal en reuniones informales. Por esta razón cuentan con un alto grado de subjetividad, ya que la información más relevante no está acompañada de un documento escrito, corriendo así el riesgo de sesgar la información.
8. Existe un manual de acogida para el personal de nueva incorporación, en el cual se recogen datos de interés como son: carta del director, correos electrónicos, direcciones, servicios, historia de «PREVENT», ubicación de centros y organigrama simplificado. Sin embargo aún no posee toda la información básica de la misma.
9. Se contabilizó que en el buzón de sugerencias hay un número limitado de propuestas del personal.
10. En el área técnica, el índice de rotación es elevado, razón por la cual existe un bajo nivel de comunicación interpersonal.



11. El personal no está bien informado del proceso de promoción interna, ya que por «Radio Macuto» detectamos que existen rumores que desvirtúan el proceso, ya que se piensa que los candidatos al puesto ya están previamente seleccionados.
12. La comunicación descendente solo transmite información que deben llevar a cabo los departamentos, sólo se habla de procesos a seguir.
13. La comunicación diagonal enfrenta una barrera de triangulación de información. Ya que, para que la opinión de un empleado llegue al coordinador de otra área, es necesario que éste se remita con su coordinador, éste a su vez se comunica con el responsable de la otra área, el cual posteriormente se comunicará finalmente con el coordinador-meta. Tenemos el efecto del teléfono descompuesto en el trayecto.
14. Como resultado de las encuestas: considerando al 35 por 100 como el 100 por 100 de nuestra población se obtuvieron los siguientes datos:

Análisis de resultados:

1. La información que usted necesita para hacer bien su trabajo:

|  | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|--|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1. Llega a tiempo                                | 85%   | 0%         | 9%      | 4%           | 2%      |
| 2. Es clara y se entiende                        | 0%    | 18%        | 74%     | 0%           | 8%      |
| 3. Es fácil de organizar y de consultar detalles | 0%    | 22%        | 60%     | 17%          | 1%      |
| 4. Es completa                                   | 0%    | 13%        | 87%     | 0%           | 0%      |

2. La información que usted recibe le llega habitualmente por vía:

|            | Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|------------|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 1. Oral    | 0%    | 5%         | 3%      | 91%          | 1%      |
| 2. Escrita | 6%    | 12%        | 74%     | 6%           | 2%      |
| 3. Ambas   | 0%    | 96%        | 4%      | 0%           | 0%      |

3. ¿Tiene usted información clara y precisa de los objetivos de «PREVENT»?

|                          | Sí  | No  |
|--------------------------|-----|-----|
| 1. A nivel institucional | 35% | 65% |
| 2. A nivel local         | 87% | 13% |

4. ¿Algún superior le informa y aconseja sobre cómo mejorar sus resultados?

| Nada | Poco | Regular | Bastante | Mucho |
|------|------|---------|----------|-------|
| 2%   | 5%   | 0%      | 93%      | 0%    |

5. Cuando usted requiere consultar algún área de «PREVENT», ¿sabe usted dónde llamar y a quién contactar en cada caso?

| Nunca | Casi nunca | A veces | Casi siempre | Siempre |
|-------|------------|---------|--------------|---------|
| 98%   | 0%         | 0%      | 2%           | 0%      |

6. ¿Conoce usted las publicaciones de «PREVENT»?

| Sí  | No  |
|-----|-----|
| 40% | 60% |

¿Puede nombrarlas?

- «"PREVENT" AL DÍA».
- Manual de acogida.
- Folleto de servicios.

Las propuestas a esto se encuentran en un apartado posterior.

#### ✓ **Determinar objetivos.**



Tenemos que determinar cuáles son las metas que queremos alcanzar con la comunicación interna.

Es importante no perderlos de vista, ya que serán nuestra guía al momento de implementar el plan de comunicación.

Según el carácter estratégico de cara a la política global de «PREVENT» y la importancia de las carencias observadas, proponemos los siguientes objetivos:

1. Consolidar una cultura común para conseguir una ventaja competitiva.
2. Favorecer el intercambio y enriquecimiento individual y colectivo.

3. Ampliar e institucionalizar los canales de comunicación ascendente, descendente y horizontal.
4. Facilitar la presentación de propuestas, quejas y sugerencias de todo el personal.
5. Dar respuesta a inquietudes existentes.
6. Considerar a «PREVENT» como un mercado en sí mismo, y a los empleados como sus clientes internos.

### ✓ Determinar contenidos.

En este apartado, hay que preguntarnos: ¿qué vamos a transmitir?, ¿qué vamos a escuchar?, ¿cuál es el mensaje?...

Este contenido debe estar determinado, en gran parte, por los objetivos anteriormente descritos. Ahora bien, para que esos contenidos lleguen mejor a sus destinatarios, hemos de segmentar el mercado, después, elaborar los mensajes adecuados, presentándolos de la forma más ajustada.



Por cuestión de tiempo en la aplicación del plan de comunicación, sólo mencionamos algunos temas con los que sugerimos iniciar dicho plan. Determinamos estos temas por las necesidades observadas y expresadas en las herramientas utilizadas para la auditoría en dicho tema aplicadas en estos meses. Sin embargo, recomendamos que con posterioridad se realice un estudio de mercado más detallado, para determinar con precisión el tipo de personas que hay en «PREVENT», sus temas de interés y pensar en el tipo de mensaje que más se adecua a esas características.

Los bloques temáticos propuestos se centran en tres puntos principalmente:

- **Aspectos sociolaborales:** normativa laboral, reglamento de régimen interior, carreras profesionales, sistemas de promoción, formación, servicios médicos, prestaciones complementarias, mutualidad, montepío, derechos sindicales...
- **Desempeño del puesto:** funciones del puesto, manual de funciones, valoración del puesto, preparación en técnicas de mando, evaluación obtenida,...
- **Organización de «PREVENT»:** organigramas general y de detalle de «PREVENT», funciones de las diferentes unidades organizativas, motivos de los cambios en la estructuración organizativa, criterios por los que se rige la política de nombramientos, de ascensos, de promociones, de ingresos...

- **Objetivos generales:** reconversión laboral; planes de «PREVENT» a corto, medio y largo plazo; política tecnológica, comercial, financiera...

Sobre estos 4 puntos, el contenido específico, colocado en orden de prioridad por iniciar la campaña de comunicación, es el siguiente (la prioridad fue establecida por los resultados obtenidos de las herramientas de detección de necesidades).

1. Estructura y cultura de la organización.
2. Funciones y descripciones del puesto.
3. Decisiones en las que está implicado el personal.
4. Niveles de responsabilidad.
5. Contactos a los que se puede recurrir para consultar la información pertinente en determinadas situaciones.
6. Políticas de la organización.
7. Información sobre Convenios Colectivos.
8. Calidad en los procesos.

#### ✓ Selección de canales.

Son muchos y variados los medios de comunicación utilizados para enviar mensajes, transmitir avisos, cursar órdenes, advertir cualquier cambio, recibir sugerencias, etc. La dificultad reside en la forma en que nos valemos de ellos, es decir, en el factor humano. En realidad para poder llegar a un objetivo hay que valerse de una combinación de medios y añadir nuevos sistemas para conseguir transmitirlos, ya que, después de un tiempo de utilizar la misma forma de comunicación, puede llegar a perderse su efecto.

A continuación exponemos un esquema de los medios más importantes y utilizados en diversas empresas, esto con el fin de que en futuras ocasiones se puedan tener enumeradas en un documento las distintas opciones que se pueden utilizar, para evitar perder la eficacia y credibilidad de las herramientas.

Posterior a este esquema se dará nuestra propuesta a implementar para el logro de los objetivos anteriormente propuestos:

## MEDIOS DE COMUNICACIÓN

1. Un solo sentido:  
Descendente

|  |  |
|--|--|
| Entrevista<br>Reuniones<br>Tablón de anuncios<br>Periódico o revista interna<br>Boletines<br>Manuales para empleados<br>Manual de acogida<br>Informe anual para empleados<br>Notas en el sobre de la nómina<br>Cartas personales<br>Vídeos, películas, cassetes<br>Circulares<br>Guía práctica de personal | Memorias<br>Carteles<br>Multimedia<br>CD<br>Videoconferencia<br><i>E-mail</i><br>Fax<br>Correo de voz<br>Convenciones<br>Internet<br>Intranet<br>Balance social<br>Servicio de información al empleado |
|--|--|

2. Un solo sentido:  
Ascendente

|  |
|--|
| Sugerencias<br>Encuestas<br>Preguntas a Dirección<br>Círculos de calidad<br>Conflictos laborales, rotación,<br>absentismo, retrasos<br>Comités |
|--|

3. Doble sentido:  
Ascendente y  
Descendente

|   |   |
|---|---|
| Entrevistas<br>Instrucciones a grupos<br>Recorridos por el lugar de trabajo<br>Negociación colectiva<br>Rumores<br>Medios electrónicos<br>Grupos de trabajo<br>Almuerzo de trabajo<br>Invitados a la reunión de dirección<br>Intranet<br>Reuniones<br>Cascadas informativas | Comités consultivos<br>Círculos de calidad<br>Trabajo en equipo<br>Jornadas de puertas abiertas<br>Internet<br>E-mail<br>Fax<br>CD<br>Visitas programadas<br>Café del día<br>Grupos de mejora<br>Teléfono 900 |
|---|---|

4. Horizontal o  
lateral

|  |
|--|
| Informes<br>Memorandos<br>Teléfono<br>El periódico o revista de empresa<br>Círculos de calidad<br>Los actos sociales<br>Las fiestas sociales<br>Dossier de proyectos |
|--|

### ✓ Propuesta-Althea.

Esta sección la hemos dividido en dos secciones:

- Las recomendaciones generales y que son importantes no olvidar en el momento de la implantación o desarrollo del plan de comunicación.
- Acciones específicas a realizar. Recordando también que una herramienta utilizada por mucho tiempo de la misma forma, sin ideas innovadoras, puede llegar a perder su efectividad.

#### *Recomendaciones generales.*

- El departamento de Recursos Humanos debe favorecer la receptividad de los jefes y de los empleados mediante charlas o impresos. No nos servirán unos buenos mensajes o un buen plan de comunicación si la organización no está sensibilizada hacia este tema. Hay que inducir al cambio actitudinal, remarcamos que es necesario hacerlo a todos los niveles, empezando por la cabeza, para que sea ella precisamente el guía de la apertura a la comunicación.
- Es fundamental contar con las capacidades, las habilidades y las actitudes de los mandos intermedios y de los directivos. Hay que tener muy en cuenta que son ellos quienes tienen que personalizar los mensajes de la organización, «vender» la idea.
- Mentalizar a todo el personal. Para que la comunicación interna pueda tener éxito, debemos convencer a todos los niveles de «PREVENT» de su importancia y necesidad. Es indispensable implicar a todos, comprometerlos e integrarlos.
- Es importante controlar los flujos de comunicación informal que pueden tener un impacto negativo sobre la productividad de «PREVENT» (rumores...). Este aspecto es particularmente crítico en entornos de cambio, cuando las personas están preocupadas por los cambios que puedan afectarles personalmente. Es por eso que es indispensable tener una comunicación interna clara y entendible para todo el personal.
- Una comunicación interna eficaz debe tener como principales objetivos dar claridad y transparencia al proyecto empresarial, fomentar la participación en el día a día de «PREVENT» e involucrar a las personas en una meta y objetivos comunes. Para implantar una comunicación interna eficaz, es importante tener en cuenta los siguientes elementos clave de éxito:
  - Integrar la comunicación como un elemento de la estrategia de negocio. Esto significa contar con un departamento de comunicación interna, responsable de facilitar el intercambio rápido y preciso de la información necesaria para la buena marcha de la organización, con las competencias necesarias para desempeñar un papel cada vez más estratégico.

- El plan debe estar orientado a satisfacer las principales necesidades de comunicación interna: la comprensión (a fin de que el personal tenga los medios para comprender «PREVENT», sus estructuras, su modo de funcionar y sus perspectivas), la cohesión (a fin de crear entre los empleados un sentimiento de pertenencia y de implicación en «PREVENT»), el intercambio (a fin de suscitar la creatividad y el espíritu de trabajo) y la confrontación (a fin de que los empleados puedan afrontar de este modo su papel y su lugar en «PREVENT»).
- Apoyar el desarrollo de una cultura que favorezca la comunicación y el intercambio de conocimiento. La clave está en evolucionar hacia una cultura corporativa de tipo integral, donde todos los empleados se sientan partícipes y parte integrante del proyecto empresarial y donde cada uno entienda la importancia de la comunicación y del intercambio de conocimiento como factores clave del éxito corporativo y de su propio desarrollo.
- Es importante que todas las personas tengan definidas sus responsabilidades sobre la comunicación vertical (descendente como ascendente) y horizontal, adecuadas ambas según su posición en «PREVENT». Dichas responsabilidades deben expresarse de forma explícita.

