

UNIVERSIDAD DE A CORUÑA
FACULTAD DE SOCIOLOGÍA
GRADO EN SOCIOLOGÍA
TRABAJO FINAL DE GRADO
CURSO ACADÉMICO 2012/2013
CONVOCATORIA: JUNIO 2013

La selección por competencias en marco de la externalización de la gestión de los Recursos Humanos

A selección por competencias no marco da
externalización da xestión dos Recursos Humanos

Selection regarding competency within the
framework of the outsourcing of Human Resources
management

ALUMNA: MARTA MARÍA ALONSO DÍAZ

DIRECTORA DEL PROYECTO: MATILDE MASSÓ LAGO

Resumen

En un mercado tan competitivo como el actual, la cualificación y la experiencia no son características suficientes como para garantizar el éxito de una empresa, por lo que se comienzan a exigir y evaluar otras características más concretas dentro de la selección de personal. De esta necesidad surge la competencia, como un indicador para el mejor desempeño de un puesto particular.

Esta investigación se encuentra a caballo entre una investigación práctica y un proyecto profesional, utilizando para ello técnicas cualitativas como la observación directa no participativa y la elaboración de entrevistas profesionales de selección de personal. El objetivo de este proyecto busca aportar una operativización de las competencias para bajo-perfiles dentro del contexto de una empresa de externalización, estableciendo unas pautas para la confección de las entrevistas por competencias.

Palabras clave: Competencias, Recursos Humanos, Selección de Personal, Entrevista de Selección, Externalización.

Resumo.

Nun mercado tan competitivo como o actual, a cualificación e a experiencia non son características dabondo como para garantir o éxito dunha empresa, polo que se comeza a esixir e avaliar outras características máis concretas dentro da selección de persoal. Desta necesidade xorde a competencia, como un indicador para o mellor desempeño dun posto particular.

Esta investigación atópase a cabalo entre unha investigación práctica e un proxecto profesional, utilizando para elo técnicas cualitativas como a observación directa non participante e a elaboración de entrevistas profesionais de selección de persoal. O obxectivo deste proxecto busca aportar una operativización das competencias para baixo- perfís dentro do contexto dunha empresa de externalización, establecendo unhas pautas para a confección das entrevistas por competencias.

Palabras clave: Competencias, Recursos Humanos, Selección de Persoal, Entrevista de Selección, Externalización.

Abstract.

In such a competitive market, as is today's, qualifications and experience, are not sufficient to guarantee the success of a business. As a result the employee selection process is starting to demand and evaluate other more specific characteristics.. From this necessity competence arises, as an indicator for better performance within a particular position.

This investigation sits between a practical investigation and a professional project, using both qualitative techniques, such as direct observation with no participation and the creation of professional interviews within the personnel selection process

The aim of this project is to optimize the competences required by lower-profiles within the context of an outsourcing business, by establishing guidelines for the preparation of interviews regarding competence.

Keywords: Competences, Human Resources, Staff Selection, Selection Interview, Outsourcing.

AGRADECIMIENTOS

"No te rindas, por favor no cedas, aunque el frío queme, aunque el miedo muerda, aunque el sol se esconda, y se calle el viento, aún hay fuego en tu alma, aún hay vida en tus sueños. Porque la vida es tuya y tuyo también el deseo, porque cada día es un nuevo comienzo, porque esta es la hora y el mejor momento, porque no estás solo. ¡Porque yo te quiero!" Mario Benedetti

En este trabajo no puede faltar una parte fundamental como esta, la de reconocer las aportaciones de todas y cada una de las personas que hicieron esto posible.

Por ello quiero agradecer...

... a mis padres, Inma y Juan Carlos. Por su paciencia, por su esfuerzo, por sus ánimos. Por demostrarme que soy capaz de lo que me propongo, por darme esperanzas y guiarme en mis sueños. Sois mi luz.

... a Jose, mi compañero incondicional. Por escucharme, por los madrugones, los cafés y las llamadas. Por soportarme, por estar siempre ahí y no abandonarme nunca.

... a mis amigas Lucía, Eva e Iria. Por abrirme los ojos al mundo, por hacerme cada día más sencillo y feliz, por confiar en mí, por su apoyo y comprensión, por demostrarme que sería capaz de esto. Por los buenos y los malos momentos, por ayudarme a crecer en la vida... Sin vosotras no habría llegado hasta aquí.

... a mis profesores de la carrera. Por su sabiduría, sus consejos, sus enseñanzas, por inspirarme en las clases y en mis trabajos, por hacerme disfrutar de Sociología...

Y por último quiero hacer una mención especial a mi tutora, Matilde Massó, quien siempre me animó. Por su paciencia, por su entrega y su implicación, por el apoyo moral, por reconducirme cada vez que me perdía. Por confiar en mí. Ha sido un placer poder trabajar con una profesional como ella, descubriéndome nuevos caminos que no había considerado nunca.

Y a ti lector, porque si no hubiese quien leyese y valorase este trabajo, el esfuerzo no tendría sentido.

A todos... Gracias

INDICE

1. Resumen	3
------------------	---

BLOQUE I : PRESENTACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

Capítulo I: Formulación del problema, objeto y objetivos del proyecto.....	5
--	---

BLOQUE II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Capítulo II: Competencias y nuevas formas de gestión de los Recursos Humanos.

1. Las nuevas prácticas de gestión de los recursos humanos.....	9
2. Crisis del modelo fordista.....	9
3. Respuestas empresariales ante la crisis (management, flexibilidad y formación).....	13
4. Externalización (la reorganización de los recursos humanos).....	15
5. Las competencias. Definición de las competencias.....	18
6. Clasificación de las competencias.....	22
7. Utilización de las competencias en la selección de personal.....	27
8. El problema de la identificación y evaluación de las competencias.....	31

BLOQUE III: MODELO DE ANÁLISIS Y METODOLOGÍA

Capítulo III: Modelo de análisis

1. Delimitación del objeto de estudio.....	35
2. Formulación de hipótesis.....	37
3. Operativización de los conceptos.....	38

Capítulo IV: Diseño metodológico

1. Observación directa.....	41
2. Entrevista profesional de selección de personal.....	43

Capítulo V: Proceso de análisis y principales resultados

1. Proceso de análisis.....	46
1.1 Análisis del proceso de la interacción.....	50
2. Resultados	
Caso 1: Ayudante de Cocina.....	53
Caso 2: Acompañante Transporte Escolar.....	59
Caso 3: Operario Puente Grúa/ Carretillero	64
3. Conclusiones.....	68
4. Valoración del trabajo realizado y posibles líneas de investigación futura.....	72

BLOQUE V: BIBLIOGRAFÍA.....	73
-----------------------------	----

BLOQUE VI: ANEXOS

1. ANEXO 1: TOMA DE PERFIL.....	78
2. ANEXO 2: GUÍA PARA LA ENTREVISTA.....	90
3. ANEXO 3: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	149

BLOQUE I

PRESENTACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN: FORMULACION DEL PROBLEMA, OBJETO Y OBJETIVOS DEL PROYECTO

Recientemente, la noción de competencia profesional ha tomado un protagonismo creciente tanto en el campo de la formación como en el del empleo.

Si bien no existe un acuerdo generalizado para determinar el origen del uso de las acepciones actuales la noción de competencia laboral. Valverde (2002) señala que el concepto de competencia empezó a utilizarse como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70 (Spencer, McClelland y Spencer, 1994), cuyo objetivo consistía en identificar las variables que explican y predicen el desempeño futuro en el empleo. Dichas investigaciones apuntaban que ni los diplomas académicos ni los test tradicionales sobre inteligencia y conocimiento permitían predecir de forma adecuada el rendimiento en el trabajo. Según McClelland, es la “posesión” de una serie de competencias lo que conduce con más probabilidad a un alto desempeño en el trabajo.

Siguiendo a Salas y a Planas (2009) el modelo de empleo predominante hasta mediados de la década de los 70 contaba con tres puntos de apoyo esenciales: los títulos académicos como señal de la posesión de determinados conocimientos y actitudes; los mercados internos de trabajo como mecanismo de estabilización de las relaciones laborales; y la antigüedad como mecanismo de promoción profesional. La población ocupada quedaba encuadrada en firmes categorías ocupacionales como consecuencia simultáneamente de, por un lado, una organización fordista del trabajo ajustada a la

tecnología existente; y, por otro, las necesidades concretas de control por parte de la dirección de la empresa.

Sin embargo, hacia el final del período 1945-75, nuevas formas de organización del trabajo comienzan a configurar un contexto laboral incierto y cambiante.

En un mercado tan competitivo como el actual, la cualificación y la experiencia no son lo suficiente como para garantizar el éxito de una empresa en lo que respecta a los requerimientos de sus recursos humanos así como una adecuada identificación de las capacidades productivas, por lo que las organizaciones comienzan a exigir y evaluar otras características más concretas, tanto personales como profesionales, a los trabajadores que se incorporen a ella (Sala y Planas, 2009). Desde la década de los ochenta, pero sobre todo en los noventa, se comienza a hablar de una nueva forma de revalorizar el talento humano, en el que las diversas competencias pasan a construir un indicador adecuado para el mejor desempeño de un puesto particular.

La noción de competencia está hoy presente tanto en el campo del empleo como de la formación. En el ámbito profesional se comienza a invertir más en el capital humano y en la formación de las personas, extrapolarlo los factores del mercado a los estudios formativos, acercando más la relación entre estudios y trabajo. En las universidades, mediante la inserción del proceso Bolonia, se trabaja en redefinir las asignaturas en competencias genéricas y específicas.

La competencia normalmente se vincula con las nuevas formas de organización del trabajo y a los procesos de innovación tecnológica, cuyo cometido busca una implicación del trabajador más allá de la tarea que realiza e implica la necesidad de nuevas exigencias formativas y cognitivas. Estos cambios normalmente se vinculan a sectores de trabajadores cualificados, para los que tendría sentido mencionar el uso de las competencias, debido que para el sector de trabajadores de baja cualificación es un término de poca relevancia empírica. Ahora bien, son diversos los estudios que muestran que situaciones de trabajo que exigen la movilización de competencias se dan, bajo ciertas circunstancias, en procesos de trabajo aparentemente mucho más “descualificados” y rutinarios. (Verd y Massó, 2007)

El objeto de este proyecto es identificar y analizar, mediante una investigación a través de la observación directa y la entrevista, los métodos adecuados para distinguir las competencias en bajo-perfiles con el objetivo de aplicarse en procesos de selección de

personal de una empresa de externalización de servicios y ETT (Empresa de Trabajo Temporal).

Un modelo por competencias aplicado a trabajos que no exijan una gran cualificación o posean una permanencia específica, mejorará el rendimiento de las empresas, garantizando el éxito en la selección de la empresa de externalización. Alcanzando con este objetivo una eficacia de la selección que garantiza la satisfacción de los clientes.

Mediante esta investigación pretendo elaborar un estudio de las competencias necesarias en los diferentes puestos ofertados por la empresa de externalización de servicios y ETT, con la finalidad de garantizar la eficacia en la selección de personal.

Este estudio se encuentra a caballo entre una investigación práctica y un proyecto profesional, ya que en él se lleva a cabo una revisión teórica del concepto de la competencia, empleando los resultados de esta revisión en las técnicas cualitativas para conseguir con ello mejorar el diseño de entrevista por competencias de una empresa.

A su vez, este trabajo propone desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar e identificar las competencias clave para el mejor desempeño del puesto de trabajo.
- Estudiar las competencias de los candidatos, ya sean reconocidas por ellos u observadas por el entrevistador en comparación con las competencias exigidas por los empleadores.
- Analizar la repercusión del factor “nivel de estudios” y “experiencia laboral” en relación con las competencias.

El presente trabajo se organiza en tres bloques generales. En el primer bloque se presenta el marco teórico en el que se realiza un breve recorrido a través de las principales transformaciones en la organización del trabajo y la gestión de los Recursos Humanos. A continuación, se presenta un análisis teórico de las diversas definiciones del término competencia.

En el segundo bloque se presenta la metodología empleada y los rasgos más relevantes del proceso de investigación sobre el uso de las competencias realizado en las prácticas académicas en el terreno de los Recursos Humanos, realizadas durante el periodo de Febrero-Marzo del presente año 2013.

Finalmente, en el bloque tercero se exponen los resultados más relevantes de este trabajo que tienen que ver con las competencias obtenidas para cada perfil profesional. Para ello se realiza un diagnóstico desde la situación de partida desarrollando un breve análisis de las tomas de perfil iniciales, que contienen la información concretada por el cliente. Tras este diagnóstico se estudia el perfil competencial de los puestos de trabajo, con el objetivo de obtener la mayor información posible. Este perfil competencial se estudiará a través de la realización de entrevistas profesionales de selección de personal o entrevistas por competencias, que mediante la elaboración de las mismas y la saturación de información, permitirá extrapolar las competencias necesarias para el desempeño superior del puesto de trabajo.

La última parte de este proyecto se corresponde con los anexos que se han desarrollado para la mejor comprensión de los distintos bloques del proyecto. En los anexos se han incluido un diccionario de competencias, la toma de perfiles y las guías de entrevistas desarrolladas.

BLOQUE II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

CAPITULO II: COMPETENCIAS Y NUEVAS FORMAS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

1. LAS NUEVAS PRÁCTICAS DE GESTION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Los departamentos de Recursos Humanos, empezaron a ganar progresiva importancia en el mundo empresarial a finales de la década de los setenta, cuando el éxito de las empresas empieza a atribuirse en gran parte a las capacidades de sus empleados. Este proceso se ha acrecentado en el actual contexto de globalización económica.

La evolución de las formas de organización del trabajo, las aportaciones teórico-científicas aplicadas a los procesos de innovación organizativa y la evolución en las formas de gestión de los recursos humanos, se han ido constituyendo, a lo largo del siglo XX, - las bases de lo que hoy denominamos el modelos organizativo- Taylorista-fordista y, con posterioridad, a finales de los años setenta, tras la crisis del fordismo, lo que se ha denominado postfordismo o NFOT (Nuevas Formas de Organización del trabajo) y de la Gestión de los Recursos Humanos.

2. CRISIS DEL MODELO FORDISTA

A mediados del siglo XIX comenzaron a emerger grupos de empresarios y estudiosos, cuyo objetivo era conseguir un procedimiento eficiente diferente para los métodos de

trabajo de la época. Es de este modo, como se produce el origen del modelo taylorista-fordista¹, el cual se relaciona con los principios de la organización del trabajo expuestos en la obra de Taylor, "The Principles of Scientific Management" (1911), y la integración del cronómetro en la cadena de montaje de Henry Ford en 1913. (Coriat, 2001).

El taylorismo constituye un método de organización de la producción que pretende unificar los criterios de producción y organización del trabajo empleado en las fábricas, con el objetivo de conseguir una mayor producción a un coste mínimo. Esta afamada escuela, cuyo máximo exponente es el estadounidense Frederick Winslow Taylor (1856-1915), recibe el nombre de Escuela Clásica o Dirección Científica del Trabajo. Taylor, en su obra *The Principles of Scientific Management* (1911), expone que el hombre es un ser racional que tan solo trabaja para poder satisfacer de esta manera sus necesidades materiales, destacando que el ideal del hombre trabajador es poder ganar el máximo dinero posible empleando el mínimo esfuerzo.

Taylor tenía la concepción de que los obreros tendían al ocio y la holgazanería, detectando la holgazanería natural y sistemática. La primera se basa en la concepción de que el hombre tiende siempre a realizar el mínimo esfuerzo. La segunda se adquiere en el trabajo grupal, ya que si se trabaja con una persona inactiva, esta inactividad suele contagiarse.

Los métodos de la organización científica taylorista fueron implantados por Henry Ford en su cadena de montaje de automóviles, que mediante la imposición de ritmos, las normas, las nuevas tecnologías de control, la medición de los tiempos y los movimientos de los trabajadores, se produjo un nuevo modelo productivo basado en el consumo de la mano de obra y la expansión del mercado, dando paso al sistema de producción en masa. El objetivo central de Ford era mantener controlados los movimientos de los obreros en sus puestos de trabajo mediante un aprovisionamiento continuo. De esta manera se elimina la destreza de la mano de obra, ya que los trabajadores tenían que repetir los procesos una y otra vez. De este modo se suprimían los movimientos inútiles que producían una pérdida de tiempo y de eficiencia en el trabajo.

¹ Término formado por los apellidos de dos de los exponentes de esta corriente.

“La difusión de las técnicas de Taylor acabó con el control de los operarios cualificados del proceso productivo, tendió a homogeneizar la mano de obra formando una clase cada vez más numerosa de trabajadores semi-cualificados, controlados por un encargado o capataz y aumentó la intensidad de trabajo de cada operario” (Valdaliso y López, 2009: 311)

Sin embargo, este modelo no fue totalmente efectivo, debido a una serie de acontecimientos económicos y sociales se ocasionó una crisis en el proceso de trabajo. (Boyer 1997, Coriat 1996, Neffa 1998, Massó 2012).

La denominada “primera crisis del fordismo” (Stankiewicz, 1991) tuvo su origen en la década de los 60, debido a la resistencia de los trabajadores a las condiciones laborales a las que estaban sometidos. Estas condiciones laborales, no sólo originaban incidentes y fallos en la calidad de la producción, sino que promovían el absentismo de los trabajadores (debido a enfermedades profesionales, estrés, fatiga, etc.), la pérdida de identidad profesional, el sabotaje de la producción y la rotación de personal. (Neffa, 1998)

En la década de los 80, según Martín Artiles (1999), tuvo lugar la segunda crisis de este modelo. La incidencia de la mundialización hizo visible las transformaciones y exigencias a las que estaba sometido el mercado internacional. Las modificaciones unidas a las modernas tecnologías de la información y las comunicaciones adquirieron un papel fundamental en el aumento del nivel de competencia entre mercados, basada en la exigencia de una producción de mayor calidad a precios más bajos, la demanda de productos diversificados y personalizados. Las nuevas exigencias que planteaba el mercado internacional entraron en contradicción con el modelo de organización taylorista-fordista, presentando una crisis profunda como consecuencia a los problemas manifestados en su productividad y la calidad. (Segre, 1999)

Si bien los principios del taylorismo no tuvieron la misma repercusión en todos los sectores productivos, ha constituido un referente de organización del trabajo indiscutible. A principios del siglo XX dos famosos estudiosos apoyados por la universidad de Harvard, Elton Mayo y F.J Roethlisberger, desarrollaron un estudio sobre la conducta humana. Mintzberg (1988) al principio de su obra “La estructuración de las organizaciones” describe el inicio del enfoque humanista:

“En el año 1939, con la publicación de la obra de Roethlisberger y Dickson sobre una serie de experimentos realizados con trabajadores de la central Western Electric Hawthorne, empezó a percibirse que pasaban también otras cosas en las estructuras organizativas; concretamente, sus observaciones respecto a la presencia de una *estructura informal* (relaciones extraoficiales dentro del grupo de trabajo) constituyeron la aceptación de que la adaptación mutua servía de importante mecanismo de coordinación en todas las organizaciones”. (Mintzberg 1988:34)

Este experimento obtuvo unos grandes resultados, uno de los más conocidos es el llamado efecto Hawthorne, por el que se mostraba que la mejora en la producción se reportaba mediante una alteración de los factores psicológicos y sociales como la incentivación del sentimiento de pertenencia mediante la consecuencia de unas satisfactorias relaciones grupales, la influencia de la comunicación, la moral y la motivación.

En contraposición al Taylorismo, la Escuela de Relaciones Humanas buscaba aumentar la productividad mejorando la motivación de los trabajadores, resaltando el factor humano en el trabajo mediante las mejoras en la comunicación, las motivaciones que no fueran de índole económica. Mientras que Taylor procura acrecentar la productividad mediante la racionalización de los procesos en el trabajo, Mayo se inclina por una humanización del trabajo.

“Numerosos teóricos apelan a la “crisis del taylorismo” para justificar la necesidad de un “nuevo modelo de eficiencia productiva” (el modelo de la competencia) basado en una gestión más personalizada e individualizada de la competencia” (Massó, 2012:84)

Como podemos observar en Solero (2003) tras la crisis del fordismo se da comienzo a una nueva etapa que ha sido denominada, por diferentes corrientes, como “neotaylorismo”, “reingeniería”, “toyotismo”, etc., dejando ver los cambios que se han producido en la reestructuración del mundo laboral en la sociedad capitalista.

El toyotismo ² tuvo sus comienzos al final de la Segunda Guerra Mundial. El toyotismo (o modelo de especialización flexible) es una de las respuestas en la administración de

² Recibe su nombre por su origen en la conocida empresa japonesa de automóviles, Toyota Motor Corporation.

la producción a la crisis del fordismo (López y Soler, 1993). Este modelo rompe totalmente con el modelo anterior, introduciendo innovaciones en el consumo y la producción como es el caso de la técnica del Kaban como medio para realizar la producción “Just-in-Time”³, un sistema orientado hacia la demanda, se produce lo justo y necesario para intentar evitar los stocks de producción.

Esta nueva corriente se caracteriza por facilitar la reducción de costes, el incremento de la productividad, la mayor participación por parte de los obreros en el proceso de trabajo, la innovación dependiendo del consumo y la flexibilización.

Yasushiro Monden (1996) establece las siguientes características del toyotismo:

1. Obtención de beneficios a través de la reducción de costes.
2. Eliminación del exceso de producción
3. Producir de acuerdo con la demanda del mercado, asegurar la calidad y respetar la dimensión humana.
4. La implantación del modelo “just in time” y la “autonomización”⁴.
5. La flexibilidad de personal y fomentar el pensamiento creativo.

Esta etapa también es conocida con el nombre de “postfordismo”, ya que el modelo impuesto por Ford se debilita poco a poco dando lugar a la coexistencia de diferentes modelos productivos.

3. RESPUESTAS EMPRESARIALES ANTE LA CRISIS (MANAGEMENT, FLEXIBILIDAD Y FORMACIÓN)

El mercado laboral está en cambio constante, por lo que la flexibilidad y la formación en los trabajadores se considera, fundamentalmente por parte de la empresa, como algo esencial para conseguir el éxito de mercado y un horizonte de promoción profesional dentro de la empresa. El objetivo principal es ajustar el sistema de

³ Realizar la producción “Just-in-Time” (*), un sistema orientado hacia la demanda, se produce lo justo y necesario para intentar evitar los stocks de producción.

⁴ En japonés “ninben-no-aruu jidoka” que a menudo se reduce en “jidoka” puede interpretarse como “control autónomo de los defectos”. Este sistema sirve de apoyo al JIT al no permitir el paso de unidades defectuosas de un proceso al siguiente proceso y lo perturben.

formación continua a las necesidades del sistema productivo, mediante el cual los trabajadores estarán en renovación constante para conseguir una eficacia productiva.

La crisis del fordismo, conlleva la flexibilización del trabajo para adaptarse a las nuevas peticiones del mercado laboral.

Castell (2000) en su obra remarca la transición de un empleo tradicional a un empleo flexible, donde las horas de trabajo se adaptan a las necesidades de la producción, es decir, si aumenta la demanda lo hace a su vez las horas de trabajo, si esta disminuye también disminuye la jornada. Una de las consecuencias del trabajo flexible es que este término va unido a las necesidades de la producción por lo que no garantiza una estabilidad laboral ni un empleo futuro.

En España el efecto de la flexibilización del trabajo se ha dejado ver con facilidad en las últimas décadas, presentando mayor flexibilidad en sus distintas formulaciones (García, 2008):

- a) Flexibilidad contractual: estableciendo una importante diferencia entre contrato indefinido del contrato eventual.
- b) Flexibilidad de la duración de la vida laboral, jubilaciones, excedencias, etc.
- c) Flexibilidad geográfica: entendida como la voluntad del individuo de cambiar de residencia para adaptarse a un empleo.

La formación se define como un “proceso continuo de aprendizaje de conocimientos, habilidades y de interiorización de pautas comportamentales” (Brunet y Belzunegui 2003). Esta definición del término “formación” alude a un proceso continuo de aprendizaje, mediante el cual el individuo estará toda su vida aprendiendo e interiorizando comportamientos, no se establece ni un límite ni un fin.

Según mencionan Brunet y Belzunegui (2003) en su obra la definición del concepto formación está establecida en la ley en dos niveles diferentes:

- 1) La formación general (básica y teórica) de la que normalmente se encarga el sistema educativo.
- 2) La formación profesional, basada en características aplicadas, conocimientos teóricos y prácticos, y otras características específicas (formación profesional reglada, formación profesional ocupacional y formación profesional continua).

Para Solé y Mirabet (1997):

"El propósito de la formación es capacitar a quien se forme para poder realizar convenientemente una tarea o un trabajo determinados (...), destinada a mejorar las competencias técnicas y profesionales de las personas en sus puestos de trabajo, a enriquecer sus conocimientos, a desarrollar sus actitudes, a la mejora de sus capacidades y a enseñarles a aprender." (Solé y Mirabet, 1997: 21-22)

Está claro que la formación está ligada directamente al término de las competencias y a la mejora de estas. Por lo que un trabajador deberá estar en formación constante para producir una mejora en su nivel de competencias y adaptarse a un contexto en continuo cambio.

4. EXTERNALIZACIÓN. LA REORGANIZACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

La externalización de los recursos humanos o también conocida con el nombre de su variante en inglés "outsourcing"⁵, es una modalidad de reorganización del trabajo y la gestión de los recursos humanos que en los últimos años se ha extendido ampliamente en el campo empresarial. Esta nueva alternativa permite a los empresarios convertir determinados costes fijos en costes variables.

Para Sabaté (2000:1) "la externalización consiste en confiar a agentes externos la organización de parte de la producción o de los servicios, aquellos en los que el dominio no es óptimo, con el fin de mejorar la posición competitiva".

Tras la Segunda Guerra Mundial, la estrategia de las empresas se concentraba en la no dependencia de proveedores externos, aglomerando la mayor parte de las actividades dentro de la misma. Sin embargo, con la introducción de los nuevos avances tecnológicos, las empresas eran incapaces de mantener la actualización y modernización de los negocios para que estos pudieran ser tan competitivos como los de las empresas especializadas en tan solo en el área clave del negocio.

⁵ Neologismo inglés cuya traducción refiere a la externalización de determinadas áreas funcionales.

El Outsourcing, término que tuvo su origen en Estados Unidos en la década de los 80, tenía como objetivo reducir los costes fijos, flexibilizar la estructura de producción y llevar a cabo una utilización óptima de los recursos disponibles. Un gran ejemplo lo tenemos en la empresa Kodak Inc. (efecto Kodak), que externalizó la mayor parte de sus sistemas de información. Esta aplicación llevo a considerar al Outsourcing o externalización de servicios como una estrategia empresarial.

Tenemos que tener en cuenta la definición proporcionada por Jean-Louis Bravard, quien define la externalización como “el uso contratado de los recursos, bienes y capacidades de un tercero, con niveles garantizados de los criterios de calidad, rendimiento y valor frente al coste, así como un método de evaluación, con el fin de proporcionar servicios que antes se realizaban en la empresa.” Y añade que “posiblemente implicará la trasferencia de parte del personal existente a la empresa proveedora de servicios, y/o la transformación/rejuvenecimiento de los procesos de apoyo empresariales y la tecnología”. (Bravard 2007:25)

En la externalización de los servicios se produce una contratación no estratégica de determinados servicios y funciones que podrían ejercerse dentro de la empresa, pero que se alejan de su motivo principal. La externalización puede producirse tanto en sectores de Limpieza, gestión de reclamaciones, atención al cliente, gestiones contables, logística, peones, etc. Los tipos más comunes de externalización son (Cuartas, 2008):

- Sistemas financieros
- Sistemas contables
- Actividades de mercadotecnia
- Recursos Humanos
- Sistemas administrativos
- Actividades secundarias ⁶
- Producción
- Sistemas de transporte

⁶ Actividades secundarias entendidas como las actividades que no forman parte de las actividades principales de la compañía.

➤ Actividades del departamento de ventas y distribución

Para que la externalización sea efectiva se debe disponer de un capital intelectual, capital relacional y capital estructural, que esté formado y en constante formación para resolver nuevos retos.

Sin embargo con el paso del tiempo, la externalización de los servicios está produciendo un cambio, pasando de ser un mecanismo táctico y de control de costes a un movimiento estratégico para cambiar de esta manera la posición de una organización específica. El coste sigue siendo el factor fundamental que incita a la mayoría de las empresas a establecer una externalización de los servicios dentro de su compañía, aunque otras muchas comienzan a considerar la externalización como un medio para combatir la competitividad en el mercado y adaptarse a una evolución continua aumentando su flexibilidad.

Por otra parte, es importante destacar que esta nueva forma de gestión de los recursos y del personal ha recibido diversas críticas basadas en la percepción corporativa y económica. La externalización de los servicios de una empresa es una tarea difícil y cara, que si no se lleva a cabo de la manera adecuada puede acarrear graves consecuencias (Fernández Miranda, 2005).

Una de las más acuñadas es la crítica referida a la posición de los trabajadores dentro de la empresa. Los trabajadores son subcontratados por lo que la remuneración de los mismos no es efectuada por la empresa para la que ejecutan sus servicios, sino por la empresa que realiza la externalización. Por ello, los empleados no tienen un incentivo de lealtad ni un sentimiento de pertenencia hacia la empresa para la que trabajan, sino que la lealtad y la pertenencia van asociadas a la empresa de la que reciben su salario.

Los trabajadores son contratados a través de un contrato de obra, produciéndose una reducción del personal fijo, aunque la labor que realizan sea de manera continuada. La falta de un contrato de larga duración fomenta la situación de precariedad de los trabajadores, por lo que estos suelen abandonar la empresa si encuentran algo mejor que le garantice la estabilidad.

5. LAS COMPETENCIAS: Definición de las competencias.

En los años ochenta, debido a los procesos de innovación tecnológica y la extensión de nuevas formas de gestión de la mano de obra, comienza a hablarse en el ámbito del mercado laboral de un nuevo concepto mediante el que empezará a evaluarse a los empleados para un mejor desempeño de su función: la competencia. El objetivo del nacimiento de este concepto era distinguir una serie de parámetros o características de las personas que influyen en el mejor desempeño de su trabajo. Conseguir una definición acertada y completa de lo que son las competencias referidas al ámbito laboral, es un camino arduo, ya que son un compendio de cualidades personales difíciles de medir y no existe unanimidad entre los estudiosos sobre el significado del concepto. Como manifiesta Le Boterf (1996) en su obra: la dificultad de definirlo crece con la necesidad de utilizarlo.

Para encontrar la definición más adecuada, primero debemos realizar un recorrido por aquellas definiciones más utilizadas por los investigadores y especialistas en la materia.