#### *Recomendaciones específicas.*

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| <b>1. Comunicación descendente</b> | <p>La comunicación se convirtió en unilateral y se limita a la transmisión de órdenes e instrucciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De manera quincenal, se mandarían escritos por parte de la dirección, explicando la importancia de la comunicación eficaz entre toda la organización, motivar y asegurar que las opiniones serán escuchadas, motivar el trabajo en equipo. Otra opción es comunicar avances, resultados, hacer públicas las buenas aportaciones que se vayan recibiendo. El objetivo primordial será motivar al personal para participar en este nuevo cambio de cultura a favor de la apertura de los canales de comunicación.</li> <li>• Posteriormente la periodicidad será mensual.</li> </ul>   |
| <b>2. Buzón de sugerencias</b>     | <p>A pesar de que existe un correo electrónico destinado a este fin, las personas aún no conocen cómo acceder a esta herramienta, por lo cual:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se instalarán unos buzones físicos en lugares estratégicos como son: En el área de comedores, de cafetería, en la entrada principal de las oficinas y dos más por los pasillos. Los cuales siempre deberán tener folios diseñados para este fin, en donde se pueda escribir de manera opcional el nombre del empleado, situación, si va dirigido a alguien o a algún departamento en específico y espacio para poner el comentario, queja o sugerencia.</li> <li>• Éstos se quedarán permanentes durante toda la campaña.</li> <li>• Habrá que realizar una fuerte campaña para motivar al personal a externar sus ideas. Hemos comenzado a vender la idea por medio de los cuestionarios y las encuestas entregadas al personal. Se pueden poner artículos al respecto en tabloneros, en la revista, en mensajes que lanza «PREVENT» (herramienta descrita anteriormente).</li> </ul> |

.../...

.../...

|   |   |
|---|---|
| <b>3. Reuniones</b>                                     | De forma mensual, el director general y coordinadores invitarán a las reuniones a aquellas personas que se han mostrado activas a favor de la campaña de comunicación y que aporten ideas, esto con el fin de involucrarlos en el proceso. Se les pueden dar un nombramiento especial, lo cual después puede ser punto clave para realizar trabajos en equipo que fomenten el conocimiento del personal entre departamentos.  |
| <b>4. Expansión de contenidos del Manual de Acogida</b> | <p>Debe permitir la presentación de «PREVENT» al recién llegado (su organización, sus objetivos), ofrecerle los medios para ubicarse en ella y, sobre todo, crear las condiciones para una inserción personal rápida.</p> <p>Los contactos directos serán privilegiados: organizar un programa de bienvenida donde se le presente al nuevo empleado su departamento e instalarlo en su ambiente de trabajo.</p> <p>Además de los impresos tradicionalmente entregados a los visitantes de «PREVENT», tales como el folleto de presentación, el número especial del diario de empresa o ciertas monografías, resulta muy útil concebir algún impreso de bienvenida.</p> <p>El cuadernillo de bienvenida debe contar con un resumen de:</p> <p>La historia, la estructura, modo de funcionamiento y cultura de «PREVENT», el organigrama, el repertorio de las actividades productivas. La política general de «PREVENT», la política social y un plano de «PREVENT».</p> <p>Los datos deben ser regularmente actualizados (en forma, por ejemplo, de hojas sueltas que se suman a las hojas fijas donde están los datos permanentes de «PREVENT»). También puede publicarse una ficha con la información principal del ingresante para que todos los miembros de la organización lo conozca o asignarle un padrino que lo guíe en sus tareas durante los primeros meses.</p> |
| <b>5. Directorio de contactos</b>                       | <p>Recomendamos la elaboración de un directorio de contactos, en el cual se encuentren fotografías indicando: nombre de la persona, puesto, funciones principales, experiencia significativa, número de extensión y cuenta de correo electrónico.</p> <p>Esto con el fin de ir introduciendo una política de ayuda mutua y trabajo en equipo.</p>   |
| <b>6. Conocimiento de puestos y funciones</b>           | <p>Con el fin de que las personas conozcan el nombre de su puesto, funciones, responsabilidades y objetivos tanto de su puesto como de su área, se propone la distribución de una carta junto con la nómina, donde se detalle dicha información, ésta será dirigida de manera personal y confidencial.</p> <p>Otra forma de entregar la información, si se desea un mayor control en la misma, es organizar reuniones en equipos de trabajo por área, donde el coordinador se encargará con la colaboración del Departamento de Recursos Humanos en hacer dinámicas de grupo de conocimiento, sensibilización y conocimiento de los conceptos mencionados anteriormente.</p>  |
| <b>7. Eventos</b>                                       | Con el fin de promover la comunicación horizontal, proponemos hacer eventos ya sean deportivos o culturales los sábados por las mañanas, para aquellos que deseen inscribirse. Pueden ser un campeonato de fútbol entre áreas, viajes a lugares cercanos a Madrid a precios especiales y que pueden llevar a toda la familia.   |

.../...



.../...

|  |   |
|--|---|
| <b>8. Carteles</b>                                       | <p>Concursos de carteles que fomenten la creatividad y el trabajo en equipo. Se pueden establecer las siguientes bases para lograr el objetivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se premiará al mejor cartel (poner un premio atractivo) y para ganar se tendrán que acumular puntos, por ejemplo, si el equipo son personas de una misma área se dan 20 puntos, pero si son de diferentes se dan 50 puntos, etc.</li> </ul>  |
| <b>9. Paseo entre áreas del director y coordinadores</b> | <p>Es importante la presencia del director entre el personal. Es necesario que durante la campaña por espacios pequeños pero constantes se le vea por los pasillos, tener contacto con el personal, recoger impresiones y motivar de manera directa (cara a cara) al personal.</p> <p>«PREVENT» se podría beneficiar de este tipo de comunicación ascendente por cuanto que:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revela al mando el grado de aceptación y credibilidad del tipo de gestión de la organización</li> <li>2. Estimula a los empleados a trabajar con más entusiasmo y mayor nivel de participación.</li> <li>3. Los subordinados tienen ideas valiosas que pueden contribuir a mejorar la marcha de la organización.</li> <li>4. El mando tiene conocimiento rápidamente de posibles brotes conflictivos.</li> <li>5. El subordinado toma conciencia de valía personal.</li> </ol> |

### ✓ Implantar/evaluar/seguimiento del plan de comunicación.



Esta sección sólo se explica de manera teórica, ya que por el tiempo que implica el proceso de implantación, posterior la evaluación y seguimiento del mismo lleva aproximadamente unos 6 meses al año constatar el funcionamiento adecuado del plan.

Es necesario planificar en el calendario las actividades a realizar. Es decir, una vez que determinamos las acciones a implantar, hay que colocarlas dentro de un esquema global. El formato que se puede utilizar puede ser similar al modelo de planeación de actividades propuesto en el capítulo de Selección. Es importante indicar fechas de inicio, duración de la acción, fin, responsable, departamentos a los que se dirige, si se planea una evaluación posterior, también debe quedar expresado en el calendario.

Es necesario establecer un sistema de seguimiento y realimentación para el mantenimiento y mejora del proceso. Para comprobar en qué medida hemos logrado (o estamos logrando) los objetivos previstos, debemos hacer dos tipos de evaluaciones:

- Permanente, es decir, a lo largo de todo el proceso, durante la fase de realización del plan. Para ello, podemos realizar: estudios de clima, charlas informales para recoger las percepciones, reuniones, índice de participación, etc.
- Final, al término del año. No hay que olvidar que una vez iniciado el plan de comunicación, éste debe ser fuerte en impacto al principio para lograr la atención del personal. Pero tam-

bién debe mantenerse durante la vida de «PREVENT», ya que de lo contrario se puede perder la credibilidad y los efectos secundarios pueden causar más daño al clima de «PREVENT».

A results de las evaluaciones, es preciso redactar las conclusiones que nos servirán en el futuro. Sobre todo, nos interesa descubrir ineficiencias y errores para no volver a cometerlos.

Esta última fase realimenta el sistema, mediante la introducción de las modificaciones y las mejoras que sean precisas.

A CONTINUACIÓN SE ANEXA UN LISTADO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN INTERNA CON MÁS DETALLE, PARA SU FUTURA UTILIZACIÓN EN CASO DE QUE SEA SU INTERÉS OCUPAR OTROS MEDIOS.

### **TABLONES DE ANUNCIOS.**

Pueden contener:

- Las informaciones legales obligatorias: horarios, servicios médicos laborales, etc.
- Las informaciones comunicadas al personal por la dirección (comunicación descendente).
- Informaciones que intercambia el personal.

Es necesario que los tablonos estén integrados en un dispositivo de comunicación. El mensaje, necesariamente breve, puede remitir a otros soportes (periódico de empresa, circular) o completarse mediante una información oral. El diseñador debe preocuparse de que sea atractivo y legible, a fin de que el lector se fije en las partes importantes del mensaje sin que esté sobrecargado. Se debe señalar claramente los remitentes de cada información y fecharlas.

### **PERIÓDICO INTERNO.**

Constituye frecuentemente por su importancia el principal dispositivo necesario para desarrollar la comunicación interior (descendente, ascendente y lateral). Los periódicos o revistas de empresa se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual, es una fórmula que goza de credibilidad y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

Deben adoptar habitualmente una periodicidad mensual o bimestral a fin de no agotar la fórmula y de no desconectarse de los lectores.

Los tres cometidos del periódico son:

- Informar: informaciones generales sobre «PREVENT» (política general, resultados, actividades económicas, política social, reglamentos internos, etc.) y su entorno (clientes, proveedores, ámbitos legislativos, evolución del sector) e informaciones específicas.

- **Motivar:** resaltar experiencias positivas realizadas en «PREVENT», a fin de valorar los esfuerzos llevados a cabo y suscitar otros nuevos.
- **Integrar:** se trata de desarrollar el sentimiento de pertenencia, de crear lazos de solidaridad entre los miembros del personal y de favorecer un diálogo fluido en «PREVENT», el periódico acoge también informaciones personales tales como ecos de sociedad (nacimientos, matrimonios, fallecimientos, etc.) o pequeños anuncios.

En el sumario se trata de definir una línea editorial en función del público al que se dirige el periódico y no exigirle a este público que se adapte a un contenido previamente fijado.

Aparentemente, la realización de un periódico interno se parece a la de un medio clásico de prensa. Sin embargo, se distingue por la movilización de un equipo interno encargado de dar vida al periódico, todas o parte de estas actividades pueden ser confiadas a servicios externos y el tiempo de elaboración es generalmente largo por la multiplicidad de relecturas y la necesidad de elegir cuidadosamente las fotografías e ilustraciones.

Conviene darle una identidad ya que los cambios reiterados de diseño son interpretados como una vacilación. La lectura de un periódico interno no debe en ningún caso ser un catecismo, es necesario tomar en cuenta a los lectores.

#### **CARTA AL PERSONAL.**

Está destinada a difundir informaciones importantes tales como los resultados o los objetivos de «PREVENT». Presenta como ventaja la rapidez de su llegada y el impacto que provoca en el remitente. Pero como inconveniente está el hecho de su carácter excepcional, la carta puede tener un efecto de crispación en caso de crisis.

Las cartas deben ser breves, legibles, no admiten la mediocridad, su objetivo es iniciar y mantener las relaciones directas con el personal.

#### **VISITA A «PREVENT», JORNADA DE PUERTAS ABIERTAS.**

Permite a los empleados conocer mejor los departamentos con los que no tienen relación directa, aproximar entre sí las unidades, insertar a «PREVENT» en su ambiente (geográfico, profesional, sectorial, público, etc.) y sacar a la gente de su rutina.

Aunque es una operación costosa en tiempo y pesada de organizar, ayuda a una valoración de posiciones la integración y la interpenetración ya que son tres los universos que se reencuentran: «PREVENT», el personal y el mundo exterior.

#### **SEMINARIO DE ESTUDIO.**

Se trata de reuniones internas con un orden del día, pero sin el objetivo de tomar decisiones. Su finalidad es abordar en profundidad un problema, generalmente complejo.

Esta fórmula es la especialmente utilizada para informar a los cuadros directivos a propósito de un tema estratégico que van a tener que explicar a los escalones inferiores en «PREVENT».

La convocatoria debe lanzarse con cierta anterioridad a fin de reunir el máximo de participantes deseable y de no perturbar sus compromisos. Durante la reunión debe fijarse de antemano una duración del seminario y enviar a cada participante el orden del día.

### **REUNIÓN DE INFORMACIÓN.**

Es una reunión interna que, como su nombre indica, tiene una misión informativa. Es organizada por las instancias dirigentes y/o por el personal directivo. Los temas abordados son diversos: política general, informaciones técnicas, informaciones comerciales, informaciones sobre servicios, filiales, otras sedes, política social, entorno, etc.

Hay que pensar en preparar al auditorio, anunciándole de antemano el orden del día, acompañar los mensajes de ayudas visuales o audiovisuales, favorecer el diálogo, transmitir a los participantes un resumen por escrito de las exposiciones y de los debates y no dar la impresión de hacer propaganda.

### **DOCUMENTOS ESCRITOS.**

Es un documento de trabajo, no de promoción, destinado a recordar los principales elementos de una reunión: se distribuye a los participantes y a ciertas personas que estuvieron ausentes de la reunión.

Se recomienda informar de la reunión sin tomar partido, que una vez redactado se envíe rápidamente y que se integre a otros soportes comunicacionales.