Comenzaré por la definición de competencia de Boyatzis, una de las más utilizadas y extendidas dentro de los Recursos Humanos. Boyatzis define la competencia como “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (Boyatzis, 1982)

Una segunda definición de competencias es aquella propuesta por Pereda y Berrocal (2001), que explica el concepto como “conjunto de comportamientos observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un trabajo concreto y en una organización concreta”. (Pereda y Berrocal, 2001:77)

Entre la definición de Boyatzis y la de Pereda y Berrocal podemos encontrar una clara diferencia, ya que Boyatzis considera que a las competencias como “una característica subyacente”, algo oculto, y Pereda y Berrocal estima que las competencias son “comportamientos observables”. Pereda y Berrocal alude dentro de su definición a la empresa donde se realice las tareas asignadas, ya que las cualidades ideales para los

puestos dependen también de la forma de organización del trabajo y de los valores resaltables de la empresa en la que se llevan a cabo.

Spencer y Spencer afirman que “una competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación.”. *Causalmente relacionada* entendiéndolo que la competencia causa o predice la conducta y el desempeño, y entendiéndolo como criterio referenciado que la competencia realmente predice quien puede realizar una tarea bien de quién no.

En Massó (2012) encontramos definiciones interesantes de la literatura de las competencias como la de Montmollin, Mandon y Lévy-Leboyer.

Maurice de Montmollin define la competencia como: “Conjuntos estabilizados de saberes y saber hacer, de conductas tipo, de procedimientos estándar, de tipos de razonamiento que pueden ser puestos en práctica sin un nuevo aprendizaje, y que sedimentan y estructuran los adquiridos de la historia profesional: permiten la anticipación de fenómenos, lo implícito en las instrucciones, la variabilidad en las tareas”.

Para Mandon las competencias son “el saber-movilizar conocimientos y cualidades para hacer frente a un problema dado. Dicho de otra manera, las competencias designan conocimientos y cualidades puestas en acción”. (Mandon, 1990)

Probablemente una de las definiciones más completas en estos momentos será la propuesta por Lévy-Leboyer, quien detalla las competencias como:

“repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos conocimientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones test. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones precisas” (Lévy-Leboyer 2002)

Lo peculiar y resaltante de esta definición es el uso de las competencias en relación con la eficacia en situaciones tipo, es decir, el uso o posesión de determinadas competencias

en una situación, determina si la acción del trabajador pueda ser más o menos eficaz. También cabe destacar de la definición de Lévy-Leboyer que las competencias pueden ser observadas a través de la práctica y también en los test, estableciendo de esta manera en la definición la extracción de las competencias a través de procedimientos formales que exigen menos tiempo que la observación del empleado en el puesto requerido y aluden a la constatación de la eficacia de los nuevos métodos de selección en los Recursos Humanos.

Marelli expone que una competencia es:

“una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de las competencias tiene que como objeto identificar los conocimientos (Knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, solo un tipo de conocimientos, o una destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos” (Marelli, 2000)

Una de las definiciones más extendidas es la proporcionada por el POLFORM/OIT, que señala que “la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, si no también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.”

Si bien es interesante mencionar que ninguno de los autores alude en su proceso de observación de las competencias el método de la entrevista de la selección, donde las competencias son subjetivas y no se exponen directamente al entrevistador, sino que las competencias se extraen de las narraciones del candidato a través de su discurso.

Más allá de realizar una definición de competencia de carácter universal podemos concretar una serie de aspectos importantes en sus definiciones.

El concepto de competencia alude a conocimientos, procedimientos y actitudes, ya que, vinculando el concepto con el trabajo, para realizar su actividad laboral de manera

satisfactoria el individuo tiene que “saber hacer” y “saber estar”, por lo que las competencias implican capacidades para el desarrollo de una tarea.⁷

La mayoría de las definiciones de la competencia que hemos visto en anteriormente centran su definición en el individuo, dejando a un lado el contexto en el que se produce la tarea (social, técnico, laboral). Según Fischer, Bullock, Rotenberg y Raya (1993):

“el nivel de habilidad es una característica no solo de una persona, sino también de un contexto. La gente no tiene competencias independientes del contexto (...). Las concepciones tradicionales de competencia y desempeño han fracasado porque tratan a la competencia como una característica fija (...).” (Fischer, Bullock, Rotenberg y Raya, 1993:113)

Es bien cierto que las condiciones en las que se desempeña la tarea dependen mucho del contexto en el que se realicen, y de los recursos de los que se disponga, determinando este la visión de determinadas competencias por parte de un individuo.

Después de haber revisado todas estas definiciones de competencias, podemos afirmar que las competencias son claramente observables dentro de la realización específica de la tarea a encomendar, sólo son definibles en la acción. No solo implica un conjunto de saberes, sino la capacidad de llevarlos a cabo en su ejecución. Es interesante mencionar a Le Boterf, quien afirmaba que:

“Hacer sin actuar es poner en práctica (poner en ejecución) una técnica o realizar un movimiento sin proyectar los sentidos y los encadenamientos que supone, (...) mientras que el saber actuar pone un grupo de acciones (...) un conjunto de actos donde la ejecución de cada uno es dependiente del cumplimiento del todo o en parte de los otros”. (Le Boterf, 1994:47)

Pero esta observación únicamente alude a una gran cantidad de competencias, que sólo indican las diversas características que posee un trabajador, sin diferenciar aquellas

⁷ Saber (conocimiento), saber-hacer (procedimiento) y saber estar y saber ser (actitud).

que son verdaderamente relevantes para la realización de un trabajo o aquellas que originan una producción básica de las que pueden realizar una producción excelente.⁸

Y por último, y no por ello menos importante, no podemos olvidar el carácter dinámico de la competencia, ya que las competencias no son un saber estable sino que pueden ser adquiridas a lo largo de toda una vida, estableciendo un factor primordial de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los puestos de trabajo.

6. CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Boyatzis establece una clasificación dentro de las competencias, donde distingue entre competencias “diferenciadoras” y competencias “esenciales”. Las competencias diferenciadoras son aquellas que no poseen todos los empleados en su base y que ayudan a discernir a un trabajador de rendimiento sobresaliente de uno con rendimiento adecuado. Las competencias “esenciales”, o denominadas también bajo el nombre de competencias “umbral”, son aquellas competencias que posee un trabajador para obtener un rendimiento bueno o adecuado. Para elaborar un modelo adecuado para la selección de personal (ya sea nuevo o de sucesión), las competencias diferenciadoras o umbral forman la norma para la búsqueda de trabajadores.

Las competencias radican en aquellos factores o características propias y generalizables de los individuos que son medibles de un modo fiable, haciendo posible la distinción de los trabajadores que mantienen un rendimiento sobresaliente o entre los trabajadores eficaces ineficaces: como la motivación, los rasgos del carácter, las actitudes o valores propios, los conocimientos adquiridos y las capacidades cognoscitivas o de conducta.

- Motivación: causa o razón que impulsa, orienta y selecciona la conducta de un individuo. Dentro de las motivaciones podemos acentuar una de las más motivaciones más significativas en la totalidad de las organizaciones, que es la necesidad de logros.

⁸ Entendiendo el término “producción” como el resultado de un trabajo. Crear cosas o servicios con valor económico. DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA DE LA LENGUA - Vigésima segunda edición.

- Rasgos del carácter: definido como una predisposición general a encaminarse o reaccionar de un modo determinado. Entre los rasgos de carácter favorables para el mercado laboral cabe destacar el autocontrol, la resistencia propia del individuo al estrés, la confianza en uno mismo, etc.
- Actitudes o valores (o eficiencia personal): Reflejo del pensamiento de un individuo, de lo que valora, de lo que realiza o de lo que estaría interesado en realizar. Las actitudes y los valores son medidos mediante los test de personalidad, cuyos resultados son bastante fiables, siempre y cuando las personas que sean sometidos a ellos sean sinceras con sus respuestas.⁹
- Aptitudes cognoscitivas y de conducta: estas pueden ser ocultas (razonamiento deductivo o inductivo, de pensamiento concreto o abstracto) o manifiestas (capacidad de escuchar, la afabilidad, la sensibilidad, el atrevimiento, la dominancia, etc.).

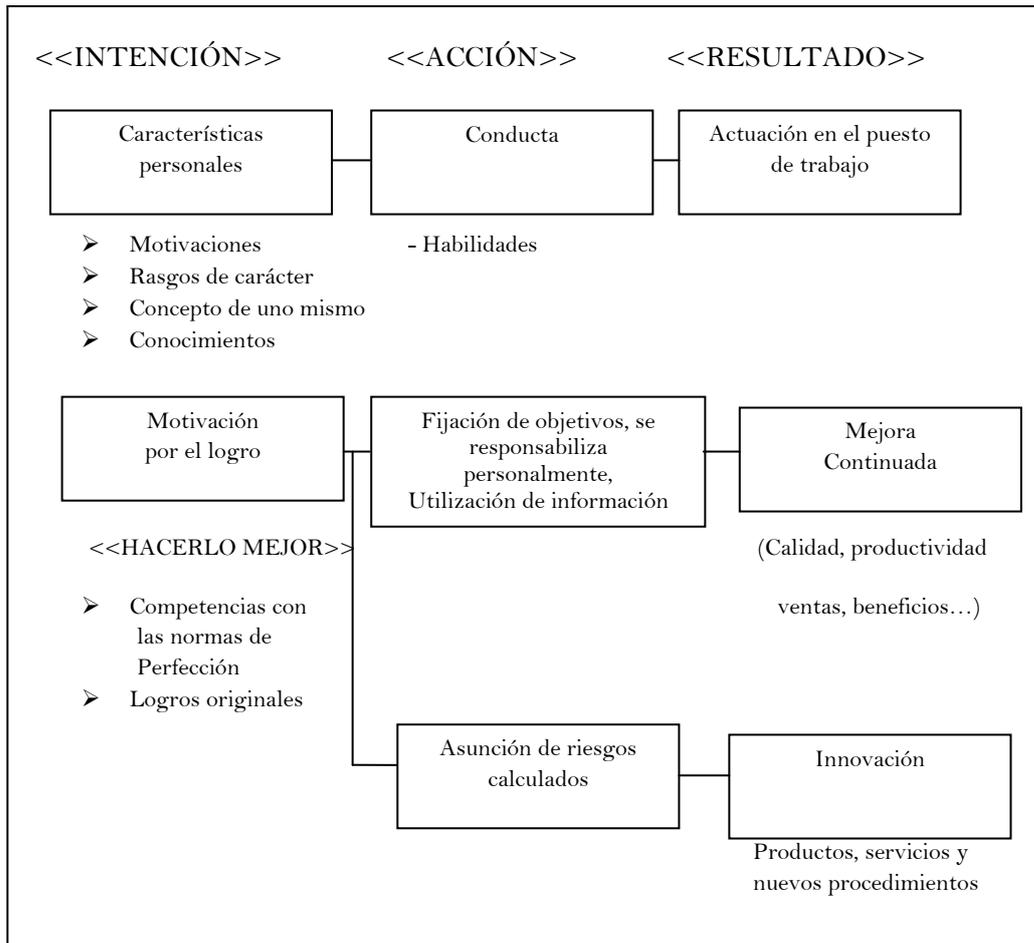
La relación de las competencias con el desempeño puede observarse en un modelo de flujo causal (ver figura 1) que indica que las competencias anteriormente mencionadas son adecuadas para pronosticar una serie de conductas reflejas de situaciones concretas que a la vez, su reacción, deriva en un desempeño específico (Hay Group, 1994). Es decir, sirve para predecir a través de las competencias la actitud y la conducta, la acción-reacción de los individuos ante una situación determinada.

No obstante, el Hay Group (1994) establece su clasificación de las competencias en: conocimientos, rol social, habilidades, rasgos y motivos, imagen de sí mismo, definidos como:

- Habilidad: concebida como la capacidad intelectual o normal para ejecutar una labor.
- Conocimiento: definido como la posesión de información útil que el individuo posee en un sector definido.

⁹ Según el manual coordinado por Guadalupe Fernández (2005) "Las competencias: clave para una gestión integrada de los Recursos Humanos" la gran mayoría de las investigaciones realizadas en el ámbito de las competencias revelan que los conocimientos adquiridos (ya sean de índole teórica o práctica) pocas veces sirven para poder examinar las diferencias en el terreno de la actividad de los trabajadores de rendimiento sobresaliente de aquellos otros de rendimiento medio.

Gráfico 1: Flujo causal de las competencias



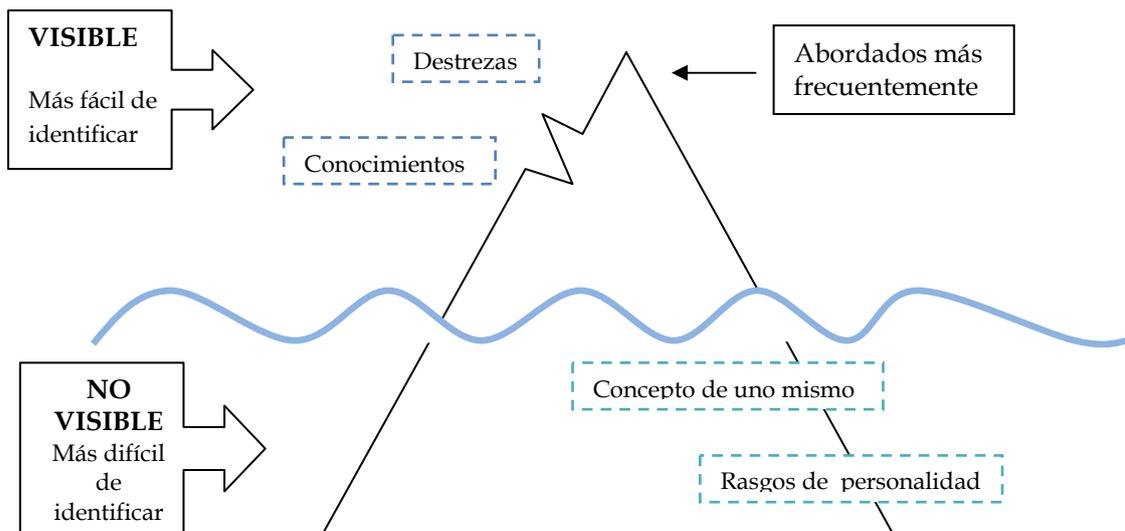
- Rol Social: patrón de conducta de una persona que es reforzada por su grupo social u organización.
- Rasgos de sí mismo: entendido como la percepción que las personas tienen de sí mismos, su identidad, personalidad y su valía.
- Motivos: deseos e inquietudes que impulsan y dirigen la conducta del individuo.

A diferencia de Boyatzis, Hay Group¹⁰ en su clasificación de las competencias incluye el rol social. El rol social es esencial en aquellas empresas que impliquen trabajo en

¹⁰ Hay Group es una consultora internacional que se dedica a la investigación dentro de los Recursos Humanos (Centro de Investigación e Innovación de McClelland) para poder aplicar sus conocimientos a las empresas de sus clientes y desarrollar los Recursos Humanos a nivel internacional. Esta consultora posee una amplia y completa base de datos sobre gestión organizacional. Para más información: www.haygroup.com

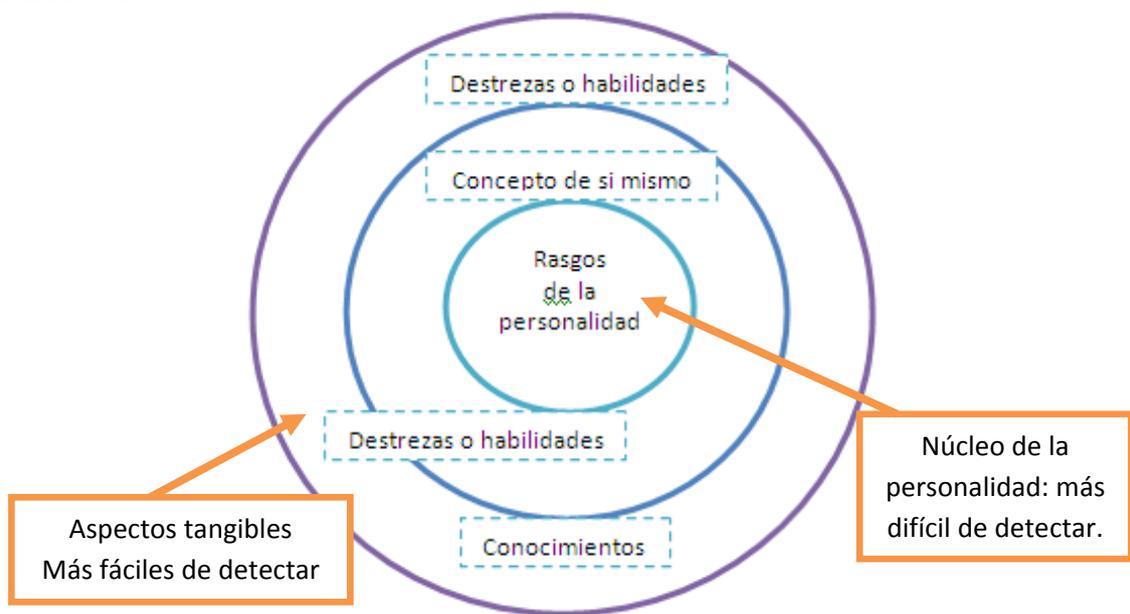
grupo o relación con los trabajadores de la misma, un factor cada vez más valorado en nuestra sociedad y en el interior de las empresas.

Spencer y Spencer introducen el Modelo Iceberg, en el que se puede visionar gráficamente su división de las competencias. Estos autores dividen las competencias en dos grupos diferenciados: los más sencillos de detectar y desarrollar (como los conocimientos y las destrezas) y las más difíciles (como el concepto de uno mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad).



Gráficos 2 y 3. Modelo Iceberg y Clasificación de la dificultad de detección
Fuente: Spencer, L y Spencer, S (1993)

CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS SEGÚN SU DIFICULTAD DE DETECCIÓN



Spencer y Spencer establecen una clasificación de veinte competencias, organizadas en seis conglomerados:

Tabla I. Organización de las competencias por Spencer y Spencer

I. Competencias de logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Búsqueda de información ➤ Preocupación por la calidad, orden y precisión. ➤ Orientación hacia los resultados. ➤ Iniciativa
II. Competencias de servicio y ayuda	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Orientación hacia el cliente ➤ Entendimiento interpersonal
III. Competencias de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Influencia e impacto ➤ Conciencia organizacional ➤ Construcción de relaciones
IV. Competencias gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Liderazgo ➤ Dirección de personas ➤ Trabajo en equipo y cooperación ➤ Dirección de personas
V. Competencias cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pensamiento analítico ➤ Pensamiento conceptual ➤ Experiencia técnica
VI. Competencias de eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Autocontrol ➤ Confianza en uno mismo ➤ Comportamiento ante el fracaso ➤ Flexibilidad

Lo más difícil de la gestión y clasificación de las competencias es poder extrapolar unas competencias generales que sirvan de apoyo para el análisis de cualquier trabajador en su puesto. No obstante, Daniel Goleman (1999), establece ocho competencias que son adaptables a cualquier tipo de profesión:

- **Influencia:** mediante el uso de las técnicas de persuasión eficaces.
- **Comunicación:** capacidad de saber escuchar abiertamente y de establecer una comunicación efectiva a través de la emisión de mensajes que sean claros y convincentes.
- **Resolución de conflictos:** Capacidad de negociación y de enfrentarse situaciones que requieran una actuación rápida y satisfactoria ante algún problema.

- Liderazgo
- Catalizador del cambio: Ser capaz de iniciar o dirigir los cambios
- Vínculos: establecer vínculos en las relaciones laborales
- Colaboración y cooperación: capacidad de establecer una relación de trabajo para conseguir una meta en común.
- Habilidades de equipo: crear la sinergia grupal para la consecución de metas colectivas.

7. UTILIZACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL

En las entrevistas y procesos de selección de personal, uno de los métodos más utilizados en la actualidad es la selección por competencias. La selección por competencias no solo se ha convertido en una “moda” dentro de todas las consultoras de Recursos Humanos en nuestro país, sino que es considerado por las mismas como el método más efectivo para realizar una selección de personal apropiada y productiva. Para que los sistemas de selección de personal resulten fiables y eficaces deben poder demostrar, a través de un proceso de relación de coste/eficacia ¹¹, que el individuo o individuos que se han seleccionado son los que se adecuan mejor a las características del puesto.

Para realizar el diseño de los procesos de selección que se llevaran a cabo para un determinado puesto, el primer paso que se debe realizar es una investigación previa para averiguar cuáles son las competencias clave que garantizarían un desempeño sobresaliente para el puesto de trabajo que se desee cubrir. Estas competencias ayudarán a identificar a los trabajadores más aptos para ocupar el puesto, asegurando en cierta medida y supuestamente, el éxito del trabajo del candidato en la empresa.

Esta labor se llevaba a cabo mediante el proceso de análisis del puesto. En este proceso se estudian los detalles del contenido del puesto así como las los rasgos personales que

¹¹ El empleo del tiempo y el dinero de los diseños de selección y de la puesta en práctica de estos diseños queden justificados por la especialización de las personas que procedan a ser seleccionadas. Es decir, que la dedicación que empleen los encargados de la selección este directamente relacionada con la dificultad y especialización del puesto a cubrir.

son necesarios para la correcta realización de las tareas que exige el mismo. Sin embargo, este enfoque tiene un punto débil, ya que la deducción de lo que es exigido por el trabajo y las cualidades personales que posee el candidato son supuestas por el ojo y la experiencia del analista del puesto. Puede darse el caso de que las características identificadas por el analista sean las correctas, pero también es muy difícil distinguir cuales son las características realmente importantes de las que lo son menos a través de la información limitada que se obtiene con el contenido del puesto. Esta técnica debe centrarse en una clara especificación de que el puesto debe producir como resultado, su output.

Uno de los procesos con más probabilidad de éxito es la utilización de un panel de expertos, formado por un grupo de personas de la organización con cargos superiores al puesto y que conozcan a fondo a través de la experiencia las cualidades y requisitos del puesto, y/o un panel de expertos formado por aquellos trabajadores que dependen del rendimiento generado por el puesto que se ha de cubrir. Con este procedimiento se pretende conocer el contexto en el que se sitúa el puesto dentro de la organización, cuales son los resultados que se esperan obtener del puesto y como afecta los resultados del mismo a puestos contiguos dentro de la misma organización.

La entrevista de selección es una de las técnicas más utilizadas para la captación de las competencias de los candidatos. La entrevista de selección puede definirse como:

“un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción reciproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista” (Alles, 2005:25)

Las entrevistas de selección constan de:

- Preguntas cerradas: en las que se le dan una serie de opciones al entrevistado como respuesta. También pueden ser contestadas de manera dicotómica, es decir mediante una afirmación o negación (si o no) y normalmente suelen derivar en otra pregunta.
- Preguntas de sondeo: para incitar al candidato a dar más información.

- Preguntas hipotéticas: en las cuales el entrevistador establece una situación ficticia que se relacione con alguna tarea o requisito específico para evaluar la respuesta del entrevistado
- Preguntas abiertas: invitando al entrevistado a extenderse en su diálogo. Permitiendo obtener con ellas mucha información como su capacidad de síntesis, su gesticulación, su lógica de exposición, su capacidad comunicativa, etc.

Uno de los métodos más eficaces para identificar las competencias es la utilización del método BEI (Behavioral Events Interview) - también conocido con los nombres de Entrevista por Eventos Conductuales o Entrevista por Incidentes Críticos - es una entrevista específica para evaluar las competencias.

Este método fue diseñado por McClelland y Dayley (1972) tomando como partida la entrevista de incidentes críticos de Flanagan y el Thematic Apperception Test (TAT).

McClelland y Dayley efectuaron en su investigación una comparación entre una muestra representativa de trabajadores con una trayectoria profesional exitosa con una muestra representativa de trabajadores cuya trayectoria laboral no ha llegado a ser tan próspera. Para ello, realizaron una serie de entrevistas donde se le requería al entrevistado que explicase detalladamente las situaciones en las que el desempeño de su trabajo había sido superior como aquellas en las que solo había sido adecuado. Los resultados derivaron en un análisis que diferenciaba las características de los trabajadores con desempeño superior frente a las características de los trabajadores de desempeño adecuado.

Boyatzis (1982) promovía la utilización de esta técnica, pero con una variación en el análisis, utilizando un grupo reducido de acontecimientos significativos (Behavioral Events o Eventos Conductuales) de forma que el entrevistador pueda profundizar directamente en ellos.

La entrevista de incidentes críticos es la descripción detallada de las percepciones, acciones e interacciones que permiten identificar el desempeño y el resultado de un empleado en un determinado puesto de trabajo (Bethell-Fox, 1997).

Para Spencer y Spencer (1993) la BEI consta de cinco pasos esenciales:

- I. Introducción y explicación: En esta parte se produce la presentación del entrevistador al entrevistado y los motivos por los cuales se justifica el propósito de la entrevista.
- II. Responsabilidades del puesto: Se examina sobre las principales funciones y responsabilidades en el puesto actual o pasado del entrevistado.
- III. Eventos conductuales: mediante la que se obtiene una descripción de cinco o seis sucesos relevantes que ha sobrevenido el trabajador entrevistado en su empleo.
- IV. Cierre y recapitulación: Esta es la última parte de la entrevista, donde el entrevistador agradece al trabajador su colaboración y se despide. Tras la despedida, el entrevistador lleva a cabo una recapitulación de la información de la entrevista.

Según la consultora Hay Group (2003:36), este tipo de entrevista tiene como objetivos identificar las reacciones de los trabajadores con desempeño superior ante situaciones críticas, establecer la relación entre el comportamiento del trabajador y el éxito en el trabajo e identificar a través acontecimientos pasados los motivos, habilidades y conocimientos que el entrevistado emplea en el logro de sus objetivos laborales.

Para su realización, según Hooghiemstra:

“Se pide a la persona que piense en varias situaciones importantes en el trabajo en el que las cosas salieron bien o mal; luego se le pide que describa esas situaciones, narrándolas con todo detalle y respondiendo a preguntas del tipo: ¿Qué hizo que se llegase a esa situación? ¿Quiénes intervinieron? ¿Qué pensó usted en esa situación? ¿Cuál era su papel? ¿Qué hizo usted? ¿Qué resultado se produjo?” (Hooghiemstra, 1994:23)

Este tipo de entrevista es muy costosa y extensa, por lo que otros autores recomiendan el uso de la Entrevista por Competencias, considerada una versión simplificada de la Entrevista por Incidentes Críticos. (Alles, 2006)

Por último cabe señalar que los resultados de una BEI proporcionan una gran cantidad de información sobre las competencias y sobre el contexto en las que estas se muestran,

evidenciando información que puede resultar interesante para la formación por competencias de otros trabajadores.

8. EL PROBLEMA DE LA IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

Existe una problemática en la identificación y evaluación de las competencias ya que, según diversos autores, la evaluación incide en diversos métodos e instrumentos que dirigen el proceso. No hay un consenso sobre cuáles de estos métodos e instrumentos son los más adecuados, ya que no existe solo un método cualitativo ni cuantitativo y la obtención de la información siempre va unida a la característica subjetiva de la competencia y al análisis del investigador.

Para la autora Lévy-Leboyer (1997) son tres métodos los que deben utilizarse para la evaluación de las competencias profesionales:

1. El primer método consta de la identificación y/o interpretación de los signos. Este método se aplica para la evaluación de los rasgos característicos de los individuos.
2. El segundo método lo conforman las muestras que permiten la observación de los individuos en el desempeño de determinadas tareas de la actividad profesional.
3. El tercer método hace referencia a los comportamientos pasados del individuo que posibilitan explicar sus comportamientos futuros.

Los tres métodos detallados por Lévy-Leboyer hacen referencia a la necesidad e importancia de tomar en consideración tanto los atributos personales y característicos del individuo como los aspectos contextuales profesionales, ya que ambos son primordiales para considerar la competencia. El tercer método hace referencia a la descripción de los comportamientos pasados, indicando que permiten describir comportamientos futuros, por lo que la narración es un aspecto importante en la indagación de las competencias y el desempeño.

Paralelamente, Le Boterf (1998) plantea la presencia de tres condiciones generales mediante las cuales se permite registrar la existencia de las competencias, posibilitando de esta manera la planificación del proceso a utilizar para la recogida de información:

1. Aproximación por las actuaciones. Se advierte la existencia de la competencia si los criterios de la actuación¹² son respetados en términos de eficacia y/o utilidad. El reconocimiento de las competencias puede ser compuesto por trabajadores, colaboradores, responsables o clientes que puedan testificar la existencia de un resultado derivado de dicha actividad profesional.
2. Aproximación por la concordancia. Se deduce la existencia de la competencia si la actividad evaluada satisface los criterios de realización a través de la apreciación de los expertos de determinada profesión.
3. Aproximación por la singularidad. En esta aproximación se deriva la existencia de la competencia a través del reconocimiento, por parte del individuo, de su manera de proceder (esquema operacional del individuo) para realizar una determinada tarea o encontrar la solución a un imprevisto o problema. Es decir, que un individuo posea la información necesaria para determinar sus acciones competentes o no competentes.

Sin embargo para otros autores la evaluación e identificación de las competencias de un determinado puesto de trabajo debe realizarse a través de los instrumentos mencionados en el apartado anterior de este proyecto. Haciendo referencia a estas últimas líneas, Parry (1996) propone la utilización de uno o dos instrumentos para que las competencias destacadas puedan ser consideradas como fiables. Entre los diversos procedimientos, destaca:

- Cuestionarios, entrevistas individuales, entrevistas colectivas y técnicas de incidentes críticos.
- Observación directa.
- Análisis documental de los puestos de trabajo
- Simulaciones de los puestos de ocupación.

¹² Entendiendo como actuación los resultados evaluables de la puesta en marcha de las competencias.

A través de los instrumentos señalados por Parry se puede establecer que las competencias pueden evaluarse a través de la manifestación de la narración de los individuos (cuestionarios, entrevistas, incidentes críticos), la manera de proceder en el puesto de trabajo (observación directa), los requerimientos de las actividades (análisis de documentos) y las simulaciones del trabajo, las cuales van siempre asociadas a los contextos y variaciones en los que se produce la actividad.

No obstante, citando de nuevo a Lévy-Leboyer (1997), muchos autores consideran que los métodos más efectivos para la identificación y evaluación de las competencias son aquellos instrumentos que carecen de una estructuración excesiva. Por ello, esta autora incide en los siguientes instrumentos:

- La observación directa.
- La autodescripción del puesto y las tareas, cuyo método complementa al anterior o lo reemplaza cuando la observación establece una descripción improductiva.
- La entrevista no estructurada o parcialmente estructurada.

El análisis de los diferentes planteamientos de evaluación de las competencias profesionales evidencia que no existe solo un método de identificación y evaluación de las competencias, sino que para garantizar su fiabilidad es necesaria la combinación de instrumentos.