- **Revista de prensa:** reúne el conjunto de artículos de prensa consagrados a «PREVENT», a su sector de mercado, a sus competidores, a problemas de sociedad que le interesa, etc. Tiene su aparición en fecha fija, según su periodicidad previamente determinada (diaria, semanal y mensual). La realiza el departamento de comunicación interna y/o el gabinete de prensa.
- **Octavillas:** este modo de comunicación presenta una doble ventaja: un coste moderado (fabricación simple) y una difusión instantánea y fácil (distribución por los departamentos, a la puerta de «PREVENT», o en el restaurante de «PREVENT»). Sin embargo, se presta a mensajes sin matices ni argumentación, su carácter ofensivo acostumbra a alertar al público. Por esta razón, sólo se deberá recurrir a él excepcionalmente para difundir informaciones cortas, puntuales, urgentes e importantes.

### **NUEVAS TÉCNICAS AUDIOVISUALES.**

Actúa sobre la afectividad del espectador más que sobre su racionalidad. Su impacto es así más fuerte en materia de sensibilización que en materia de memorización. Permite presentar un tema en su globalidad y desarrollarlo mediante argumentación motivacional.

El audiovisual de empresa debe ser considerado para perspectivas a medio y largo plazo, exige cierto nivel de calidad por razón de las exigencias a que están habituados los espectadores. La elección de un producto audiovisual depende de múltiples factores: los objetivos y el argumento, la naturaleza y el número de espectadores, el sistema de difusión que se contemple, los antecedentes de la comunicación sobre el tema, las costumbres de «PREVENT» en materia audiovisual, los imperativos de calendario, la partida presupuestaria disponible y las condiciones que impone el tema.

Es posible clasificarlos según:

- Su naturaleza: audiovisuales de las grabaciones hechas con ocasión de un seminario o de una convención y audiovisuales de mensaje que son realizados por profesionales a partir de un pliego de condiciones y de un presupuesto preestablecido.
- Sus objetivos: audiovisuales informativos que permiten presentar a «PREVENT» en su globalidad o desde un ángulo específico (presentación de resultados, campañas de calidad, etc.) y audiovisuales de formación (didácticos) que tienen el cometido de ayudar a evolucionar los conocimientos.

## **INSTRUMENTOS DE DIÁLOGO.**

### **ENTREVISTA INDIVIDUAL.**

Puede ser regular (evaluación periódica) o puntual (bienvenida de un empleado a «PREVENT», anuncio de cambio de puesto), a petición del asalariado o de la dirección. Las observaciones informales hechas durante la entrevista permitirán descubrir desacuerdos larvados, rumores o problemas que hasta entonces han pasado inadvertidos y conciernen no solamente al interlocutor, sino también a su entorno.

### **REUNIÓN.**

Existen numerosos tipos de reuniones: de información, de formación, de reflexión, de trabajo, de funcionamiento, de toma de decisiones, de investigación, etc.

La preparación se desarrolla como la de un seminario: elección de una fecha, envío de la convocatoria, definición de un orden del día preciso, organización de las diferentes intervenciones. Para dirigirla habrá un responsable, externo o interno, que coordina y conduce los debates. Este responsable tendrá además, la misión de procurar que todo el mundo participe para lograr la calidad de los debates y para la motivación de las personas presentes.

## **MECANISMOS DE COMUNICACIÓN ASCENDENTE.**

### **RECLAMACIONES A LA DIRECCIÓN.**

El recurso a esta fórmula tiene un doble filo: ciertamente, es un excelente vector de comunicación ascendente, pero sin embargo exige un tratamiento riguroso. Hay que contestar imperati-

vamente (por medio de un artículo, de una carta dirigida al personal, o en el curso de una reunión) a todas las reclamaciones que existan, ya sea de forma personal o colectivamente. Hay que subrayar que el respeto al anonimato es una condición *sine qua non* de la libre expresión del personal.

Las formas de acceder a esta vía pueden ser: la entrevista, una sección fija en el periódico interno, por correo (sobre todo si se trata de cuestiones personales) o en el marco de una campaña de reclamaciones al director.

### **BUZÓN DE SUGERENCIAS.**

Aparecido en los años 50. Desde entonces este método ha sido utilizado con éxito en muchas empresas industriales (concretamente en las cadenas de producción de las fábricas) y en compañías de servicios. Las propuestas recibidas y puestas en práctica no son necesariamente las más complicadas y son, mayoritariamente, remitidas por la base ya que, al nivel de un técnico o de un ingeniero, las sugerencias se hacen por otras vías más directas.

Cada propuesta pasa por un circuito bien definido: apertura periódica del buzón, control por parte del departamento correspondiente (dirección de personal o la dirección de comunicación) de la originalidad de la propuesta (no debe haber sido ya hecha); consulta a un especialista sobre la calidad y la pertinencia de la propuesta; estudio de viabilidad; evaluación de las mejoras resultantes; concesión de una prima a quien propone la iniciativa; puesta en práctica de la propuesta.

La utilización de este medio es más óptimo si se enmarca el procedimiento a través de instrucción al personal para que el «Buzón de sugerencias» no termine siendo un «Buzón de reclamaciones», organizar su seguimiento y rendir cuentas de los resultados.

### **TECNOLOGÍAS INTERACTIVAS.**

#### **VIDEOCONFERENCIA.**

Su uso todavía está poco extendido, permite mantener reuniones entre varias personas, geográficamente alejadas y conectadas entre sí por un sistema de telecomunicación (imagen y sonido).

La videoconferencia no puede reemplazar el contacto humano ni los ricos matices de un encuentro personal directo, sin embargo, los aspectos tecnológicos de este sistema de comunicación a menudo suponen un factor de implicación mutua entre los que intervienen.

El coste del equipamiento de un estudio privado es un elemento discriminante, especialmente para las pequeñas y medianas empresas. Además, este sistema de utilización relativamente complejo necesita la presencia de un técnico.

### **MENSAJERÍA ELECTRÓNICA.**

Consiste en transmitir mensajes a destinatarios seleccionados mediante técnicas telemáticas. Las ventajas son evidentes: rapidez, interactividad, multidifusión, facilidad de fijación del destinatario y confidencialidad.

Los mensajes así transmitidos deberán ser concisos (y de ser posible, ajustarse a una pantalla, en todo caso, no sobrepasar las dos pantallas).

### **GRANDES CELEBRACIONES.**

Son acontecimientos creados por iniciativa de los cuadros dirigentes a fin de convocar a un gran número de individuos y de movilizarlos en torno a un tema concreto, ya se trate de seminarios, congresos, convenciones o foros internos a lo largo de varios días.

La iniciativa de una operación de este tipo es tomada al más alto nivel en «PREVENT», tanto por razones estratégicas como por razones presupuestarias el mensaje deberá ser acorde con las decisiones estratégicas más importantes de «PREVENT» y el desarrollo de las festividades no deberá dejar sitio a imperfección alguna: va en ello la imagen de «PREVENT».

Para preparar esa manifestación, deberá colaborar el conjunto de los departamentos interesados, es decir, concretamente los de comunicación (interna y externa), la dirección del personal, de Recursos Humanos, de organización y desarrollos y, por supuesto, la Dirección general, etc. Tendrá que definirse el público concreto al que se destina, la puesta en escena, los instrumentales multimedia, las intervenciones de los oradores, el presentador y su interacción con los participantes.

No hay que olvidar jamás que la comunicación no es un fin en sí misma: no se comunica por comunicar, sino antes que nada por el deseo de aprovechar todo el valor de los recursos de cada uno.

## **V. GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

### **✓ Concepto.**

Hoy en día existe gran cantidad de conceptos para tratar de definir lo que es una competencia, varios autores e instituciones internacionales dan sus opiniones, las cuales se distinguen dependiendo de su escuela, corriente e ideología. Pero aun así todas coinciden en ideas claves como pueden ser:

- Conjunto de conocimientos teóricos, habilidades, destrezas y actitudes que aplica el trabajador para el adecuado desempeño de una ocupación.

- Hablan en términos de eficacia y calidad en el desempeño.
- Procedimientos estructurados, definidos e identificados.
- Algunos los mencionan como sistema, como capacidades, como modelos.

Realizamos un análisis de diferentes definiciones, entre ellas se encuentran las de diferentes instituciones internacionales, cuando hablaron de la formación por competencias: 25 de septiembre de 2000:

- Conocer (México).
- INEM (España).
- Provincia de Québec.
- Consejo Federal de Cultura y Educación (Argentina).
- Alemania.
- Australia.
- Según la Resolución Ministerial 21/1999 del CETSS.
- Pedagogía colegial, marzo 1994.
- Mertens, 2000.

Y como resultado del análisis, damos nuestra propia definición:

**«Las competencias son la convergencia de conocimientos teóricos con las capacidades, habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes y valores, que se expresan en comportamientos exitosos concretos, identificables y evaluables, para el desempeño y/o supervisión de una función o puesto de trabajo.»**

#### ✓ Historia.

Aunque, cercano a otros términos manejados por la psicología, el concepto de competencia aparece en los **años 70**, especialmente a partir de los trabajos de McCLELLAND en la universidad de Harvard (USA).

Los resultados de su trabajo acerca de mejorar la selección de diplomáticos en el extranjero aportó dos importantes conclusiones:

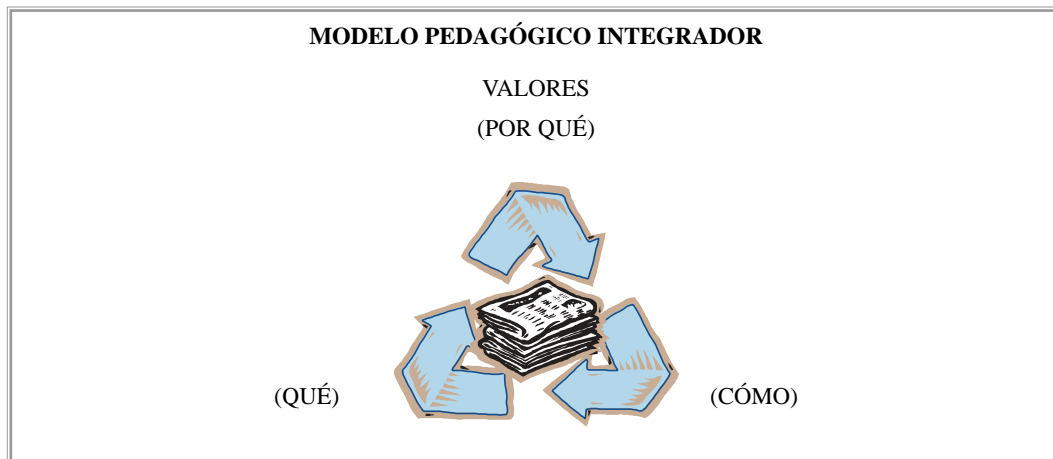
1. Existencia de correlación positiva entre el desempeño excelente en el puesto de trabajo y tres características de las personas que lo desempeñan (competencias):



- Sensibilidad interpersonal e intercultural.
  - Mantenimiento de expectativas positivas.
  - Rapidez en aprender las redes de influencia.
2. Con el conjunto de competencias identificadas construyó el «perfil de competencias» del diplomático exitoso, donde incluyó la definición de cada competencia y los comportamientos o conductas que los mejores ponían en práctica en el trabajo cotidiano. Para concluir, este perfil de competencias se propuso como retrato robot para la selección de futuros candidatos.

Este resultado final, revolucionó los *presupuestos para la selección*: se inventaba de esta forma un nuevo concepto, el de competencias, y un nuevo contenido (no son los conocimientos los que predicen el futuro, ni el nivel de cociente intelectual, sino determinados comportamientos), para predecir en el sistema de selección quiénes iban a ser los candidatos más exitosos en el futuro, frente al tradicional sistema de selección que se basaba en la biografía del candidato y los rasgos de personalidad del candidato.

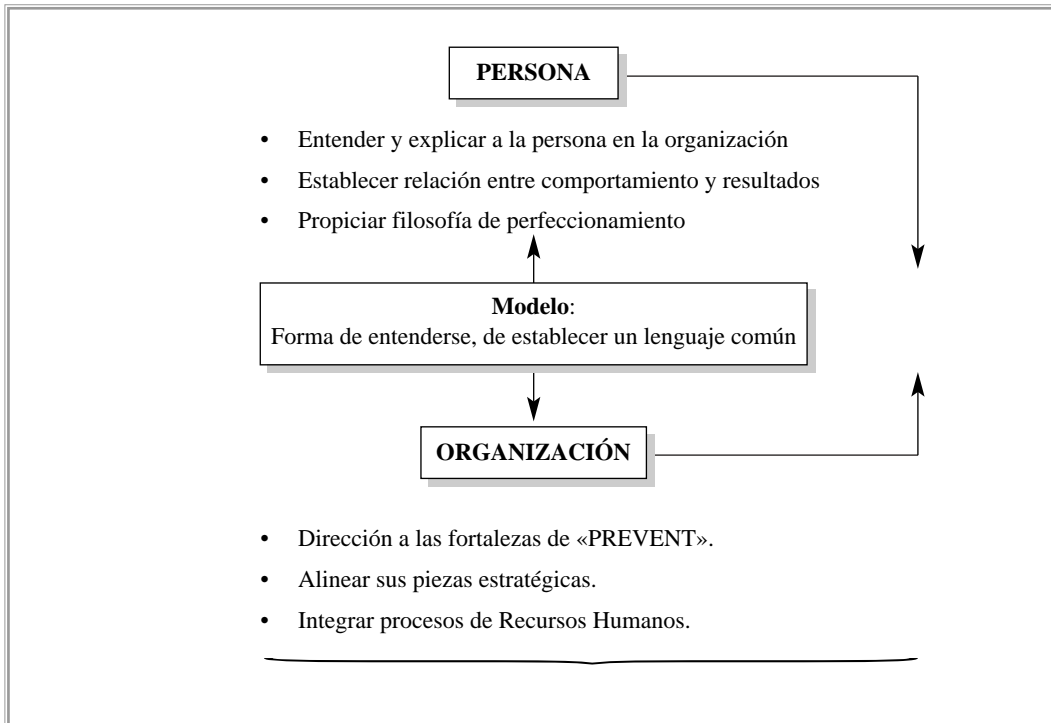
**Dos de los autores que más han trabajado sobre ellas son Daniel GOLEMAN y Richard BOYATZIS, a partir de su modelo podemos ver a qué nos referimos cuando hablamos de competencias (ver gráfico). No obstante, cada organización debería definir las suyas en base a sus objetivos estratégicos y a cada rol y puesto a desempeñar.**



✓ **Nuestra propuesta, establecer las competencias como modelo.**

Modelo = Forma o estructura.