Tabla II: Ventajas e inconvenientes de los principales instrumentos de identificación y evaluación de las competencias

INSTRUMENTOS	VENTAJAS	INCONVENIENTES
OBSERVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer e identificar objetivos - Proporcionar conocimiento de una actividad sin entrar en detalles. - Reunir datos con alta fiabilidad - Permite elaborar un sistema de categorías. - Conocer de manera detallada la complejidad de la realidad del trabajo. - Facilita la comprensión de la relación entre contexto y las conductas ejecutadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Al estar establecida puede que no se consideren aquellos aspectos significativos que contribuyen de manera eficaz a la comprensión de un determinado comportamiento. - Puede darse una dispersión en los datos considerados y una dificultad en los mismos. - La réplica es imposible puesto que se observa una realidad que se considera irrepetible.
ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> - Garantiza una buena descripción del puesto de trabajo. - Es compatible con otros métodos y técnicas. - Puede resultar muy provechosa si los entrevistados son conocedores de lo que se analiza. - Permite matizaciones a los procesos de observación. 	<ul style="list-style-type: none"> - La inversión de tiempo es elevada si se pretende recopilar gran parte de la información sólo mediante este procedimiento. - Aunque sea semiestructurada requiere de una buena preparación. Si no es tal caso, puede darse que la información recopilada no sea significativa para nuestro objeto de estudio.
CUESTIONARIO	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil de aplicar disponiendo de manera inmediata de la información precisada. - Tiempo relativamente bajo en la elaboración y la aplicación. - Puede tratarse la información informáticamente. - Permiten comparaciones de diferentes realidades y de los resultados obtenidos mediante otros instrumentos. - Su aplicación no requiere de personal cualificado. - La fiabilidad y la validez suele ser alta si se ha considerado el proceso de elaboración del instrumento. 	<ul style="list-style-type: none"> - La información que se recoge no siempre suele ser la más completa.
ANÁLISIS DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> - Utiliza información contrastada. - Es interesante para analizar puestos complejos o sobre los que no hay acuerdos. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de análisis es lento y laborioso. - En ocasiones, por las especificidades de la realidad a analizar, puede ser difícil de entender. - Se centra en lo actual sin considerar la evolución de lo profesional.
PANEL DE EXPERTOS	<ul style="list-style-type: none"> - Fácil de diseñar y de ejecutar. - Útil para preparar protocolos posteriores. 	<ul style="list-style-type: none"> - La aplicación es muy costosa. - La dinámica grupal requiere de una importante inversión de tiempo. - En aplicaciones masivas no es eficaz.

Fuente: Antonio Navío Gámez (2001: 116-118)

BLOQUE III

MODELO DE ANÁLISIS Y METODOLOGÍA

CAPÍTULO III. MODELO DE ANÁLISIS

1. DELIMITACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

A la luz de la revisión teórica del proyecto y de los antecedentes, es interesante retomar de nuevo la explicación y la concreción del objeto de estudio.

Después de haber realizado una revisión de las diferentes definiciones que se han otorgado a lo largo del tiempo de la noción de competencia, cabe destacar que quizás no exista aún alguna definición que comprenda todas las variables necesarias que debería incluir la competencia. Cabe mencionar que probablemente las definiciones académicas más completas a día de hoy son las de Lévy-Leboyer y la de Marelli:

“Repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace más eficaces en una situación determinada. Estos conocimientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones test. Ponen en práctica de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones precisas” (Lévy-Leboyer 2002)

“Una capacidad, susceptible de ser medida, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de las competencias tiene que como objeto identificar los conocimientos (Knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, solo un tipo de conocimientos, o una destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos (Marelli, 2000)

Así mismo, como hemos podido observar, ninguna de ellas hace referencia al contexto en el que se observan, el cual no debe estar separado nunca de su análisis, ni al carácter subjetivo del análisis de las mismas a través de los procedimientos narrativos, como es el caso de la entrevista de selección.

En la actualidad estamos viviendo un proceso intenso de externalización u outsourcing, que afecta especialmente a la gestión de los recursos humanos como a otros servicios y partes del proceso productivo antes cubiertos por la empresa madre (desde la limpieza, al mantenimiento o la logística). Por ello, es interesante ofrecer un análisis de las competencias desde el punto de vista de los servicios ofrecidos por la empresa contratada.

Haciendo referencia a lo expuesto al comienzo de la formulación de este proyecto, el objetivo clave del mismo es la consecución de un análisis por competencias de los puestos considerados de “baja cualificación”, ya que estos mismos pueden determinar una diferencia considerable en el rendimiento y producción de las empresas. El análisis de las competencias a través de la entrevista de selección se fundamenta en el estudio de los comportamientos de los sujetos, ya que los comportamientos son considerados como la parte visible de las competencias (Alles, 2006).

El comportamiento puede definirse como el conjunto de reacciones de un individuo frente a una situación dada. Alles ejemplifica con la figura del árbol la relación entre los comportamientos y las competencias:

“La parte visible del árbol representa lo que vemos en las personas – o sea, sus comportamientos – y la raíz del árbol, lo no visible – las competencias –.

Es decir, la parte visible de las competencias son los comportamientos”
(Alles, 2006:38)

Según Alles, se puede afirmar que:

- Un comportamiento incluye lo que la persona hace (acción física) o dice (discurso)
- Los comportamientos pueden ser observables en la acción o en el discurso.

Para ello, en el análisis y valoración de los resultados de este proceso de investigación, se debe tener en cuenta que el proceso de análisis de los comportamientos de los individuos - que son la parte visible de las competencias - está sujeto a la interpretación, por lo que su observación a través de la entrevista no es totalmente objetivo, sino que se aproxima al terreno de la subjetividad e incluso la empatía con el entrevistado. Es necesario también comprender la situación en la que se establece la comunicación entre el entrevistador y el entrevistado, donde el escenario y la actuación de los mismos son un elemento clave. Este proceso, donde entrevistador y entrevistado disponen un rol o actuación determinada en el proceso de la entrevista de selección, es inevitable que se establezca una reminiscencia a la teoría sociológica, concretamente, a la obra de Erving Goffman.

El resultado de este proyecto busca proponer una guía para la elaboración de entrevistas de selección en relación a los perfiles profesionales seleccionados, de manera que se pueda realizar de manera efectiva una selección por competencias para los mismos.

2. FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

Cabe recordar que este proyecto no se encuentra en una categoría común de las establecidas como revisión teórica, investigación práctica o proyecto profesional, sino que se encuentra a medio camino entre la investigación práctica y el proyecto profesional:

- Es un proyecto profesional por que el objetivo de este trabajo es llegar a formalizar un método que permita a la empresa donde he realizado las

prácticas de grado la identificación y adecuación de las competencias de los solicitantes de empleo mediante la técnica de la entrevista de selección.

- Es una investigación práctica dado que el trabajo se ha organizado siguiendo el esquema habitual de un proceso de investigación sociológica. En este sentido, la revisión teórica, el diseño metodológico y el análisis de resultados se han encaminado a la formulación y reformulación de nuevas hipótesis y líneas futuras de investigación.

Tras realizar la revisión teórica surgen las siguientes preguntas:

- ¿Las entrevistas son un método eficaz para inquirir y evaluar las competencias laborales?
- ¿Es necesaria la indagación de las competencias en bajo perfiles?

De las preguntas anteriores podemos derivar las siguientes hipótesis:

- H1. Las entrevistas de selección de personal son métodos eficaces para la indagación y evaluación de las competencias en los individuos.
- H2. La evaluación por competencias en bajo perfiles son necesarias para un mejor rendimiento en la empresa. Si desde los sectores más sencillos de la empresa se dotan del personal adecuado para su producción, se obtendrán mejores resultados. Una buena evaluación por competencias debe tener una dimensión productiva, una dimensión relacional y una dimensión aptitudinal.

3. OPERATIVIZACIÓN DE LOS CONCEPTOS:

El concepto que se va a operativizar es la noción de competencia. Entendemos la competencia como el conjunto de conocimiento, destrezas, habilidades, actitudes y valores que garantizan el buen desempeño del individuo en tareas determinadas. Esta operativización será abierta y flexible en cuanto a la concreción de indicadores debido precisamente a la peculiaridad de la perspectiva cualitativa.

- Dimensión formativa: La dimensión formativa abarca las competencias relacionadas con la formación. Así como la adecuación de la formación y experiencia del candidato a los requisitos propuestos por el cliente.
- Dimensión productiva: La dimensión productiva abarca las necesidades relativas a la producción o a los resultados de la misma. En ella encontramos competencias relacionadas con la consecución de los objetivos y la calidad del trabajo realizado. Se mide la eficacia del trabajador acorde a los resultados obtenidos, logros y objetivos propuestos por la organización.
- Dimensión relacional: La dimensión relacional comprende las competencias referentes al trato de las personas dentro de su grupo de trabajo y/o con los compañeros contiguos que facilitan el desarrollo de relaciones interpersonales satisfactorias.
- Dimensión personal: La dimensión personal integra las motivaciones, valores y expectativas de los individuos acorde al trabajo que desempeñan.

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

El diseño metodológico de esta investigación se centra en el desarrollo de técnicas cualitativas.

Le Compte (1995) entiende como una investigación cualitativa aquella que se define como una categoría de diseños de investigación a partir de los cuales se extraen descripciones basadas en observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, nota de campo, grabaciones, transcripciones de audio, registros escritos de todo tipo, fotografías, películas y artefactos. Por otro lado, Gómez, Gil y García establecen una definición de la investigación cualitativa, como aquella que:

“Estudia la realidad en su contexto natural, tal y como sucede, intentando sacar sentido de, o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales—entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos - que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas” (Gómez, Gil y García, 1996:32)

Para Strauss y Corbin inquieran en su obra que cuando se refieren al análisis cualitativo no hacen referencia a la cuantificación de los datos cualitativos, “sino al

proceso no matemático de interpretación, realizado con el propósito de descubrir conceptos y relaciones en los datos brutos y luego organizarlos en un esquema explicativo teórico.” (Strauss y Corbin 2002:12)

La razón por la que se ha la investigación cualitativa para la elaboración de la metodología de este proyecto, se debe a que la investigación de las competencias requiere de un análisis interpretativo de los comportamientos y experiencias de los individuos. El mejor método para inquirir sobre las experiencias vividas, las emociones, los sentimientos y los valores de los sujetos es mediante el análisis de las narraciones de los mismos. Es cierto que muchos de los datos referidos en esta investigación podrían cuantificarse, pero no es el objetivo de este proyecto, sino que el grueso del análisis es interpretativo.

En esta parte del proyecto se plasmarán las técnicas cualitativas utilizadas para la realización del trabajo de investigación, siendo éstas la observación directa y la entrevista profesional de selección del personal. Con el desarrollo de esta metodología se pretende conseguir la información necesaria que permita cumplir el objetivo principal de esta investigación.

1. OBSERVACIÓN DIRECTA

Para el interés de este estudio se ha realizado un plan de observación, con el fin de poder satisfacer los objetivos concretos propuestos al inicio de esta investigación. Este plan de observación se ha centrado en el estudio de una situación muy específica: la del proceso de selección de personal mediante la técnica de la entrevista.

El objetivo principal del plan de observación ha sido por tanto, estudiar las entrevistas de selección, en el terreno de la externalización de los Recursos Humanos. La observación desarrollada ha garantizado el cumplimiento del principio de intrasubjetividad, debido a que se han desarrollado distintas sesiones de observación – con el fin de analizar – hasta qué punto se consiguen resultados estables y regulares en el tiempo o bien datos divergentes. En cuanto al tipo de observación, esta puede caracterizarse como de tipo documental, ya que se ha centrado en el registro de entrevistas de selección realizadas por una coordinadora de Recursos Humanos para diferentes puestos (Galtung, 1971).

Otra de las características del tipo de observación desarrollado es el grado moderado – bajo de participación del investigador en la escena que se está observando. En este sentido podemos afirmar que la observación desarrollada es, según el nivel de intrusión, de tipo “no participante”, ya que permite al investigador hacer uso de la observación directa sin ocupar un lugar dentro de la función en la que se realiza la acción (Tamayo, 2004). Con este tipo de observación he pretendido estudiar la habilidad de un especialista en Selección de Personal para extraer a través del dialogo del candidato al puesto, las características que el entrevistado posee para efectuar las tareas determinadas por el empleo. Además, este tipo de observación es una forma directa de abordar la investigación, pues el permite analizar de manera más precisa los comportamientos del candidato sin ningún tipo de condicionante, en contraposición con lo que podría ocurrir en la entrevista.

Bogardus ¹³ establece, mediante la experiencia, los métodos adecuados para fomentar la mejor actuación del entrevistado durante el proceso:

1. Posibilitar al entrevistado el uso de una forma narrativa.
2. Procurar evitar las interrupciones en el discurso.
3. Alentar al entrevistado a seguir un orden cronológico.
4. Utilizar preguntas para motivar el discurso del entrevistado

El período en el que transcurrirá el plan de observación, ha tenido lugar en el periodo de prácticas, de febrero a abril de 2013. Con este tipo de técnica hemos logrado satisfacer prácticamente todos los objetivos propuestos, destacando entre ellos:

- Estudiar e identificar los comportamientos que derivan en competencias clave para el mejor desempeño del puesto de trabajo.
- Estudiar las competencias de los candidatos, ya sean reconocidas por ellos u observadas por el entrevistador en comparación con las competencias exigidas por los empleadores.

¹³ citado en Lundberg (1949)

- Analizar la repercusión del factor “nivel de estudios” y “experiencia laboral” en relación con las competencias.
- Estudiar las ventajas e inconvenientes de la entrevista profesional de selección.

Los datos de las diferentes observaciones han sido recogidas mediante una ficha de observación, en la cual se refleja el puesto al que se opta y unas anotaciones para el seguimiento de la investigación (ANEXO 2).

2. ENTREVISTA PROFESIONAL DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Otra de las técnicas que se aplicaron en esta investigación sobre las competencias es la entrevista profesional de selección de personal. Este tipo de técnica me ha permitido obtener información de carácter pragmático, a través de la narración por parte del entrevistado de acontecimientos pasados, presentes y futuros, obteniendo no solo información sobre la formación y empleos del entrevistado sino también su actuación pasada en determinadas situaciones para la obtención de una mayor calidad en la investigación.

Asorena (1996) define este tipo de entrevista como “la entrevista focalizada” encauzada a delimitar las características profesionales, personales, conductuales y físicas de los candidatos.

Las entrevistas en profundidad han sido realizadas de manera individual y con carácter monotemático, es decir, basándonos solo en preguntas cerradas, abiertas, hipotéticas y de sondeo ligadas a la relación entre sus empleos anteriores y su actuación. Las entrevistas no han podido ser grabadas debido a la ley de protección de datos que impide la grabación total o parcial de las entrevistas de selección así como la divulgación de los datos de los candidatos.

Este método nos ha permitido cumplir con una serie de objetivos tales como:

- Obtener información sobre el aspirante
- Indagar su trayectoria personal y profesional; así como las competencias conductuales que posee para el puesto

- Examinar las motivaciones del candidato y su grado de integración social en el caso de que tuviese que trabajar en equipo.
- Evaluar el interés del aspirante por el puesto
- Investigar sobre las competencias requeridas, las que utilizaba/pedían en sus otros trabajos similares y aquellas que le hacen adecuado para el puesto.
- Evaluar la adecuación del candidato al puesto.

En la realización de una entrevista profesional de selección de personal, la primera tarea consiste en la formulación de preguntas relacionadas con las competencias a evaluar, utilizando para ello un diccionario de preguntas que equipare el nivel de la comunicación del entrevistador con el entrevistado. A partir de la confección del relato del entrevistado se puede observar una serie de comportamientos en relación a cada una de las respuestas, lo que nos permite evaluar la coherencia del discurso y adecuación de los entrevistados para el puesto.

A través del análisis del relato y descripción realizada por el entrevistado, se llegan a obtener una serie de competencias que usará posteriormente para la elaboración de los perfiles. Las competencias localizadas se definen en un diccionario de competencias en relación con una división en grados.

Las competencias de un diccionario deben ser definidas con claridad y precisión, haciendo hincapié en los conocimientos y habilidades que integran las competencias seleccionadas. Cada una de las competencias del diccionario son definidas por un conjunto de proposiciones que “constituyen unidades teóricas y prácticas puestas en marcha de forma concreta y que son objeto de una descripción o de una manifestación en forma de saber y pericia” (Labruffe, 2008:43)

Labruffe (2008) establece la siguiente clasificación basándose en siete niveles de destreza, los cuales se visionan ordenados de menor a mayor destreza. Estos son: Ignorante, conocedor, usuario, generalista, profesional, técnico, especialista y experto.

La división en grados de las competencias, que permite establecer el nivel de destreza del individuo, puede hacerse de diversos modos. Debido a que los puestos objeto de análisis son de baja cualificación la clasificación propuesta por Labruffe no es la adecuada. Aunque se utilizasen las primeras variables de la clasificación, mediante el

uso de la entrevista como método de identificación de las competencias sería muy complicado establecer las limitaciones entre aquel individuo no conocedor y aquel que tenga unas bases de conocimiento (ignorante vs conocedor). Para este análisis me he decantado, de acuerdo con la división propuesta por determinados autores, por la división en grados expuesta de la siguiente manera (Alles, 2005):

A: Alto

B: Bueno, por encima del nivel estándar

C: Mínimo requerido para el puesto

D: Insatisfactorio

El diccionario de competencias se encuentra en el ANEXO 3, para servir de guía a los procesos de evaluación por competencias de los puestos mencionados en las próximas entrevistas de selección que pongan en práctica el modelo propuesto en este proyecto.

CAPÍTULO V. PROCESO DE ANÁLISIS Y PRINCIPALES RESULTADOS

“Probablemente no sea un mero accidente histórico que el significado original de la palabra persona sea máscara. Es más bien un reconocimiento del hecho de que, más o menos conscientemente, siempre y por doquier, cada uno de nosotros desempeña un rol (...) Es en estos roles donde nos conocemos mutuamente; es en estos roles donde nos conocemos a nosotros mismos” (Robert Park)

1. PROCESO DE ANÁLISIS

Durante mi estancia en la empresa de externalización realicé/observé alrededor de unas 45 entrevistas de selección para los siguientes puestos:

- Ayudante de cocina
- Patronista/Confeccionista Industrial
- Empacador/a de pescado
- Acompañante de transporte escolar
- Conductor de autobús

- Peluquero/a
- Repartidor con moto
- Comercial de Gestión de Residuos
- Operador puente grúa / Carretillero

Para la confección del análisis opté por la selección tres puestos de trabajo:

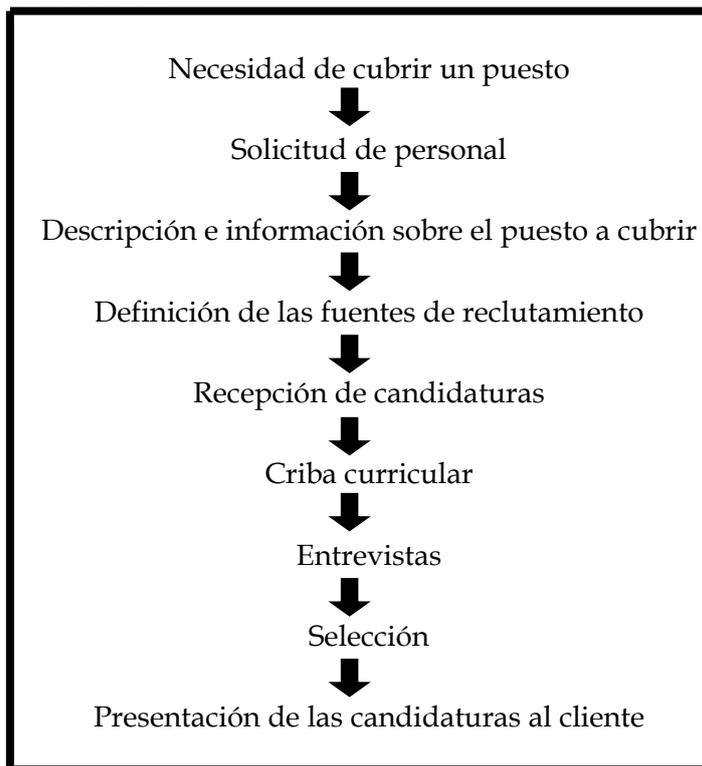
- Ayudante de cocina
- Acompañante escolar
- Operador puente-grúa/Carretillero

La elección de estos tres puestos se basa en tres criterios:

1. La realización de un mayor número de entrevistas para estos puestos. Produciendo una saturación de información relevante para el proceso de análisis.
2. Los puestos seleccionados son los de los más demandados por los clientes de la empresa de externalización, mientras que muchos de los anteriores son exigencias puntuales.
3. Un análisis de dichos puestos servirá de ayuda para los próximos procesos de selección.

La selección de los casos a analizar se llevó a cabo a través de una muestra derivada de un proceso de filtración. El proceso de la selección se realiza a través de una serie de pasos que, a medida que van avanzando los procesos, van menguando el número de candidatos hasta que permanecen los candidatos más idóneos para entrevistar.

Tabla III: Proceso de selección



Fuente: Elaboración propia

El primer paso aparece de la necesidad de cubrir un puesto. Esta necesidad surge del cliente externo, quien comunica a la empresa un puesto vacante que precisa ocupación mediante la solicitud de personal (paso 2).

El tercer paso, descripción e información del puesto a cubrir, trata de recopilar los requisitos del puesto y buscar la información necesaria de las funciones que requiere.

El siguiente paso es la definición de las fuentes de reclutamiento. En este caso, las fuentes de reclutamiento se realizan a través de la utilización de páginas web específicas, caracterizadas para la oferta y demanda de puestos de empleo. En este paso las páginas web que se han utilizado para cumplir este requisito han sido concretamente milanuncios.com y laboris.net.

La recepción de las candidaturas se efectúa a través del correo electrónico o directamente, en mano, en la empresa de externalización. En el correo electrónico se reciben los currículos de las personas interesadas en las ofertas de trabajo publicadas en diferentes páginas web.

La criba curricular es la técnica utilizada para realizar un primer filtrado y descartar a aquellos candidatos que no cumplan unos requisitos mínimos. La criba se centrará en

la eliminación del proceso de los candidatos que no cumplan aquellos requisitos considerados imprescindibles, en este caso, los aspectos de formación y/o experiencia. En esta fase se reduce considerablemente el número de candidatos.

El siguiente paso es la elaboración de las entrevistas de selección, en las cuales se entrevista a aquellos candidatos que han superado la criba curricular. En esta fase se evalúa la idoneidad del candidato con el puesto ofertado para, posteriormente, seleccionar a los candidatos apropiados para la realización del oficio y presentárselos al cliente - en el caso de que fuera necesario - .Este paso es en el que se elabora el análisis de este proyecto.

El último paso - el cual no se produce en todos los procesos de selección - es la presentación de las candidaturas al cliente, quien tiene en su poder la decisión final.

El análisis de los resultados se realiza de acuerdo a la siguiente organización:

- Descripción del puesto de trabajo: Se encuentran sintetizadas las principales funciones de cada uno de los puestos de trabajo. Estas funciones han sido recopiladas a través de la utilización de fuentes específicas como los certificados profesionales, los manuales de los puestos de trabajo y las aportaciones proporcionadas a través de las descripciones de los sujetos entrevistados.
- Competencias requeridas: En este apartado se expresan las competencias evaluadas y extraídas de las diversas entrevistas realizadas. Las competencias han sido definidas de acuerdo a un diccionario de competencias adjuntado en el ANEXO. A su vez, las competencias están encuadradas en diferentes dimensiones según las características de la misma, ya sea productiva, relacional o aptitudinal.
- Indicadores de las competencias: Se hace referencia a las técnicas empleadas para evaluar las competencias de los candidatos. Estas técnicas están formadas a través de preguntas específicas en las que los entrevistados narran situaciones pasadas y presentes, cuyas acciones y reacciones dejan a la luz comportamientos, que tras un análisis de los mismos, pueden expresarse en competencias.

1.1 Análisis del proceso de la interacción

Debido a la posición de investigador que realicé durante la observación, me ha permitido desarrollar un análisis del proceso de la selección, elaborado por personal cualificado en el terreno de los recursos humanos y la entrevista por competencias. Esta situación nos permite analizar, no solo los comportamientos de los candidatos, sino también las actuaciones que se establecen en la interacción entre entrevistador y entrevistado. En este análisis de la observación directa nos remitiremos a las obras de Erving Goffman.

Goffman define actuación para referirse a “toda actividad de un individuo que tiene lugar durante un periodo señalado por su presencia continua ante un conjunto particular de observadores y posee cierta influencia sobre ellos” (Goffman 2006:36)

La fachada es la “dotación expresiva” que un individuo emplea durante la interacción, ya sea de forma consciente o inconsciente. La fachada está constituida tanto por la fachada personal (formada por el sexo, la edad, las pautas del lenguaje, los gestos corporales, los modales, las apariencias) y el medio.

El medio, es el lugar que proporciona el escenario para la interacción, en este caso es una sala de reuniones amplia, formada por un conjunto de estanterías, una mesa alargada con cómodas y acolchadas sillas rojas.

En el contexto de la entrevista de selección, el entrevistador adopta un rol de investigador, en el cual trata de indagar sobre las particularidades de la historia laboral del candidato, así como evaluar su adecuación para el puesto designado. Para ello, el entrevistador adopta una posición formal frente al candidato, cuidando previamente el trato con él, su vocabulario, sus gestos y su forma de expresarse, acentuando la distancia entre la interacción de ambos, ya que la labor del entrevistador es la de emplear las técnicas necesarias para poder obtener una información válida y fiable para su evaluación.

No obstante, el entrevistador debe mantener siempre una distancia adecuada, debido a que su papel dentro de la interacción debe transmitir la voluntad de ayudar, la intención de tratar los temas de la entrevista con confidencialidad, abstenerse de formular críticas sobre cualquiera de los aspectos narrados, evitando en todo momento,

comprometerse emocionalmente en la interacción ni entrar en el juego de “manipulación” del entrevistado. (Alles, 2008)

Así mismo, el entrevistado cambia su rol a la hora de la interacción, Manifiesta este cambio a través de un aspecto formalizado y más cuidado, impropio de su atuendo cotidiano. A su vez, intenta expresarse lo más adecuadamente posible, adaptando su vocabulario al expresado por el entrevistador.

“Si un individuo ha de expresar estándares ideales durante su actuación, tendrá entonces que abstenerse de la actuación que no es compatible con ellos o encubrirla” (Goffman, 2006:56). Ante esta adaptación, en los bajo-perfiles, se nota al entrevistado incómodo y forzado por salirse de sus papeles diarios. Se establece una variación en aquellos entrevistados con un perfil un poco más alto – aquellos que poseen estudios superiores y ejercen actividades profesionales que tengan vinculación con ellos – donde se adaptan de mejor manera a la interacción e intentan no perder la compostura.

“Es posible que los actuantes intenten incluso dar la impresión de que su porte y capacidad actuales son algo que siempre han poseído y de que nunca han tenido que abrirse camino dificultosamente a través de un periodo de aprendizaje” (ibídem: 62)

El entrevistador, ante estos perfiles, debe adaptar su vocabulario de manera que el sujeto se sienta cómodo en la interacción. Por ello, siempre se adopta el “tuteo” como una de las primeras posturas, intentando de esta manera que el entrevistado sienta que las distancias son más cortas, pero sin perder la perspectiva.

De esta manera, el sujeto relata sus experiencias laborales a través de las preguntas del investigador. En su narración, los entrevistados de bajo-perfiles observados en este proceso de investigación, tienden a mostrar una descripción idealizada de sus actividades, encubriendo o dando menor importancia a aquellos hechos, actividades y motivos que no corresponden con su versión idealizada. Esta idealización de las tareas puede ser de manera consciente o de manera inconsciente. Aquellos que establecen idealizaciones o exageraciones conscientes juegan con la manipulación de su imagen para causar impresiones satisfactorias al entrevistador. Sin embargo, en las entrevistas con bajo-perfiles es más sencillo averiguar en qué momento se producen.

Esta afirmación podemos observarla en uno de los ejemplos más evidentes que se produjeron durante el periodo de elaboración del trabajo de campo. Una de las entrevistas realizadas para confeccionista y patronista industrial, afirmó en el comienzo de la entrevista, durante el repaso de su currículum, que nunca había sido despedida de ninguno de sus puestos de trabajo, sino que se había marchado voluntariamente a otros puestos que le ofrecían mejores condiciones, y que sus jefes anteriores habían quedado muy contentos con ella. Sin embargo, en su currículum no aparecía el nombre de ninguna de las empresas para las que había trabajado. Tras reiteradas preguntas formuladas de diversas maneras a esa falta de información, la entrevistada admitió que “no nos los daba porque a lo mejor alguna empresa quedó enfadada y podían dar malas referencias”.

En esta situación se establece una tergiversación y manipulación de los hechos, por lo que sorprender a los entrevistados en este tipo de tramas hace dudar de todo su discurso anterior. “Con frecuencia sentimos que un actuante honesto puede evitar precisamente estas terribles eventualidades, que resultan del hecho de ser sorprendido *flagrante delicto* en un acto patente de tergiversación” (ibídem: 74)

Estas observaciones inducen a que la entrevista se produce en un contexto influenciado por los roles de el entrevistador y entrevistado y que la indagación sobre las competencias se produce a través de la interpretación de las conductas por parte del entrevistador. Por lo que la entrevista por competencias posee un carácter subjetivo, difícil de analizar.

Sin embargo a pesar de su carácter subjetivo, las entrevistas permiten analizar aspectos del individuo que no podrían extraerse de otras técnicas de evaluación.

2. RESULTADOS

CASO 1: AYUDANTE DE COCINA

A. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción general del puesto: Auxiliar al cocinero/a en la preparación de los platos, así como mantener el orden y la limpieza del material de la cocina.

Funciones generales del puesto:

1. Auxiliar al cocinero/a en la preparación de los alimentos y en las comandas.
2. Cumplir con la higiene y la prevención de riesgos especificado con anterioridad para la correcta realización de las tareas, preservar la salud y prevenir accidentes laborales.
3. Repartir los alimentos en los platos de acuerdo con los menús, las tapas y las raciones especificados en la carta.
4. Mantener la limpieza y orden del equipo, herramientas y materiales de cocina, así como las instalaciones propias de la cocina.
5. Despejar las mesas de trabajo de restos de alimentos y utensilios utilizados.
6. Guardar los alimentos crudos o cocinados en sus respectivos emplazamientos.
7. Controlar las vajillas, cubiertos y utensilios varios.

Funciones especificadas por el cliente:

- Preparación de pizzas, pastas y ensaladas.
- Apoyo al cocinero en la elaboración de los menús.
- Cobro de las pizzas de reparto el fin de semana y realización del cierre de caja.

B. COMPETENCIAS REQUERIDAS E INDICADORES DE LA NECESIDAD DE LAS COMPETENCIAS.

Dimensión productiva:

- Aprendizaje y utilización de conocimientos: entendida como la “capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento (ya sea teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional”. Hace referencia a la capacidad de un ayudante de cocina para ampliar sus conocimientos dentro de la hostelería y aplicarlos en su proceso de trabajo. El ayudante de cocina debe seguir las recomendaciones e indicaciones de su superior, el cocinero, para la preparación y elaboración de los alimentos, así como adaptarse a las nuevas recetas y exigencias de la cocina.
- Capacidad de gestión: definida como la “capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado”. El ayudante de cocina tiene que planificar correctamente sus tareas para poder abarcar toda la proporción del trabajo en el tiempo previsto.
- Mejora continua: establecida en el diccionario de competencias como la “capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad y buscando la mejora continua proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización”. El ayudante de cocina debe buscar la mejora en la cocina y ayudar al cocinero en los procesos de innovación y adaptación a las actuales demandas de los clientes y a las tecnologías del mercado.
- Orientación hacia el resultado: competencia definida como la “capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades”.