Modelo por competencias = Está destinado a la gestión de personas en una organización de acuerdo a un patrón.



El modelo de gestión por competencias:

- Aporta flexibilidad y adaptabilidad a las exigencias del entorno (cambio).
- Gestión de expectativas personales y de recursos propios (mejora).

La **gestión por competencias** es un modelo que se instala a través de un programa que contempla los siguientes pasos que se suceden de esta manera:

#### 1. Sensibilización.

Para lograr el éxito es fundamental la adhesión de las personas clave que gerencian los puestos de trabajo. La sensibilización de este público, en busca de un compromiso, es la primera etapa del proceso.

Lo que se pretende es *transmitir el sentido de importancia y valor de aplicación del modelo de gestión por competencias e informar a los empleados con el fin de que asuman el compromiso, participen en la implementación del mismo y lo interioricen para su puesto de trabajo.*

Esta sensibilización podrá ser realizada a través de metodologías variadas como:

- Reuniones de presentación y discusión del modelo, para el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Foros de discusión que tendrán como finalidad detectar las áreas a mejorar del modelo vigente.
- Participación en charlas o seminarios específicos que traten el tema.

## 2. Análisis de los puestos de trabajo.

Una vez lograda la adhesión y compromiso de la alta gerencia y las personas clave, se inicia la segunda etapa. Dos acciones son fundamentales en este momento:

Verificar si las misiones o planes estratégicos de las áreas en particular son compatibles con la misión de «PREVENT».

Realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, enumerando las actividades correspondientes a cada uno.

## 3. Definición del perfil de competencias requeridas.

La tercera etapa consiste en definir las competencias requeridas para cada área y delinear los perfiles en base a ello.

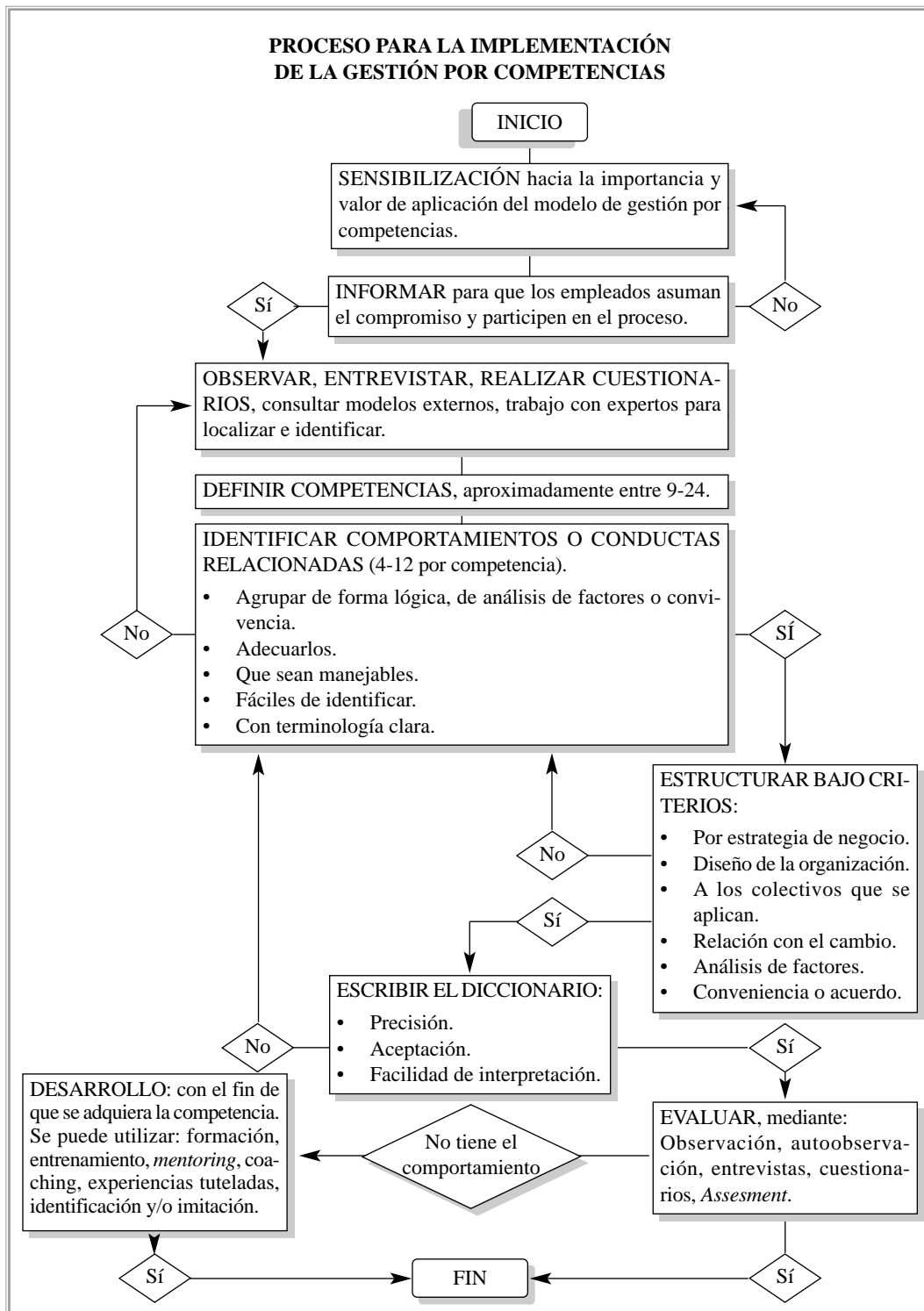
## 4. Evaluación sistemática y redefinición de los perfiles.

El proceso de evaluación y redefinición de perfiles es fundamental para el éxito del modelo.

El área gerencial será responsable del acompañamiento y desarrollo de sus equipos, identificando los puntos de excelencia y los de insuficiencia.

Los colaboradores que demuestren un desempeño acorde o encima del perfil exigido, recibirán nuevos desafíos y serán estimulados a desarrollar nuevas competencias.

Los colaboradores que presenten un desempeño por debajo del perfil exigido, serán entrenados y participarán en programas de capacitación y desarrollo.



## ✓ ¿Por qué un modelo de competencias?

### *Ventajas.*

Las competencias son un modelo de gestión que una vez implementado nos puede brindar grandes beneficios:

- Son un modelo que facilita el control y la distribución de los recursos (en este caso Recursos Humanos).
- Son un mapa comportamental que una persona pone en funcionamiento en el ámbito laboral. A este modelo de comprensión lo que le interesa son los comportamientos. Desde la psicología conductista, estos comportamientos, es decir, lo que se hace y cómo se hace, surgen de la conjunción de tres factores: el *querer*, el *saber* y el *poder*. Los tres, moviéndose conjuntamente, producen una especial energía capaz de desplegar comportamientos eficaces.
- Lo que puede diferenciar una empresa de otra son las personas. Las tres tendencias (fórmula de las 3T) por las que se pretenden conseguir las diferencias competitivas son: tamaño, tecnología y talento. Si introducimos las competencias como modelo, nos dará el acierto para gestionar este nuevo recurso, el talento.
- Con este modelo podemos tener a «la persona adecuada, en el momento preciso para maximizar la gestión de las personas y la de «PREVENT». La gran dificultad para el liderazgo, la dirección y la gestión es «enganchar» o «articular» los comportamientos con los objetivos. Los tres aspectos a articular son persona a puesto, es decir, de la lógica del puesto a la lógica de las personas; el «cómo» con el «qué»; por último, articular puestos-personas con desempeño y éste con beneficio.

Desde la **visión** del negocio se determina la **estrategia**, pero ésta necesita un conjunto de **comportamientos** organizacionales e individuales que lo lleven a cabo.

- La gran aportación del modelo de gestión por competencias es la posibilidad de convertir las competencias en una eficaz herramienta para gestionar el cambio. La dificultad que tienen las empresas para adaptarse no es tecnológica, ni financiera, ni de innovación: la gran dificultad es el cambio de los *comportamientos de las personas*.

La buena acogida que el modelo ha tenido en el mundo empresarial se debe especialmente a la posibilidad de *integrar* la función de los Recursos Humanos. La gestión de los Recursos Humanos se ha realizado tradicionalmente sostenida en unos procesos, clásicos o emergentes, gestionados con modelos distintos y a veces incompatibles. Con las competencias se puede seleccionar, formar, retribuir, establecer los planes de diseño y planes de carrera, diseñar la organización e incluso desvincular a los empleados desde un punto de vista laboral.

### *Diccionario de competencias.*

Toda empresa debe tener un Diccionario de Competencias donde se registren las competencias generales que persigue la organización para la consecución de sus objetivos y que se entienden comunes para todos los puestos de trabajo. Pero además, es óptimo que recoja todos los puestos que existen y definir las competencias más concretas que exige cada puesto. Es lógico que algunas sean comunes entre varios puestos, así como habrá otras que sean muy específicas para puestos determinados.

En la gestión de las personas se acude al *Diccionario* para el intercambio y la comunicación entre profesionales de la misma empresa, en el cual están los comportamientos con los que podemos entendernos. El **método** será crear un lenguaje común que facilite un diálogo efectivo entre «PREVENT» y el entorno, entre el individuo y «PREVENT», es decir, lo que «PREVENT» espera del empleado y viceversa.

### *Metodología.*

A la hora de establecer el diccionario de competencias en «PREVENT», utilizamos varios métodos para llegar a definir las mismas, de acuerdo a lo que se estableció en las primeras reuniones con la Dirección de «PREVENT».

Como reúnen áreas de diversa índole, se estableció realizar un Diccionario con veinte competencias, para dar cabida a todas las áreas de «PREVENT».

#### **1. Descripción de puestos de trabajo.**

Por unanimidad de ambas partes, se decidió realizar como primera práctica la realización de una descripción de todos los puestos de trabajo de «PREVENT». Para ello, diseñamos un modelo de recogida de datos para cada puesto. Una vez revisado por el Director del Área de Recursos Humanos, se confeccionó una carta de información sobre esta herramienta, que se entregaba a cada persona de «PREVENT», junto al cuestionario.

Una vez recogidos todos los cuestionarios, y antes de interpretar los datos e introducirlos en las monografías individuales para cada puesto, se establecieron otras tres metodologías descritas después de ésta, para llegar a definir las competencias concretas y definitorias de cada puesto.

#### **2. Panel de expertos.**

Nos reunimos en varias ocasiones con el Director de Recursos Humanos, Responsable de Calidad y la aportación de los Directores y Coordinadores del resto de las áreas, para establecer las competencias relevantes de cada puesto de trabajo a describir.

Se decidió que, ante un Diccionario de Competencias que contaría con veinte competencias a describir, cada puesto de trabajo se definiría con seis competencias clave para el mismo, y con niveles descendentes (de mayor a menor grado de importancia para el puesto).

En el panel de expertos resumimos los datos competenciales expuestos en cada cuestionario por puesto de trabajo, y los discutimos en dicho panel de expertos, llegando a definir las seis competencias clave de cada puesto y su gradación, partiendo de la opinión de los propios trabajadores y de la revisión final de sus directores, junto a nuestras valoraciones.

**NOTA:** en la Descripción de puestos de trabajo, se anexan las estadísticas de gradación de competencias por puesto de trabajo.

### **3. Assesment Center.**

Se aplicaron un conjunto de pruebas personales y situacionales a los Directores de Área para corroborar los datos aportados en los cuestionarios que rellenaron.

De esta forma, quisimos asegurar que las competencias que consideraron clave en el desempeño de sus respectivos puestos estaban ajustadas a la realidad.

Las pruebas aplicadas fueron:

- Una bandeja de entrada.
- Una presentación personal de un tema al azar desconocido por la persona.

### **4. Entrevistas de incidentes críticos.**

Consideramos interesante la realización de algunas entrevistas de incidentes críticos al azar, para verificar las competencias clave en algunos puestos. Estas entrevistas fueron observadas por la persona responsable de Recursos Humanos, lo cual le sirvió para mejorar las entrevistas por competencias a la hora de realizar procesos de selección en «PREVENT».

A continuación exponemos un diccionario con un total de 20 competencias que, por medio de entrevistas con directivos, se determinaron como las principales y generales, que aplican a cualquier puesto en «PREVENT».

Cada una de estas competencias decidimos dividir las en 5 grados:

#### **GRADO 5 – Sobresaliente.**

Cuando la competencia se desarrolla en grado muy alto.