Dimensión relacional:

- Cooperación: delimitada como la “capacidad de poder equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas con sus propias prioridades, compartir tanto los derechos como las responsabilidades y apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles”. La elaboración de los platos de cocina se establece por la labor de varios empleados al servicio de un mismo fin.
- Trabajo en equipo: Es la “capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización”. El trabajo que se realiza en una cocina es trabajo en equipo, todos realizan unas determinadas tareas para conseguir en común la elaboración del plato.

Dimensión aptitudinal:

- Autoconciencia: Se entiende como la “capacidad para comprender nuestras fortalezas y debilidades, así como las motivaciones y valores que constituyen la base de nuestra línea de acción”. Un ayudante de cocina que comprenda sus fortalezas y debilidades determinará una mejor gestión del tiempo, así como puede establecer áreas de mejora de sus debilidades.
- Tolerancia a la presión: “Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado”. En hostelería, para la elaboración de platos y menús, se requiere de precisión y rapidez, ya que la elaboración de los platos se realiza en un tiempo estimado, de manera que se pueda satisfacer a los clientes.

Competencias específicas:

- Calidad del trabajo: Se define como la “excelencia en el trabajo. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área que se es responsable. Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas”. En el ámbito de la cocina, la evaluación de la eficacia de

un ayudante de cocina se mide por la calidad del trabajo realizado para conseguir la satisfacción del cocinero y del cliente.

- Flexibilidad: Es la “disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados”. Las tareas encomendadas al ayudante de cocina pueden variar de un día para otro, por lo que debe saber adaptarse a las tareas encomendadas y a las personas o equipos con los que necesite actuar.
- Fortaleza: Explicada como la “entereza, capacidad para superar cualquier dificultad, para hacer frente a nuevos retos y virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad”. Un ayudante de cocina en un proceso habitual de elaboración y suministro de las comandas, está sometido a mucha presión, a las críticas de sus compañeros y superiores por lo que necesita fortaleza para poder hacer frente a las críticas y devenires futuros sin abatirse.

C. INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS.

- ¿Cuántas comandas aprox. era capaz de preparar en una hora? ¿Qué tipo de comandas solía preparar?
- ¿De qué manera gestiona el tiempo? ¿Suele planificar las tareas?
- Si se encuentra con una gran carga de trabajo imprevista (ej. Comida de grupo) ¿Cómo reacciona ante el incremento del trabajo? ¿Se ve capaz de terminar el trabajo en el tiempo estimado manteniendo la calidad?
- ¿Alguna vez se encontró con presión en su trabajo? ¿Cómo reaccionó?
- ¿Trabajó alguna vez en equipo? Describa las funciones y como se organizaba el equipo.
- ¿Tuvo que realizar alguna tarea que se alejase de sus funciones como ayudante de cocina? ¿Cómo reaccionó? ¿Cómo valora su actuación?

- ¿Cómo valora la calidad de su trabajo? ¿Alguna vez ha recibido alguna crítica a su trabajo de alguno de sus compañeros o de algún cliente? ¿Cuál fue su reacción ante esas críticas?

TABLA IV: RESULTADOS AYUDANTE DE COCINA

FUNCIONES	COMPETENCIAS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar al cocinero/a • Cumplir con la higiene • Cumplir con la prevención de riesgos. • Distribuir los alimentos en los platos. • Mantener la limpieza y el orden del equipo, herramientas e instalaciones de la cocina. • Mantener las mesas de trabajo despejadas. • Guardar los alimentos en sus emplazamientos. • Controlar las vajillas, cubiertos y utensilios. • Cobrar el reparto de la comida a domicilio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje y utilización de conocimientos. • Capacidad de gestión. • Mejora continua. • Orientación hacia el resultado. • Cooperación. • Trabajo en equipo. • Autoconciencia • Tolerancia a la presión. • Calidad del trabajo. • Flexibilidad • Fortaleza. 	<p>¿Cuántas comandas aprox. era capaz de preparar en una hora? ¿Qué tipo de comandas solía preparar?</p> <p>¿De qué manera gestiona el tiempo? ¿Suele planificar las tareas?</p> <p>Si se encuentra con una gran carga de trabajo imprevista (ej. Comida de grupo) como reacciona ante el incremento del trabajo? ¿Se ve capaz de terminar el trabajo en el tiempo estimado manteniendo la calidad?</p> <p>¿Alguna vez se encontró con presión en su trabajo? ¿Cómo reaccionó?</p> <p>¿Trabajó alguna vez en equipo? Describa las funciones y como se organizaba el equipo.</p> <p>¿Tuvo que realizar alguna tarea que se alejase de sus funciones como ayudante de cocina? ¿Cómo reaccionó? ¿Cómo valora su actuación?</p> <p>¿Cómo valora la calidad de su trabajo? ¿Alguna vez ha recibido alguna crítica a su trabajo de alguno de sus compañeros o de algún cliente? ¿Cómo reaccionó ante esas críticas?</p>

CASO 2: ACOMPAÑANTE DE TRANSPORTE ESCOLAR

A. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Descripción general del puesto: El/La acompañante de transporte escolar es la persona dedicada al cuidado y supervisión de los escolares durante el transporte de los mismos y los procedimientos de acceso y abandono del transporte, así como, de la recogida y acompañamiento de los alumnos hasta la escuela.

Funciones generales del puesto:

- Recoger y acompañar durante el trayecto a los alumnos.
- Observar con atención a los menores en los procesos de subida y bajada del vehículo y descender del vehículo mientras se realizan estas operaciones.
- Supervisar a los escolares durante todo el trayecto.
- Prestar especial atención a los escolares que sufran algún tipo de indisposición, malestar o dolencia.
- Cerciorarse de que ningún alumno vaya de pie, y que cada escolar ocupe una plaza garantizando que no viajen más alumnos de los que están permitidos en el vehículo.
- El acompañante no debe ir situado al lado del conductor, sino cerca de la puerta central o trasera.
- Llevar una lista actualizada de los escolares que se trasladan en el vehículo, verificar si falta alguno y comunicar la lista a los interesados. (En este caso, la empresa de externalización y/o el centro).
- En el caso de que ocurra alguna incidencia durante el trayecto, realizar un parte de comunicación a la empresa de externalización.
- Comprobar que los escolares menores de doce años no ocupen los asientos próximos al conductor y que las personas que tengan algún tipo de discapacidad o lesión se sienten en las plazas más cercanas a la puerta de salida.
- Comprobar que todos los alumnos que suban al vehículo sean usuarios de dicho transporte y asegurarse que no entre en el ninguna persona ajena al servicio.

- El acompañante debe controlar que cada alumno se baje en la parada que le corresponde, mostrando especial atención a los alumnos más pequeños, asegurándose que son recogidos por sus padres, tutores, familiares o personas autorizadas para hacerlo.
- Conocer los procedimientos de evacuación del vehículo de transporte en caso de accidente o situación de emergencia. Así como conocer la localización y el manejo de las herramientas de emergencia (martillo rompe cristales, extintor y ventanas de emergencia) y del botiquín.

Funciones especificadas por el cliente:

- Acompañar a los escolares en el transporte de su casa al colegio y del colegio a su casa.
- Vigilar a los escolares en su estancia en el autobús.

B. COMPETENCIAS EXTRAÍDAS E INDICADORES DE DICHAS COMPETENCIAS.

Dimensión productiva:

- Gestión de conflictos: Es la “capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes”. En referencia al puesto de acompañante escolar, se requiere que un buen acompañante pueda solucionar de manera eficiente los conflictos que puedan originarse dentro del autobús así como entre sus pasajeros.
- Toma de decisiones: Definida en el diccionario de competencias como la “capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre”. Para mantener la supervisión y el control de los escolares en el autobús, el acompañante de transporte escolar adecuado debe saber tomar decisiones efectivas para garantizar el buen comportamiento de los escolares durante el trayecto, saber cómo actuar ante posibles eventualidades.

Dimensión relacional:

- Comunicación: “Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás”. En este caso es la capacidad del acompañante de transporte escolar para darse a entender con los escolares, utilizando un lenguaje claro y adaptado a la situación y el receptor de manera que se entienda perfectamente el mensaje que se quiere dar.

Dimensión aptitudinal:

Los acompañantes de transporte escolar trabajan bajo un proceso cambiante. Al tener que tratar con niños nunca saben cómo van a reaccionar ante las diversas situaciones que se pueden producir durante el trayecto en autobús. Para estar al cargo de menores es necesario ser responsable, conocer tus propios límites, saber mantener la compostura bajo presión y nunca dejar que las emociones dominen la situación. Las competencias aptitudinales que requiere un acompañante de autobús cuyo desempeño sea satisfactorio son:

- Autoconciencia: “Capacidad para comprender nuestras fortalezas y debilidades, así como las motivaciones y valores que constituyen la base de nuestra línea de acción”.
- Negociación: “Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos”.
- Responsabilidad: “Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras”.
- Tolerancia a la presión: “Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado”.

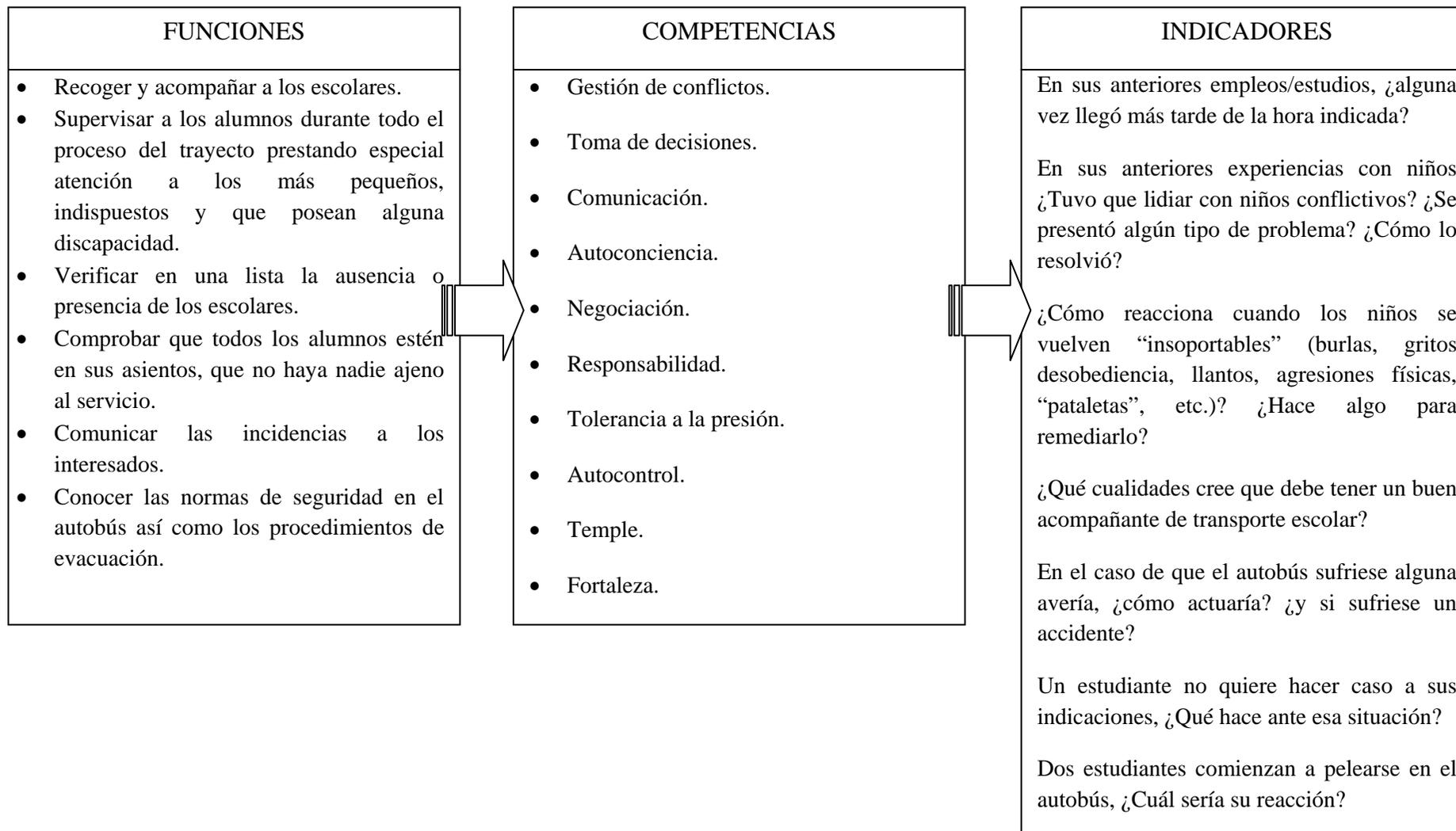
Competencias específicas:

- Autocontrol: “Dominio de sí mismo/a. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés”.
- Temple: “Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto”.

C. INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS

- En sus anteriores empleos/estudios, ¿alguna vez llegó más tarde de la hora indicada?
- En sus anteriores experiencias con niños ¿Tuvo que lidiar con niños conflictivos? ¿Se presentó algún tipo de problema? ¿Cómo lo resolvió?
- ¿Cómo reacciona cuando los niños se vuelven “insoportables” (burlas, gritos desobediencia, llantos, agresiones físicas, “pataletas”, etc.)? ¿Hace algo para remediarlo?
- ¿Qué cualidades cree que debe tener un buen acompañante de transporte escolar?
- En el caso de que el autobús sufriese alguna avería, ¿cómo actuaría? ¿y si sufriese un accidente?
- Un estudiante no quiere hacer caso a sus indicaciones, ¿Qué hace ante esa situación?
- Dos estudiantes comienzan a pelearse en el autobús, ¿Cuál sería su reacción?

TABLA V: RESULTADOS ACOMPAÑANTE DE TRANSPORTE ESCOLAR



CASO 3: OPERARIO PUENTE GRÚA/ CARRETILLERO

A. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:

Descripción general del puesto: La labor del operador puente-grúa y carretillero se basa en la preparación de la maquinaria a usar antes del desarrollo de las tareas, transportar de un lugar a otro todo tipo de cargas mediante las operaciones y maniobras específicas del puente-grúa y carretilla elevadora y gestionar el almacén de manera adecuada.

Funciones generales del puesto:

- Gestionar la preparación del puente grúa y/o carretilla elevadora antes del desarrollo de los trabajos.
- Trasladar la mercancía o material de un lugar a otro.
- Apilar la mercancía/material en el puente-grúa y/o carretilla elevadora y trasladarlo al lugar designado.
- Organizar y gestionar de manera eficiente el espacio de un almacén.
- Realizar los trabajos de mantenimiento y conservación del puente-grúa y carretilla elevadora.
- Dominar las maniobras de ambas maquinarias respetando las medidas de prevención de riesgos laborales especificadas.
- Reabastecer la maquinaria cuando sea necesario.

Funciones especificadas por el cliente:

- Transporte de diversos materiales con carretilla elevadora.

B. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Dimensión productiva:

- Capacidad de gestión: “Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado”. Un operador debe

saber gestionar su tiempo y el espacio del almacén para una mejor organización del lugar.