**GRADO 4 – Excede las expectativas**

Cuando la competencia tiene un grado de desarrollo por encima de lo establecido para su puesto.

**GRADO 3 – Reúne las expectativas**

Cuando la competencia se desarrolla en el grado estipulado óptimo para el desempeño del puesto.

**GRADO 2 – Necesita mejorar**

Cuando no se llega al mínimo desarrollo preestablecido de la competencia en el desempeño del puesto de trabajo.

**GRADO 1 – No reúne las expectativas**

Cuando el nivel de desarrollo de la competencia es demasiado bajo o nulo.

**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS**

**Definiciones:** A manera de visión general enumeramos la lista de competencias que se encuentran en este Diccionario. Posterior a éste, se entrará al detalle en las definiciones y en su escala de medición, la cual está diseñada en 5 grados para evitar en la medida de lo posible la subjetividad y la limitación a calificar sólo por los extremos y el grado medio.

1. **Motivación por el logro:** preocupación por superar los estándares establecidos al realizar su actividad y por mejorar constantemente su propio trabajo.
2. **Preocupación por el orden y la calidad:** preocupación por disminuir los errores al máximo mediante el establecimiento de sistemas de control y comprobación, claros y ordenados.
3. **Iniciativa:** predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.
4. **Autonomía:** capacidad para trabajar independientemente, según sus propias directrices y sin necesidad de supervisión directa.
5. **Búsqueda de información:** preocupación por obtener información amplia y también concreta para llegar al fondo de los asuntos.
6. **Comunicación:** capacidad para expresar sus propias ideas y entender las de los demás de forma clara y efectiva.



7. **Orientación al servicio al cliente interno/externo:** interés en servir o ayudar a los demás a base de averiguar sus necesidades y después satisfacerlas. Entre los «clientes» puede incluirse a los compañeros de trabajo dentro de «PREVENT».
8. **Persuasión:** convencer a los demás a través de razonamientos lógicos, e influir en su actuación o comportamiento.
9. **Conocimiento organizativo:** capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.
10. **Negociación:** capacidad para lograr acuerdos válidos.
11. **Capacidad de toma de decisiones:** identifica problemas y reconoce sus causas, proponiendo soluciones alternativas en el tiempo requerido.
12. **Capacidad de adaptación/flexibilidad:** capacidad para asimilar información y aplicar estrategias en situaciones de cambio, ambigüedad o adversidad.
13. **Capacidad de aprendizaje:** capacidad para asimilar información y aplicar estrategias en situaciones novedosas, utilizando éstas como una oportunidad de aprendizaje.
14. **Autocontrol:** capacidad de mantener el control y la calma en situaciones difíciles o estresantes. Asimismo, implica el resistir positivamente en condiciones constantes de estrés.
15. **Comportamiento ante fracasos:** capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos.
16. **Responsabilidad con la organización:** capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por las necesidades, prioridades y objetivos, del puesto de trabajo y de la organización.
17. **Trabajo en equipo y cooperación:** capacidad de trabajar colaborando con otras personas, aportando información de la que dispone y ayudando a sus compañeros para alcanzar sus objetivos.
18. **Desarrollo de personas:** capacidad para emprender acciones eficaces para mejorar las habilidades y las destrezas de los demás.
19. **Gestión de Recursos Humanos:** capacidad de gestionar y aprovechar al máximo los Recursos Humanos disponibles, creando un espíritu de equipo.
20. **Delegación:** capacidad de encomendar a personas la responsabilidad de determinadas tareas complejas, amplias o de gran importancia para la organización.

| MOTIVACIÓN POR EL LOGRO   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Se define como la preocupación por superar los estándares establecidos al realizar su actividad y por mejorar constantemente su propio trabajo.</li> </ul> |   |
| Grado 5: Sobresaliente  | <b>Assume riesgos empresariales calculados.</b> Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc. <i>(Para llegar a este nivel tiene que haber evidencia de los niveles anteriores).</i>                                    |
| Grado 4: Excede las expectativas  | <b>Realiza análisis coste-beneficio.</b> Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando «recursos utilizados y resultados obtenidos». Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Analiza los resultados empresariales.                        |
| Grado 3: Reúne las expectativas   | <b>Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.</b> Ambiciosos significa que hay un 50 por 100 de posibilidades de alcanzar el objetivo, lo cual es difícil pero no imposible. También puede realizar comparaciones de su rendimiento actual con otros pasados.  |
| Grado 2: Necesita mejorar   | <b>Crea sus propios estándares en el trabajo.</b> Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por «PREVENT»), aunque no llega a la mejora de su rendimiento. Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por «PREVENT». |
| Grado 1: No reúne las expectativas  | <b>Quiere hacer bien el trabajo.</b> Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.  |

| PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD  |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupación por disminuir los errores al máximo mediante el establecimiento de sistemas de control y comprobación, claros y ordenados.</li> </ul> |   |
| Grado 5: Sobresaliente  | <b>Alto nivel de preocupación.</b> El trabajador no sólo reduce sus errores mediante los sistemas de control y comprobación más cotidianos en su trabajo sino que es <b>capaz de crear otros igualmente válidos, claros y ordenados</b> y que afectan a su puesto de trabajo inclusive a nivel de departamento. |
| Grado 4: Excede las expectativas  | <b>Nivel medio-alto de preocupación.</b> El trabajador reduce sus errores regularmente mediante los sistemas de control y comprobación más cotidianos y, <b>frecuentemente, es capaz de crear otros sistemas para controlar procesos</b> a nivel de su puesto de trabajo.                                       |
| Grado 3: Reúne las expectativas   | <b>Nivel óptimo de preocupación</b> por el orden y la calidad. El trabajador <b>reduce cotidianamente sus errores</b> y, de vez en cuando, es capaz de crear otros sistemas válidos para controlar los procesos propios de su puesto de trabajo.  |
| Grado 2: Necesita mejorar   | <b>Nivel bajo de preocupación.</b> El trabajador presenta <b>deficiencias superables pero importantes en el control de sus errores</b> en los procesos de su puesto de trabajo. No suele mostrar indicios de motivación hacia la creación de otros sistemas válidos para ese control.                           |
| Grado 1: No reúne las expectativas  | <b>Nivel de preocupación inexistente.</b> El trabajador se limita a desempeñar su trabajo sin controlar ni prever los posibles errores que de él deriven, lo cual puede ser muy preocupante cuando éstos se den, puesto que él los ignora y son ignorados en el proceso de trabajo global.                      |

| INICIATIVA  |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Predisposición para emprender acciones, mejorar resultados o crear oportunidades.</li> </ul> |  |
| Grado 5: Sobresaliente  | Es una persona con un <b>grado muy alto de iniciativa</b> , que lleva su <b>trabajo diario</b> con mucha energía y siempre <b>orientado a la búsqueda de los mejores resultados u oportunidades</b> , a pesar del esfuerzo que pueda conllevar. Es una persona con <b>alto grado de proactividad y evita problemas a largo plazo que no son evidentes para los demás</b> . |
| Grado 4: Excede las expectativas  | <b>Alto grado de iniciativa</b> . Es una persona que <b>mejora diariamente su trabajo</b> con la intención de conseguir muy buenos resultados y mejorar lo que ya existe. <b>Emprende acciones</b> nuevas con <b>mucha regularidad</b> . Evita crisis y problemas a medio plazo.   |
| Grado 3: Reúne las expectativas   | <b>Grado óptimo de iniciativa</b> . Es una persona que <b>mejora su trabajo a menudo</b> mediante la emprendeduría de nuevas acciones, con el fin de mejorar sus oportunidades y resultados. Minimiza problemas a corto plazo.   |
| Grado 2: Necesita mejorar   | <b>Bajo grado de iniciativa</b> . Es una persona que se limita a <b>cumplir con las tareas de su trabajo pero de forma rutinaria</b> , lo cual implica poca iniciativa hacia la consecución de mejores resultados o de la creación de nuevas oportunidades. Alguna vez propone nuevas acciones a emprender.  |
| Grado 1: No reúne las expectativas  | <b>Grado de iniciativa inexistente</b> . Se trata de una persona de iniciativa carente, de poca flexibilidad hacia los cambios, a pesar de que éstos impliquen mejora de sus resultados de trabajo y de nuevas oportunidades.  |

| AUTONOMÍA   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para aprender independientemente, según sus propias directrices y sin necesidad de supervisión directa.</li> </ul> |   |
| Grado 5: Sobresaliente  | Es una persona con un <b>grado muy alto de autonomía</b> , <b>capaz de establecer sus directrices para conseguir los mejores resultados</b> en su trabajo. <b>Es capaz de hacerlo a nivel de su propio puesto, a nivel de su departamento y a nivel de otros interrelacionados</b> . No necesita de la supervisión de otra persona para emprender unas buenas líneas estratégicas de actuación en el trabajo. |
| Grado 4: Excede las expectativas  | <b>Grado alto de autonomía</b> . Es capaz de establecer directrices propias que mejoren su propio desempeño de trabajo y el de su departamento sin necesidad de supervisión.  |
| Grado 3: Reúne las expectativas   | <b>Grado óptimo de autonomía</b> . Es capaz de actuar con independencia y establecer sus directrices a nivel de su puesto de trabajo con regularidad.   |
| Grado 2: Necesita mejorar   | <b>Bajo grado de autonomía</b> . Es una persona capaz de establecerse directrices pero necesita de la supervisión de otra persona para llevarlas a cabo.  |
| Grado 1: No reúne las expectativas  | <b>Grado de autonomía inexistente</b> . Se trata de una persona incapaz de establecer directrices en su puesto de trabajo y necesita supervisión directa para desarrollar las tareas de su puesto.  |

| BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Preocupación por obtener información amplia y concreta para llegar al fondo de los asuntos.</li> </ul> |   |
| Grado 5: Sobresaliente  | <b>Nivel muy alto de preocupación por la obtención de información.</b> Se trata de una persona que siempre <b>busca mejorar los informes o fuentes de información</b> de forma habitual, que se difundan desde su propio trabajo, para llegar a una gestión del conocimiento globalizada de todo «PREVENT», partiendo de su puesto en particular. Cuando surgen problemas siempre busca información concreta para llegar a la raíz de los mismos y poder resolverlos eficazmente. |
| Grado 4: Excede las expectativas  | <b>Nivel alto en búsqueda de información. Investigador.</b> Es una persona orientada a la búsqueda de los mejores resultados en su trabajo, lo cual la lleva a buscar frecuentemente información que le facilite llegar a los mejores resultados y que éstos sean útiles a los que deben hacer uso de ellos.  |
| Grado 3: Reúne las expectativas   | <b>Nivel óptimo en búsqueda de información. Profundización.</b> Se trata de una persona que, a menudo, busca información concreta para realizar sus informes de trabajo con mayor concreción, facilitando así a otros la información que se extrae de dichos informes.  |
| Grado 2: Necesita mejorar   | <b>Nivel bajo. Indagador.</b> Es una persona poco preocupada por buscar la mejor información que le ayude a mejorar la información que dé en sus informes de trabajo. Se adapta poco a la inclusión de nueva información en las tareas de trabajo.  |
| Grado 1: No reúne las expectativas  | <b>Nivel muy bajo.</b> Se trata de una persona que se limita a trabajar con la información de siempre, no desechando información que pueda estar obsoleta e ignorando nuevas fuentes importantes y necesarias para el desempeño de su puesto.   |

| COMUNICACIÓN   |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad para expresar sus propias ideas y entender las de los demás de forma clara y efectiva.</li> </ul> |  |
| Grado 5: Sobresaliente   | <b>Nivel muy alto de capacidad comunicativa.</b> Se trata de una persona con grandes dotes de comunicación y relaciones sociales. No sólo es capaz de expresar eficazmente sus ideas sino que mantiene una actitud de escucha hacia los demás, que le lleva a aprender de las mismas y valorar los juicios de los demás. Esta actitud le lleva a ser un excelente comercial de su empresa y trabajo, la desarrolla en todos los niveles jerárquicos laborales. |
| Grado 4: Excede las expectativas   | <b>Nivel alto de capacidad comunicativa.</b> Es una persona con una comunicación muy fluida en sus relaciones laborales y personales. Expresa sus ideas sin esfuerzos e invita a la gente a que exprese también las suyas. Considera importante esta reciprocidad comunicativa a nivel de sus compañeros de departamento.  |
| Grado 3: Reúne las expectativas  | <b>Nivel óptimo de comunicación.</b> Es una persona que expresa sus ideas a menudo en el ámbito laboral y considera la de sus compañeros. No obstante, suele medir esta capacidad para los momentos más cruciales en su trabajo.   |
| Grado 2: Necesita mejorar  | <b>Nivel bajo.</b> Es una persona poco comunicativa, sólo expresa sus ideas cuando le son requeridas por sus superiores. Tiende más a escuchar las opiniones de otros que a expresar la suya propia.   |
| Grado 1: No reúne las expectativas   | <b>Nivel muy bajo.</b> Se trata de una persona extremadamente callada, muy reservada a la hora de expresar opiniones, cualquiera que sea su naturaleza. Su nivel relacional con compañeros es muy limitado, lo que la lleva a tener cierta tensión con la gente por este motivo.   |

| ORIENTACIÓN AL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO / EXTERNO  |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha los sentimientos de los demás y asume decisiones que les tengan en cuenta.</li> <li>• Reconoce y satisface necesidades de su grupo.</li> <li>• Persona accesible que sabe escuchar a los demás, detectando realmente lo que les interesa y en consecuencia responde adecuadamente a ella.</li> </ul> |   |
| Grado 5: Sobresaliente  | Se trata de una persona que <b>se comunica eficazmente</b> y se asegura de <b>comprender las necesidades</b> de cada una de las personas de su equipo, dando respuesta a ello de forma adecuada. Se observa el acercamiento con su equipo porque realiza reuniones con ellos más de una vez a la semana o se le ve directamente trabajando con ellos.                     |
| Grado 4: Excede las expectativas  | Se <b>comunica con su equipo con normalidad</b> , procurando comprender las necesidades de cada persona. Por lo general trata de dar soluciones pero puede lograrlo o no. Existe un acercamiento normal con su equipo, puede convocar reuniones cada semana o dos.  |
| Grado 3: Reúne las expectativas   | Tiene <b>comunicación con las personas</b> de su equipo pero <b>no tiene la habilidad de reconocer los sentimientos</b> y necesidades de los demás, si las llega a detectar puede ser por casualidad y puede o no tratar de solucionarlas; Pero en realidad será en un mínimo de los casos. Las reuniones con su equipo son eventuales, quizá dos o tres veces al mes.    |
| Grado 2: Necesita mejorar   | Su <b>comunicación presenta deficiencias</b> ya que carece de acercamientos con las personas de su grupo. <b>No conoce las necesidades</b> que puedan existir y por lo tanto no plantea soluciones ni desarrollo. Si las llega a detectar por error, no se preocupa por plantear soluciones. Las reuniones con su equipo son escasas; de dos o tres veces semestralmente. |
| Grado 1: No reúne las expectativas  | La <b>comunicación</b> con las personas de su grupo es <b>totalmente nula</b> . Es una persona que <b>entorpece el nivel de comunicación</b> de los demás. No es nada accesible y las reuniones con los miembros de su equipo son inexistentes.   |

| PERSUASIÓN   |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es aceptado por todos, tiene credibilidad entre sus compañeros.</li> <li>• Propone y asume iniciativas que suelen ser aceptadas.</li> <li>• Es persuasivo y sirve de guía al resto por conocimientos, características personales, etc.</li> </ul> |   |
| Grado 5: Sobresaliente   | Persona de <b>gran credibilidad</b> entre sus compañeros, jefes, clientes. <b>Asume el papel de líder informal</b> en su grupo cuando la situación no tiene jefe o responsable.<br>Es una persona con mucha <b>iniciativa</b> .                           |
| Grado 4: Excede las expectativas   | Persona <b>con credibilidad</b> entre sus compañeros. <b>Asume el papel de líder informal</b> en su grupo. Tiene iniciativa pero <b>no destaca</b> por ello.  |
| Grado 3: Reúne las expectativas  | <b>Goza reconocimiento y prestigio suficiente</b> entre sus compañeros. <b>No asume normalmente el liderazgo informal</b> en su grupo, pero puede hacerlo bajo determinadas circunstancias. Es una persona que muy <b>rara vez demuestra iniciativa</b> . |
|  | .../...   |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| .../...                            |   |
| Grado 2: Necesita mejorar          | <b>No suele asumir papeles de protagonismo o liderazgo</b> bajo ninguna circunstancia. A pesar de su experiencia, conocimiento y buen criterio, <b>no rentabiliza sus capacidades</b> en relación con otros clientes, jefes y/o compañeros. No asume nunca papeles de liderazgo informal. |
| Grado 1: No reúne las expectativas | <b>No tiene ninguna credibilidad</b> ante sus compañeros, incluso la imagen ante ellos puede ser de toda negativa, es una persona que <b>no propone</b> y puede <b>no ser aceptado</b> por su grupo.  |

### CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO

- Capacidad de comprender y utilizar la dinámica existente dentro de las organizaciones.

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| Grado 5: Sobresaliente             | <b>Comprende asuntos de fondo de «PREVENT».</b> Comprende (y aborda) las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la compañía (por ejemplo tendencias actuales del mercado, cambios demográficos, políticas sindicales, acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades de mercado). |
| Grado 4: Excede las expectativas   | <b>Entiende las relaciones de influencia dentro de «PREVENT».</b> Comprende, describe o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (alianzas, rivalidades) con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.  |
| Grado 3: Reúne las expectativas    | <b>Comprende el clima y la cultura.</b> Identifica (o utiliza) las limitaciones organizativas no explícitas lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que obtendrá la mejor respuesta.   |
| Grado 2: Necesita mejorar          | <b>Comprende la estructura informal.</b> Comprende (o utiliza) las estructuras informales (identificar a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones...). Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debiera.  |
| Grado 1: No reúne las expectativas | <b>Comprende la estructura formal.</b> Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la «cadena de mando», las normas los procedimientos operativos establecidos, etc.  |

### NEGOCIACIÓN

- Capacidad para lograr acuerdos válidos

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Grado 5: Sobresaliente           | Persona con <b>alta capacidad de negociación</b> , más si cabe negociación estratégica que la lleva a conseguir grandes y fieles contactos. Obtiene <b>buenos resultados de las negociaciones</b> por su tendencia a la <b>equidad</b> en las mismas y don de gentes para tratar con las partes negociadoras. |
| Grado 4: Excede las expectativas | Persona <b>con gran facilidad para el establecimiento de acuerdos</b> importantes y válidos. <b>Fideliza clientes</b> y consigue estabilizar relaciones entre departamentos enfrentados.  |
|                                  | .../...   |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| .../...                            |   |
| Grado 3: Reúne las expectativas    | Persona con <b>buenos dotes para la negociación</b> a nivel de las relaciones establecidas desde su puesto de trabajo. <b>No suele llegar más allá de su jerarquía</b> pero establece muy buenas negociaciones con las personas con las que se relaciona diariamente. |
| Grado 2: Necesita mejorar          | Persona con <b>pobreza de capacidad para la negociación</b> . Le resulta costoso llegar a negociaciones en sus relaciones laborales y suele dejarse llevar por lo que se va decidiendo día a día.   |
| Grado 1: No reúne las expectativas | Persona con muy <b>bajo nivel de negociación</b> . No suele mostrar flexibilidad para conseguir una negociación válida por lo que no consigue resultados favorables a este efecto.  |

### CAPACIDAD DE TOMA DE DECISIONES

- Identifica problemas y reconoce sus causas, proponiendo soluciones alternativas en el tiempo requerido.

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| Grado 5: Sobresaliente             | Es una persona con <b>mucha capacidad para tomar decisiones acertadas</b> . Es capaz de <b>prever problemas</b> a largo plazo y establecer decisiones para solucionar el mismo desde su detección personal.        |
| Grado 4: Excede las expectativas   | Se trata de una persona que, <b>a menudo, toma decisiones</b> en su <b>trabajo diario</b> . Es capaz de llevar las riendas en un grupo cuando se generan crisis momentáneas y conseguir soluciones concretas.      |
| Grado 3: Reúne las expectativas    | Es una persona que <b>toma decisiones con frecuencia</b> , a nivel de su <b>puesto de trabajo</b> . En ocasiones, acude a reuniones donde comunica posibles decisiones para problemas planteados.                  |
| Grado 2: Necesita mejorar          | Es una persona que <b>toma decisiones ocasionales</b> , aunque se <b>siente incómodo</b> por las mismas pues le genera cierta inseguridad personal.  |
| Grado 1: No reúne las expectativas | Se trata de una persona que <b>evita, siempre que puede, tomar decisiones</b> . No se siente segura en esa situación y se evidencia por los nervios que muestra en situaciones en que tiene que dar una respuesta. |

### CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN / FLEXIBILIDAD

- Aplicación de estrategias en situaciones de cambio.
- Aplicar estrategias en situaciones de ambigüedad y/o adversidad.
- Asimilar información del entorno.

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Grado 5: Sobresaliente           | Persona con <b>gran capacidad para aceptar</b> el dictamen o resolución de otros, inclusive cuando esto implica romper sus propios esquemas a un <b>100 por 100</b> . Enfrenta los <b>cambios como oportunidades</b> y <b>crea estrategias</b> para utilizar la información recibida en situaciones adversas o ambiguas y usarlas a su favor y al de los demás.   |
| Grado 4: Excede las expectativas | Por lo general <b>acepta los cambios</b> con ánimo y los ve como oportunidades, puede llegar a crear estrategias para afrontarlos, sin embargo <b>no siempre llega a vislumbrar toda la información</b> para usarla a su favor o al de los demás. Acepta el dictamen o resolución de otros a un <b>80 por 100</b> ya que le cuesta al inicio romper son sus propios esquemas, acepta las circunstancias pero reserva sus dudas. |
| .../...                          |   |



|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| .../...                            |   |
| Grado 3: Reúne las expectativas    | <b>No es una persona en búsqueda del cambio</b> , pero si las circunstancias le obligan, <b>puede llegar a aceptarlos</b> . Es una persona que no crea estrategias ni prevé las situaciones de adversidad o ambigüedad, reacciona mucho por cómo se dan las circunstancias del entorno. Le gusta establecer parámetros y difícilmente sale de ellos, a menos que encuentre la razón para cambiar, necesita trabajar en su propio convencimiento de las cosas, así que se queda en un <b>50 por 100</b> de aceptación.   |
| Grado 2: Necesita mejorar          | Es una <b>persona pesimista al cambio</b> , cuando tiene que aceptar el dictamen o resolución de alguien más, le cuesta mucho trabajo, ya que se hace a sus ideas y suele ceder en un <b>20 por 100</b> , asume lo dicho pero no por convencimiento y puede mostrar mala actitud ante lo establecido. Puede llegar a crear estrategias ante situaciones adversas, pero más como defensa de sus propias ideas y para su bien y estabilidad emocional.  |
| Grado 1: No reúne las expectativas | Es una persona <b>que no le gusta el cambio</b> y lo ve como una cuestión negativa que lo desestabiliza física, mental y emocionalmente; si puede evitarlo, lo hace sin dudarlo. Por lo general, es una persona hecha a sus ideas y le cuesta demasiado entender a los demás y acatar su dictamen o resolución es casi imposible; los acepta después de mucho, pero muy a su pesar, y sufre porque se siente en sometimiento. <b>No crea estrategias</b> ni prevé situaciones adversas o ambiguas, ya que no desea el cambio. Generalmente es de las personas que se quejan constantemente de las situaciones o decisiones de los demás. Tiene un <b>0 por 100</b> de aceptación voluntaria de las cosas. |

## CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

- Aplicar estrategias en situaciones novedosas y tomarlas como una oportunidad de incrementar nuestros conocimientos y experiencias.
- Asimilar información y hacer de ella algo práctico.
- Adquirir nuevos conocimientos y experiencias.

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| Grado 5: Sobresaliente           | Siempre está en <b>búsqueda de nuevas experiencias de aprendizaje</b> , ya sean de éxito o fracaso. De cada situación novedosa extrae lo importante y lo toma como lección a aplicar en otras ocasiones. Por lo general nunca deja lo aprendido en teoría, sino que <b>busca la práctica</b> de la misma en beneficio propio y en el de los demás, obteniendo de ella más aprendizajes.<br><b>Persona optimista y proactiva</b> ante todas las situaciones que se le presentan y hábil cuando tiene que aprender una nueva información, proceso o funcionamiento. |
| Grado 4: Excede las expectativas | Persona <b>abierta a nuevas experiencias</b> y aprendizajes, sin embargo, le da un poco de temor enfrentarlas, pero rompe con sus ideas y aprende de ellas. Trata de informarse y tener presente todos sus conocimientos para futuras ocasiones aunque le cuesta un poco de trabajo relacionar la información y utilizarla de forma práctica si algunos factores cambian. Es optimista ante situaciones que representan aprendizaje, sin embargo <b>no es tan proactivo</b> en su búsqueda.   |
| Grado 3: Reúne las expectativas  | <b>No todo significa aprendizaje</b> , sólo aquellas situaciones importantes o las que le dejan un gran impacto. Comúnmente aprende las cosas pero si no ve su utilidad, importancia o no las pone en práctica, se le olvidan fácilmente. <b>Sus aprendizajes son sectoriales</b> , muy rara vez puede llegar a ver su practicidad en otras circunstancias. Aprende con facilidad sólo aquello que le causa interés y las recuerda, de lo contrario pueden pasar por desapercibido.   |
|                                  | .../...   |



|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| .../...                            |   |
| Grado 2: Necesita mejorar          | Es una persona que da <b>la apariencia de no poner atención a las cosas</b> y las circunstancias, es <b>difícil que aprenda</b> de las mismas, ya que por lo general no le interesa, sin embargo si se hace a la idea de que lo tiene que hacer, lo hace y lo asimila. <b>No es una persona optimista</b> , al contrario, le incomoda las situaciones que implican esfuerzo por aprender.   |
| Grado 1: No reúne las expectativas | Es una persona que <b>no busca aprendizajes</b> en las situaciones, simplemente éstas suceden y las deja pasar. Por lo general cae varias veces en un mismo error. Si se le llega a presentar algún cambio en procedimientos o conocimientos habituales de su puesto, <b>aprender nuevos le causa molestia y tiempo</b> en lo que se llega a adaptar a ellos y puede no llegar a aprenderlos, ya que carece de la habilidad y practicidad. En situaciones de estrés o de fracaso, la experiencia se convierte en algo trágico y negativo al grado que le impide aprender de dicho error. <b>Es una persona metida en su rutina.</b> |

| AUTOCONTROL                        |   |
|------------------------------------|---|
|                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para moderar la reacción personal en situaciones difíciles o inesperadas.</li> <li>• Resistencia positiva en condiciones de constante estrés.</li> </ul>   |
| Grado 5: Sobresaliente             | Se trata de una persona que, ante situaciones de alto estrés o inesperadas, <b>tiene a moderarse</b> , notándose tanto en su <b>lenguaje verbal como en el gestual</b> . Sabe escuchar, entender y lo demuestra porque sabe cuándo intervenir en la situación. Su forma de reaccionar es tranquila, serena, inteligente y muy pensada aunque no esté de acuerdo con lo que está viendo o escuchando. Es una persona que <b>tiene gran resistencia a los cambios</b> y al trabajo a presión. Sabe manejar de forma adecuada su tono de voz y su postura ante las personas.                     |
| Grado 4: Excede las expectativas   | Persona <b>moderada</b> ante situaciones difíciles o inesperadas, hablando en cuanto a su <b>expresión verbal</b> , sin embargo puede <b>tener problemas con su lenguaje gestual</b> . Sabe escuchar y entender, pero hay ocasiones en las que sus ganas de hacerse escuchar sale y expresa sus sentimientos, dejando un poco de lado las consecuencias que pueda ocasionar, aunque esto es muy ocasional porque tiene prudencia en guardar silencio cuando se requiere. <b>Tiene resistencia a las situaciones de estrés</b> , aunque lo <b>puede manifestar con síntomas fisiológicos</b> . |
| Grado 3: Reúne las expectativas    | Persona que <b>suele mantener o moderar</b> su comportamiento verbal y no verbal <b>según las circunstancias</b> y/o las personas. Sólo se necesita provocarle para que deje salir sus sentimientos. Sin embargo en cualquier situación, ya sea difícil, inesperada o que le cause estrés, mientras se sienta el control de la misma, existirá esta moderación. Finalmente, después de expresarse puede escuchar a los demás.   |
| Grado 2: Necesita mejorar          | Generalmente ante las situaciones que le generan estrés, o que son difíciles o inesperadas le suelen crear alto grado de malestar, con lo cual le resulta <b>difícil moderar su lenguaje verbal o no verbal</b> . No tiene resistencia positiva, explota con cualquier motivo que le desagrada o incomode.  |
| Grado 1: No reúne las expectativas | <b>Muy temperamental</b> se deja llevar por sus emociones y toma todas las situaciones como personales. Es una persona que no sabe escuchar e interrumpe a los demás porque deja salir las expresiones que en ese momento le invaden. No cabe la lógica en este tipo de personas y por lo general no se les puede llevar la contraria, ya que es causa de malestar y <b>bajo rendimiento</b> en su trabajo.   |

| COMPORTAMIENTO ANTE FRACASOS  |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para justificar o explicar problemas o situaciones de no éxito.</li> <li>• Reacción positiva ante situaciones de frustración por los acontecimientos negativos inesperados.</li> </ul> |   |
| Grado 5: Sobresaliente  | Se trata de una persona que considera las situaciones de fracaso como <b>oportunidades de aprendizaje</b> . Analiza y llega a la razón del problema, lo explica y continúa en sus procesos. Si el error recae en él, lo acepta y propone mejoras. Se le ve como una <b>persona motivada y motivadora</b> , no ve los errores como obstáculos que le impiden llegar al objetivo, al contrario, se vuelve un reto para él.  |
| Grado 4: Excede las expectativas  | Por lo general se le ve con <b>actitud positiva ante la situación ocurrida sin éxito</b> , analiza, aprende de ellos y trata de mejorarlo, aunque algunas veces puede no llegar eficazmente a explicarlos o visualizar la solución. Se le ve como una <b>persona positiva</b> y con dirección hacia el cumplimiento de los objetivos.   |
| Grado 3: Reúne las expectativas   | <b>Tolera los fracasos</b> , aprende de ellos, aunque le lleva más <b>tiempo analizar lo ocurrido</b> , aceptarlo y seguir adelante. Si la decepción es fuerte, puede llegar a <b>abandonar el proyecto</b> , sin embargo <b>si se le motiva, puede superarlo</b> y volver a empezar. Si la culpa recae en él, le cuesta trabajo aceptarlo públicamente y pueden pasar días en asumirlo, si la implicación es de impacto incluso social, puede o no aceptarlo.  |
| Grado 2: Necesita mejorar   | Tiene capacidad para afrontar fracasos, sin embargo le implica esfuerzo el analizar las causas de lo ocurrido e incluso puede que no llegue al motivo real de la causa. <b>Su actitud de frustración es alta</b> y puede ser un <b>obstáculo para la consecución de los objetivos</b> establecidos. Su actitud de desmotivación se refleja inmediatamente ante este tipo de situaciones.  |
| Grado 1: No reúne las expectativas  | Su <b>nivel de aprensión</b> con las situaciones sin éxito es muy <b>alto</b> . Por lo general ante dichas circunstancias, se paraliza y lo ve todo con un efecto negativo. <b>No analiza los problemas</b> ni las causas que lo originaron provocando que caiga frecuentemente en los mismos errores. Si algún problema es por su causa, jamás lo aceptará públicamente; es el tipo de persona que no justifica los problemas sino que busca a los culpables para librarse del asunto. <b>Reacciona de manera negativa</b> y justifica sin hecho real. |

| RESPONSABILIDAD CON LA ORGANIZACIÓN   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación a cubrir necesidades, prioridades y objetivos del puesto y de la organización.</li> <li>• Capacidad y deseo de orientar su comportamiento en la dirección indicada por la organización.</li> </ul> |   |
| Grado 5: Sobresaliente  | Persona <b>altamente comprometida con su puesto</b> y con la organización. Por lo general, es una persona con un fuerte <b>sentimiento de pertenencia al grupo</b> y siempre está en <b>persecución de los objetivos establecidos</b> . Su forma de expresión será siempre refiriéndose a «nuestra empresa»; la hace como suya. Es el tipo de persona que puede llegar a sacrificar sus deseos o intenciones si sabe que ayuda así a «PREVENT». |
| Grado 4: Excede las expectativas  | Persona capaz y deseosa de <b>orientar su comportamiento en búsqueda del cumplimiento de objetivos</b> establecidos por «PREVENT», mientras que al mismo tiempo <b>busca satisfacer sus deseos personales</b> , necesidades, objetivos y prioridades tratando de encajar ambas partes. <b>Se siente parte del grupo</b> y actúa en pro de ello. Se puede decir que es aquel que tiene la «camiseta del equipo puesta».                          |
|   | .../...   |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| .../...                            |  |
| Grado 3: Reúne las expectativas    | <b>Sabe de la importancia de ir en rumbo a los objetivos</b> establecidos por la organización, sin embargo, da lo necesario para cumplir, <b>no se sacrificará</b> demasiado, a menos que sea algo que le puede dar un mayor beneficio o que alguien se lo pida directamente. Tiene capacidad de orientar su comportamiento, a «PREVENT», pero <b>da lo justo</b> para que también pueda satisfacer sus objetivos y prioridades personales. Por lo general, si todo va bien, se sabe parte del equipo, de lo contrario empieza a considerarse sólo como un integrante más. |
| Grado 2: Necesita mejorar          | Persona que tiene la capacidad de orientar su comportamiento hacia el cumplimiento de los establecidos por la organización, sin embargo <b>no lo hace por convicción</b> . Da lo indispensable, siempre irán <b>primero sus objetivos personales</b> . Cumple porque sabe que para eso fue contratado, pero sólo hace lo estipulado. Por lo general, es la persona que se muestra reticente a participar en eventos de empresa, proyectos o actividades de la misma.   |
| Grado 1: No reúne las expectativas | <b>No sacrifica sus necesidades y objetivos por la organización</b> , ni el equipo, siempre pensará en primera persona y luego en como encajar los de «PREVENT» a sus expectativas. Si algo implica un sacrificio de su parte, le causa malestar y busca la forma de no participar en ello. Su forma de expresión será «"PREVENT" para la que trabajo», jamás la sentirá como parte suya.  |

#### TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
|                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de trabajar colaborando con otras personas.</li> <li>• Aportar información de la que dispone y ayudar a sus compañeros para alcanzar objetivos.</li> </ul>  |
| Grado 5: Sobresaliente             | <b>Persona con disponibilidad ante los demás</b> . No sólo busca cumplir con su trabajo, ya que, si puede, ayuda a los demás con información o ayuda física inclusive. Por lo general, es una persona que <b>participa en proyectos</b> y aporta ideas. En aquellas actividades donde tienen que interactuar varias personas, es el que propone y <b>se involucra</b> tratando de tener una visión global para actuar cuando se le necesita.   |
| Grado 4: Excede las expectativas   | Tiene <b>gran capacidad para trabajar con otras personas</b> , escuchar, proponer y actuar, aunque algunas veces puede hacer más labor de dirección y <b>deja «hacer»</b> a los demás, <b>involucrándose de nuevo cuando es necesario</b> al grado de actuar activamente en todo el proceso.<br>Si tiene información que ayude a los procesos, la da sin ningún tipo de miramientos.   |
| Grado 3: Reúne las expectativas    | Tiene la capacidad para colaborar con otras personas ya que tiene la habilidad de escuchar y tener una visión global de los objetivos a alcanzar, sin embargo, es el tipo de personas a las que <b>hay que estar motivando y dirigiendo para que actúen</b> . Puede tener información, pero sólo hasta que ve que es indispensable o si se la piden, expresamente la da. Es un poco celoso de su trabajo y le cuesta trabajo compartirlo.  |
| Grado 2: Necesita mejorar          | Es una persona que por lo general <b>le gusta trabajar solo</b> ya que considera que nadie puede hacerlo mejor que él, desconfía de los demás. Es un tanto egoísta con lo que hace ya que el tiempo y esfuerzo realizado por su parte lo valora mucho. <b>Le cuesta mucho trabajo compartir</b> , sin embargo lo hace, a solicitud expresa y al ver los beneficios o agradecimientos se siente satisfecho. En las actividades de grupo no se le ve como una persona participativa o activa en el proyecto. |
| Grado 1: No reúne las expectativas | <b>Persona totalmente autónoma</b> , conoce sus objetivos y va en persecución de ellos, pero jamás ayudándose de otros y por la misma razón no ayudará a los demás. <b>El trabajar en equipo es una situación que le incomoda</b> e inclusive puede tener sensación de perder el tiempo, no comparte ideas ni información, aun teniéndola disponible. <b>Trabaja para su propio beneficio</b> .  |

| DESARROLLO DE PERSONAS   |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Significa establecer objetivos claros a su equipo, realiza seguimiento de los mismos, evalúa y controla resultados.</li> <li>• Desarrolla a las personas reconociendo el trabajo bien hecho y motivándolas.</li> <li>• Corrige actuaciones deficientes, las trata y ayuda a las personas a superarlas.</li> </ul> |  |
| Grado 5: Sobresaliente   | <p><b>Manejo de equipos con fluidez.</b> El equipo se mantiene informado y comparte los objetivos tanto de equipo como los individuales, dando la prioridad necesaria a cada uno de ellos.</p> <p><b>Excelente criterio para reconocer,</b> motivar, corregir y participar activamente en la mejora personal y de equipo.</p> <p><b>El equipo se siente muy motivado.</b></p>  |
| Grado 4: Excede las expectativas   | <p><b>Buen manejo del equipo.</b> Éste se encuentra informado de los objetivos a tal nivel que existe un buen desarrollo de los mismos y se compaginan los individuales con los de equipo.</p> <p><b>Hay criterio para reconocer, motivar y corregir,</b> aunque en alguna ocasión no lo haga, no entorpece los procesos. La gente de su equipo se puede sentir motivada.</p>  |
| Grado 3: Reúne las expectativas  | <p><b>El manejo del equipo es aceptable</b> pero no se gestionan bien algunas funciones clave como: fijar objetivos, seguimiento, evaluación, etc.</p> <p>Aunque <b>no suele estar atento a la motivación</b> y necesidades de las personas de su equipo hasta que son evidentes, asume su papel de modo razonable.</p> <p><b>Puede mejorar los resultados</b> de su equipo atendiendo a estos aspectos.</p> <p><b>El equipo no demuestra actitudes de motivación,</b> como iniciativa, actitud positiva, etc.</p> |
| Grado 2: Necesita mejorar  | <p>Necesita mejorar. El <b>manejo del equipo es deficiente,</b> no se comunican los objetivos, pero no existe evaluación ni seguimiento.</p> <p><b>No existe el reconocimiento</b> al equipo y por tanto no hay motivación.</p> <p><b>No se observa ningún tipo de desarrollo,</b> por lo cual el equipo se siente desmotivado.</p>  |
| Grado 1: No reúne las expectativas   | <p><b>No hay conciencia de la necesidad de fijar objetivos,</b> seguirlos y evaluarlos.</p> <p><b>No hay conciencia de motivación</b> de las personas a su cargo. No se tienen identificadas las debilidades del equipo ni su desarrollo. <b>El equipo está muy desmotivado.</b></p>   |

| GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para aprovechar al máximo los Recursos Humanos disponibles, creando un espíritu de equipo y buen clima laboral.</li> <li>• Capacidad para dirigir y administrar dicho personal en busca del beneficio personal y el de la organización.</li> </ul> |  |
| Grado 5: Sobresaliente  | <p>Persona con <b>gran capacidad de mando y dirección</b> de equipo. Sabe cómo administrar y usar las cualidades de las personas en beneficio de la consecución de objetivos, <b>sin sacrificar nunca el valor humano</b> ya que sabe de la importancia del mismo. En su grupo de trabajo fomenta un <b>buen clima laboral</b> y crea el <b>sentimiento de pertenencia y de equipo.</b> Sabe actuar según las circunstancias sin dejar de lado la justicia y visión global de las necesidades y objetivos personales, las de su equipo y las de «PREVENT».</p> |
|   | .../...  |

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| .../...                            |   |
| Grado 4: Excede las expectativas   | Tiene <b>capacidad de dirección y de mando</b> , sabe cómo aprovechar al 100 por 100 las cualidades de su personal, sin embargo, se le <b>puede llegar a escapar la visión de los objetivos</b> personales de los miembros del mismo, situación que puede llegar a crear un conflicto, pero nada que no pueda solucionar con facilidad. En sus grupos de trabajo se crea un <b>buen clima laboral y espíritu de equipo</b> , ya que existe la confianza entre ellos ya que se sabe que dará una solución. Por lo general el grupo confía mucho en él. |
| Grado 3: Reúne las expectativas    | Tiene <b>capacidad de dirigir el potencial</b> de las personas para la consecución de objetivos personales como organizacionales, sin embargo, en <b>algunas situaciones</b> de conflicto o simplemente en un planteamiento erróneo o precipitado, puede llegar a <b>imponer su criterio</b> sin pensar en el grupo, afectando al espíritu de equipo y a buen clima laboral.  |
| Grado 2: Necesita mejorar          | Tiene la <b>teoría</b> de tener que aprovechar el potencial de los Recursos Humanos para llegar a alcanzar los objetivos, sabe la importancia que tiene el administrarlos adecuadamente, sin embargo <b>no puede hacerlo</b> . Es una persona que <b>necesita ser orientada</b> ya que no sabe cómo congeniar la teoría con la práctica, causando en algunas ocasiones un buen clima de trabajo pero en otros todo lo contrario.  |
| Grado 1: No reúne las expectativas | <b>Carece de la capacidad para aprovechar el potencial</b> de las personas, generalmente toma decisiones sin reflexionar en la estrategia ni los objetivos personales de su equipo, razón que <b>causa conflictos rara vez resueltos</b> y a consecuencia un muy <b>mal clima laboral</b> , afectando a la motivación y al espíritu de equipo. Por lo general, se llega a los objetivos pero el proceso desgasta a todo el equipo y causa molestias.  |

| DELEGACIÓN                       |  |
|----------------------------------|--|
|                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de encomendar a personas la responsabilidad de determinadas tareas complejas, amplias o de gran importancia para la organización.</li> </ul>  |
| Grado 5: Sobresaliente           | Tiene <b>gran confianza en las capacidades de los demás</b> , puede encomendar tareas complejas, amplias o de gran importancia, realizando o no una labor de supervisión. Pero por lo general da libertad para la imaginación y la actuación. En porcentaje, hablaríamos de un <b>95 por 100 de delegación de tareas</b> y no por quitarse tareas, sino por involucrar a todos los miembros o avanzar significativamente en los objetivos planteados.  |
| Grado 4: Excede las expectativas | Tiene <b>confianza en las personas que le rodean</b> o que colaboran con él. Encomienda tareas complejas, amplias o de gran importancia aunque <b>las más significativas prefiere realizarlas él</b> . Lleva la dirección y después deja que los demás actúen. En porcentaje, hablaríamos de un <b>80 por 100 de delegación de tareas</b> .  |
| Grado 3: Reúne las expectativas  | En los casos en que tienen que encomendar tareas complejas, amplias o de gran importancia para la organización, lo hace, sin embargo, <b>no deja de supervisar y corregir constantemente</b> el proceso, sólo por asegurarse que se llegue a los objetivos establecidos. Si <b>desconfía en la labor de una persona</b> , termina dirigiendo tanto que puede retomar la tarea o modificar al grado de reconvertir la acción. En porcentaje hablaríamos de un <b>50 por 100 de delegación de tareas</b> . |
|                                  | .../...  |

|                                    |  |
|------------------------------------|--|
| .../...                            |  |
| Grado 2: Necesita mejorar          | <b>Necesita orientación</b> para desarrollar la competencia, ya que le cuesta trabajo dividir las tareas con otras personas y más sentir que pierde autoridad o control sobre actividades u objetivos a cumplir. Es aquella persona que puede llegar a <b>sentir, que todo puede estar mal hecho</b> , si no lo ha realizado personalmente. Y si alguien más ha realizado una sección de dichas tareas, se encarga de supervisarlas tantas veces sea necesario para que finalmente se termine como desea. En porcentaje hablamos de un <b>20 por 100 de delegación de tareas</b> . |
| Grado 1: No reúne las expectativas | <b>Carece de capacidad</b> para encomendar tareas y en menor porcentaje responsabilidades. Cuando sabe que debe dividir las, prefiere adelantarse y terminarlas evitando así la posibilidad de involucrar a los demás. Tiene un fuerte sentimiento de querer ser el protagonista de los hechos, ya sea que traigan efectos positivos o negativos. <b>5 por 100 de delegación de tareas</b> .   |

## VI. PRESUPUESTO

### ✓ Implantación del proceso de selección.

|   |                 |
|---|-----------------|
| Test psicométricos (estimación 300 personas) .....  | 1.000 €         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales.</li> <li>• Plantillas.</li> <li>• Hojas de respuesta.</li> </ul>   |                 |
| Coste expertos .....  | 0 €             |
| Coste de formación de los seleccionadores (ya que el personal está capacitado)  | 0 €             |
| Suscripción por un año a un portal de empleo (sugerimos Infojobs) .....   | 1.810 €         |
| Materiales para Dinámicas de Grupo .....  | 500 €           |
| Acondicionamiento de salas para procesos de selección .....   | 400 €           |
| Escáner .....   | 150 €           |
| Impresión de los modelos propuestos:  |                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitud de empleo .....</li> <li>• Modelo de entrevista con el cliente interno.</li> <li>• Informe general del candidato.</li> </ul> | 1.000 €         |
| Compra de una base de datos .....   | 6.000 €         |
| <b>TOTAL</b> .....  | <b>10.860 €</b> |

**✓ Implantación del Diccionario de Competencias.**

|   |                 |
|---|-----------------|
| Formación en competencias .....               | 10.000 €        |
| Impresión de Manual de Competencias .....     | 400 €           |
| Diseño de Manual realizado por expertos ..... | 0 €             |
| <b>TOTAL:</b> .....                           | <b>10.400 €</b> |

**✓ Implantación del Diccionario de Competencias.**

|   |                |
|---|----------------|
| Buzones de acrílico .....                   | 80 €           |
| Manual de Acogida (200 unidades) .....      | 50 €           |
| Promoción Carteles (50 unidades) .....      | 80 €           |
| Regalos (tazas, mecheros...) – Viajes ..... | 1.200 €        |
| Costes expertos .....                       | 0 €            |
| <b>TOTAL:</b> .....                         | <b>1.410 €</b> |

**✓ Implantación del Proceso de Análisis y Descripción de puestos.**

Dentro de los gastos que se produjeron durante la DAPT hay que incluir:

Para el desarrollo de la DAPT fueron necesarios dos analistas y un coordinador de analistas.

Althea se ha ofrecido gratuitamente a realizar la descripción por lo que éste sería un coste inexistente.

Sin embargo, si «PREVENT» hubiese solicitado la ayuda de una consultora externa, el coste podría haber alcanzado los 250 euros por monografía.

|                                    |
|------------------------------------|
| Coste estimado total: 11.000 euros |
|------------------------------------|

*Coste personal interno.*

Fue necesaria la colaboración directa de dos personas del Departamento de Recursos Humanos para apoyar las actividades de los analistas.

El coste de este personal ya está implícito en la actividad diaria de «PREVENT». Para su cálculo, estimamos que han empleado 40 horas de su jornada habitual y lo multiplicaríamos por su salario bruto por hora.

El coste estimado serían 800 euros

*Lucro cesante.*

En este apartado consideramos lo que «PREVENT», dentro de todas sus áreas, ha dejado de ganar durante el tiempo que han estado rellenando los protocolos o atendiendo a los analistas.

Para este cálculo hacemos la siguiente reflexión:

- Hemos recibido 175 protocolos.
- Cada trabajador ha perdido de su jornada laboral aproximadamente una hora para cumplir los protocolos y atender a los analistas.
- Considerando un coste medio de 15 euros por hora para todos los trabajadores.

El coste estimado sería de 2.625 euros

*Materiales empleados para las monografías.*

Para la obtención de las monografías se ha utilizado el material habitual de oficina.

Material de encuadernación y cuadernillos para los departamentos.

Coste estimado: 300 euros

Se tiene previsto editar al menos 10 libros de monografías y un cuadernillo para cada departamento.

En los libros se va a buscar una encuadernación de alta calidad.

Coste estimado libro: 40 euros

En los cuadernillos se van utilizar medios más económicos.

Coste estimado cuadernillo: 5 euros  
Coste estimado total: 500 euros



## BIBLIOGRAFÍA

### DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO

CEF [2003-2004]: *Dirección, Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos*. Carpeta 1.

FERNÁNDEZ-RÍOS, Manuel [1995]: *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Díaz de Santos. Madrid.

### DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

AGUILERA ROBOLLO, F. y REYES MADRID, J. [1996]: «Gestión dinámica de los Recursos Humanos (Gestión por Competencias y Ocupaciones)».

DALZIEL, M., CUBEIRO, J.; FERNÁNDEZ, G. [1996] *Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos*. Deusto.

CEF [2003-2004]: *Dirección, Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos*. Carpeta 4.

### SELECCIÓN

CEF [2003-2004]: *Dirección, Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos*. Carpeta 2.

LARSOM WILLIAMS, W. [2001]: «Realizar Entrevistas de Trabajo». *Cretince*, May, Madrid.

PEÑA BAZTÁN, M. [1987]: «Dirección de Personal» Editorial Hispanoamérica S.A. Madrid.

### COMUNICACIÓN INTERNA

CEF [2003-2004]: *Dirección, Gestión y Desarrollo de Recursos Humanos*. Carpeta 3.

GIL, Francisco [1995]: *Grupos en las organizaciones*. Eudema. Madrid.

DEL POZO, M. [1998]: *Cultura empresarial y comunicación Interna*. Editorial Fragua, Madrid.

AGUJADERO, F. [1997]: *El arte de comunicar*. Madrid.

BARRANCO, J. [1993]: «Planificación estratégica de recursos humanos». *Del marketing interno a la planificación*. Madrid. Pirámide.

### WEB

<http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/comui/100.HTM>

<http://www.ehu.es>

[http://www.cteletrabajo.com/Curso\\_Medios/recomendado\\_medios.htm](http://www.cteletrabajo.com/Curso_Medios/recomendado_medios.htm)

<http://www.unav.es/cys/htm/indices.htm>

## DIARIO DE INCIDENCIAS

De entre todas las dificultades que nos encontramos al realizar el proyecto, ninguna ha sido tan constante como la premura y la falta de tiempo para todo, pero suponemos que es algo bastante común en este tipo de trabajos.

Centrándonos un poco más en las políticas que desarrollamos, tenemos que mencionar:

- Dificultad de establecer el conjunto de competencias que abarcarán todos los puestos de «PREVENT». Esta empresa está compuesta por gran cantidad de áreas con distintas funciones y departamentos, lo que complicó el trabajo de elección de las competencias a desarrollar.
- Resistencia al cambio para establecer las nuevas políticas de Selección.
- Respecto de la DAPT, se puede hacer un capítulo aparte. Los protocolos los entregaban o tarde o mal o nunca. Leer y entender la letra de algunos protocolos era un trabajo cercano a la criptografía. No podemos dejar de mencionar la escandalosa falta de cooperación de los departamentos de Informática y de Contabilidad.
- Nuevamente, pero esta vez dentro del campo de la DAPT, la diversidad de puestos existentes en «PREVENT» complicó bastante el proyecto. Alcanzamos la cifra de 44 monografías, y preferimos no contar el número de protocolos. Casi es de agradecer la apatía de los empleados de Contabilidad e Informática por no aumentar el volumen de nuestro trabajo.
- Falta de tiempo. Sí, otra vez, pero es que es verdad.
- Lenguaje mejicano-sapoteco de un componente del grupo.
- Dificultades para que nos rellenaran las encuestas y cuestionarios de comunicación interna, pero con voluntad y una sonrisa, se consiguen muchas cosas.
- Dificultades para compatibilizar los horarios de todos nosotros.
- Disparidad de criterios entre los integrantes del grupo a la hora de tomar decisiones.
- Suponemos que esto es todo, que ya es bastante.

*Pero he aquí el producto final del que nos sentimos muy orgullosos y máxime cuando nos han invitado a su publicación. Esperamos que pueda servir de gran ayuda a todo aquel que busque respuestas en él y que aquellos que lo leen como mero pasatiempo puedan sacar sus propias conclusiones de aplicación en su vida laboral y personal, que duda cabe.*

*Gracias por permitirnos expresarnos, SUERTE PARA TODOS.*