- Orientación al resultado: “Capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas o metodologías que faciliten la realización de sus actividades.”

Dimensión relacional:

- Trabajo en equipo: Es definida como la “capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.” En la mayoría de las empresas los operadores han tenido que trabajar en equipo, por lo que una capacidad para poder establecer relaciones profesionales fructíferas mejorará el desempeño del trabajo.

Dimensión aptitudinal:

Trabajar con maquinaria de transporte de materiales pesados es necesario tener ciertas cualidades personales para garantizar la eficiencia del trabajo y la seguridad de todos los trabajadores. Por las competencias destacadas para un operador eficiente son:

- Tolerancia a la presión: Es la “capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado”.
- Toma de decisiones: Concebida como la “capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre”.

Competencias específicas:

- Prudencia: “Adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, forjan una

personalidad decidida y comprensiva. Moderación en la aplicación de normas y políticas de la organización. Persona que piensa y actúa con sentido común”.

- Temple: “Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto”.

C. INDICADORES DE LAS COMPETENCIAS

- En su anterior empleo, ¿de qué manera planificaba sus tareas? Explíqueme lo que hacía en un día común de trabajo.
- ¿De qué manera mantenía organizado el almacén? ¿Gestionaba Ud. el almacén? ¿Recibió alguna queja a su gestión?
- ¿Alguna vez tuvo que trabajar a contrarreloj para satisfacer los objetivos? Explique la situación.
- Explique cómo era la relación que mantenía con su grupo de trabajo en empleos anteriores.
- ¿Alguna vez tuvo algún problema de seguridad en el trabajo? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo actúa para garantizar su propia seguridad y la de sus compañeros?
- ¿Cómo sabe cuando la máquina necesita combustible? ¿Sabe reabastecerla? Si es así, explique el proceso.
- Según su experiencia, ¿Qué cualidades debe tener un buen operador de puente-grúa y carretilla? ¿Considera que usted las posee?

TABLA VI: RESULTADOS OPERADOR PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA

FUNCIONES	COMPETENCIAS	INDICADORES
<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar la preparación de la maquinaria. • Apilar los materiales en la maquinaria • Trasladar las mercancías y materiales a su lugar de destino. • Organizar y gestionar eficientemente el espacio de un almacén. • Dominar las maniobras de ambas máquinas. • Respetar la seguridad y actuar acorde a la prevención de riesgos laborales. • Reabastecer la maquinaria cuando sea necesario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de gestión. • Orientación al resultado. • Trabajo en equipo. • Tolerancia a la presión. • Toma de decisiones • Prudencia. • Temple. 	<p>En su anterior empleo, ¿de qué manera planificaba sus tareas? Explíqueme lo que hacía en un día común de trabajo.</p> <p>¿De qué manera mantenía organizado el almacén? ¿Gestionaba Ud. el almacén? ¿Recibió alguna queja a su gestión?</p> <p>¿Alguna vez tuvo que trabajar a contrarreloj para satisfacer los objetivos? Explique la situación.</p> <p>Explique cómo era la relación que mantenía con su grupo de trabajo en empleos anteriores.</p> <p>¿Alguna vez tuvo algún problema de seguridad en el trabajo? ¿Cómo lo resolvió? ¿Cómo actúa para garantizar su propia seguridad y la de sus compañeros?</p> <p>¿Cómo sabe cuando la máquina necesita combustible? ¿Sabe reabastecerla? Si es así, explique el proceso.</p> <p>Según su experiencia, ¿Qué cualidades debe tener un buen operador de puente-grúa y carretilla? ¿Considera que usted las posee?</p>

3. CONCLUSIONES

El debate sobre la definición de las competencias ha sido un tema de discusión prolongado durante las últimas décadas. En la actualidad se carece de una definición aceptada unánimemente de lo que son las competencias. Como se ha repasado en el Marco teórico (Capítulo II), una gran variedad de autores (Boyatzis, Pereda y Berrocal, Marelli, Spencer y Spencer, Lévy-Leboyer, etc.) proponen su definición de la competencia.

No obstante ninguna de las definiciones propuestas abarca todas las variables que constituyen el término. Boyatzis (1982) establece a las competencias como “una característica subyacente”, algo oculto, y Pereda y Berrocal (2001) estima que las competencias son “comportamientos observables”. Pereda y Berrocal, en su definición de las competencias, hace referencia a la empresa donde se ejecutan las tareas asignadas, ya que las cualidades ideales para los puestos dependen también de la forma de organización del trabajo y de los valores resaltables de la empresa en la que se llevan a cabo.

Lévy-Leboyer (2002) hace referencia en su definición al uso de las competencias en relación con la eficacia en situaciones tipo, es decir, el uso o posesión de determinadas competencias en una situación, determina si la acción del trabajador pueda ser más o menos eficaz. Destaca que las competencias pueden ser observadas a través de la práctica y también en los test, estableciendo de esta manera en la definición la extracción de las competencias a través de procedimientos formales que exigen menos tiempo que la observación del empleado en el puesto requerido y aluden a la constatación de la eficacia de los nuevos métodos de selección en los Recursos Humanos.

Sin embargo, ninguno de los autores hace referencia en sus definiciones que las competencias pueden extraerse de la observación a través del método de la entrevista de la selección.

Podemos decir que:

- El concepto de competencia hace referencia a conocimientos, procedimientos y actitudes, por lo que el individuo tiene que “Saber ser”, “saber hacer” y “saber estar”.

- La competencia implica una interacción y mediación efectivas con el mundo físico, social y cultural (Rychen y Salganik, 2001). La mayoría de las definiciones de la competencia centran su definición en el individuo, dejando a un lado el contexto en el que se produce la tarea (social, técnico, laboral) y los recursos de los que se dispone.
- Las competencias se manifiestan dentro de la realización específica de la tarea a encomendar, sólo son definibles en la acción. No solo implica un conjunto de saberes, sino la capacidad de llevarlos a cabo en su ejecución.
- Tienen como objetivo la realización de tareas eficaces o excelentes. Las competencias establecen una relación causal con el rendimiento laboral, no produce una asociación con el éxito de las tareas sino que asume que el desarrollo de las competencias lo causa (Vargas, 2001). Por ello es necesario diferenciar las competencias que son realmente relevantes para la realización de una tarea de aquellas que originan un desempeño exitoso.
- La competencia tiene carácter dinámico, ya que las competencias no son un saber estable sino que pueden ser adquiridas a lo largo de toda una vida, estableciendo un factor primordial de flexibilidad y de adaptación a la evolución de las tareas y los puestos de trabajo.

De esta revisión teórica se deduce la necesidad de una nueva reformulación de la definición de las competencias para adaptarse a todas las variables que las componen y definen.

Recordando la hipótesis formuladas con anterioridad en el proyecto, se puede afirmar que las entrevistas profesionales de selección de personal son técnicas eficaces para la investigación y evaluación de las competencias básicas. Sin embargo sus conclusiones tendrían más validez científica si se aplicase este tipo de entrevistas combinadas con alguna de las técnicas mencionadas en el bloque teórico, concretamente con la observación directa de los puestos y las entrevistas personales a trabajadores con un desempeño superior. La utilización de alguno de los métodos mencionados reduciría el nivel de subjetividad de la interpretación de los resultados ante la realización de las entrevistas por personal no capacitado para ello. No obstante, la entrevista profesional de selección de personal es la técnica más utilizada para la selección de candidatos – sobre todo en el terreno de la externalización – para ocupar un puesto determinado,

debido a su bajo coste y que el tiempo empleado es mucho menor que en la aplicación de otras técnicas. Sin embargo esta técnica tiene sus inconvenientes como son:

- La realización de las entrevistas de selección sin una investigación previa de las funciones que requiere un puesto determinado es ineficaz, debido a que si no se conoce correctamente el puesto ocupacional, no se puede extrapolar ni evaluar las competencias necesarias para el desempeño satisfactorio de las tareas.
- Se puede afirmar que las narraciones de los entrevistados sobre hechos pasados y su reacción ante situaciones tipo, describen de una manera detallada la forma de actuar de los trabajadores permitiendo, de esta manera, un análisis de su comportamiento. Esta narración posibilita conocer con mayor certeza las motivaciones y sentimientos de los trabajadores ante determinados sucesos.
- Uno de los grandes inconvenientes de la realización de las entrevistas profesionales de selección de personal, es su alto nivel de subjetividad. En las entrevistas realizadas, tanto entrevistador como entrevistado, adoptan un rol a seguir. Normalmente el rol del entrevistado tiende a la manipulación de su propia imagen, exaltando sus virtudes y potencialidades y ocultando sus defectos para producir una impresión apropiada en el entrevistador. Es oportuno que en estas situaciones se disponga de un entrevistador capaz de evaluar de la manera más objetiva posible el discurso del candidato, sabiendo extraer lo esencial y obviando la información superficial.

La selección de personal en el terreno de la externalización posee determinadas limitaciones basadas en la reducción de costes en el proceso de la selección:

- Dentro de los procesos utilizados para la consecución de la muestra, se establece una limitación para la obtención del candidato más adecuado, ya que los candidatos que pueden optar al puesto son aquellos que buscan trabajo a través de internet, son usuarios de las páginas milanuncios.com y laboris.net o frecuentan dichas páginas, y/o son conocedores de la empresa y de su labor de externalización de servicios. Por lo que la población que utiliza otras fuentes como búsqueda de empleo, así como aquellos individuos que no dispongan de

acceso a internet u ordenador propio ven menguadas sus posibilidades para acceder a los puestos ofertados por esta empresa.

- Las entrevistas de selección suelen ser realizadas por entrevistadores no experimentados en el proceso de la elaboración de entrevistas, por lo que la falta de información sobre los puestos y las competencias necesarias para un desempeño superior de las tareas evita la selección de los mejores candidatos para los puestos.
- En el terreno de la externalización se establece como valor predominante experiencia que la formación, seleccionando a aquellos trabajadores que posean un mayor número de años dedicados al oficio frente aquellos que poseen la titulación o certificación requerida para su desempeño. Esta preferencia hace imposible la inserción de jóvenes a los puestos vacantes, ya que en cuestión de experiencia salen perdiendo frente a los veteranos.
- El efecto de la crisis económica se encuentra presente dentro de las entrevistas de selección de personal, ya que los perfiles solicitados por los clientes son más exigentes, de manera que los empleados que demandan deben ser más flexibles para resolver otros cometidos que puedan producirse dentro de su función. También es visible en las entrevistas el efecto producido por la crisis económica actual, percibido en aquellas personas que sufren un periodo largo de desempleo ¹⁴, debido a que dificulta la evaluación de las competencias y se puede advertir un bajo nivel de motivación respecto a los demás candidatos. Esta conclusión está apoyada por Demazière quién define el desempleo de larga duración como: “la traducción de las dificultades encontradas por ciertos individuos para salir del desempleo” (Demazière 1995:54) los cuales mediante un tiempo prolongado en esta situación tienden a sumergirse en un círculo vicioso formado por la pérdida de las competencias profesionales, en sus capacidades, en los lazos de acceso al empleo, etc. (Demazière, 1995)

Los resultados de este proyecto pretenden ofrecer una guía para la elaboración de las entrevistas por competencias, de manera que los entrevistados sean evaluados no solo por su experiencia y formación, sino por las características personales que lo dotan como apto para su desarrollo.

¹⁴ Se entiende por desempleo de larga duración aquel que posee una duración de 1 año o más.

4. VALORACIÓN DEL TRABAJO REALIZADO Y POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURA.

Para las líneas futuras de investigación de este proyecto, sería interesante comprobar la validez de la operativización de las entrevistas por competencias, para poder resolver los posibles errores que se hayan podido cometer en su realización y establecer las mejoras necesarias, de manera que se pueda afirmar o negar la segunda hipótesis proporcionada en la investigación.

Otra de las líneas a seguir, sería la de la continuación del análisis de la noción de competencia y la entrevista de selección en relación a la teoría sociológica, dotando a las competencias - tan estudiadas y analizadas por la Administración de Empresas, los Recursos Humanos y la Psicología - de una investigación sociológica, a través de la revisión y adecuación del interaccionismo simbólico de Erving Goffman, ya que en medio de la investigación, se planteó esta interesante visión que no se pudo realizar profundamente, pero que promete una bonita investigación sociológica de la técnica de selección.

Ante esta revisión, podría mencionarse la "pragmática universal" de Habermas, la cual establece un elemento crucial en el concepto de competencia, haciendo hincapié en los tres tipos de acciones que distingue: "instrumental", "estratégica" y "comunicativa".

También sería realmente interesante poder teorizar sobre la noción de competencia, estableciendo una posible definición que sea operativa dentro de la sociología y los estudios de recursos humanos, de manera que sistematice e incluya todas aquellas variables que debería incluir una definición óptima.

Como se ha podido observar en esta parte del proyecto, esta investigación no es más que el comienzo de lo que podía ser una gran investigación, que deja a la luz muchas posibles líneas de estudio futuras, pretendiendo una mayor grado de interés de la sociología en esta clase de estudios.

BLOQUE V: BIBLIOGRAFÍA

Ackert, Lucy F. y Richard Deaves (2010): *Behavioral Finance. Psychology, Decision-Making, and Markets*. South-Western. CENGAGE Learning

Albalade, Juan (2011): *Sociología del trabajo y de las relaciones laborales*. Publicacions edicions de la Universitat de Barcelona.

Alles, Martha (2001): *Empleo. El proceso de selección*. Ediciones Machi, Buenos Aires (Argentina)

Alles, Martha (2005): *La entrevista exitosa*. Ed. Granica. Debolsillo

Alles, Marta (2006):

Alles (2008): *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica.

Bravard, Jean-Louis y Robert Morgan (2007). *La externalización inteligente. Una guía para Entender, Planificar y Aprovechar las Relaciones de Externalización*. Ediciones Deusto, Barcelona.

Brunet, Ignasi y Ángel Belzunegui (2003): *Flexibilidad y formación. Una crítica sociológica al discurso de las competencias*. Icaria Editorial.

Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York.

Boyer, Robert y Michel Freyssent (2003): *Los modelos productivos*. Editorial Fundamentos, Madrid.

Coriat, Benjamin (2001): *El taller y el cronómetro: Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa*. Siglo XXI de España editores, Madrid.

Cuartas, Darío (2008): *Principios de la administración*. Fondo editorial ITM.

Demazière, Didier (1995): *Le chômage de longue durée*. Presses Universitaires de France. París.

Fernández, Guadalupe (2005): *Las competencias clave para una gestión integrada de los recursos humanos*, Deusto DL

- Galtung, Johan (1971): *Teoría y métodos de investigación social*. Editorial Universitaria.
- García, Rosa (2008): *Formación por competencias: factor clave de empleabilidad*. Revista Universitaria de Ciencias del Trabajo. Valladolid
- Goffman, Erving (2006): *Frame Analysis. Los marcos de la experiencia*. Colección << Monografías >>, núm. 227. Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS)
- Goffman, Erving (2009): *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires - Madrid. Amorrortu editores.
- Goleman, Daniel (1999): *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós. Barcelona
- Hay Group (1999): *Clasificación genérica de las competencias*. www.haygroup.com.
- Hurtado, Jimena y Santiago Mesa (2010): Sobre “El sujeto económico y la racionalidad en Adam Smith” *Confusiones y lugares comunes*. Revista de Economía Institucional, vol. 12, Nº 22, Primer Semestre. Pp. 277-286
- Labruffe, Alain (2008): *La gestión de competencias: planteamientos básicos, prácticas y cuadros de mando*. AENOR
- Le Boterf, G (1994): *De la competence*. Les Editions d’Organisations, Paris.
- Le Boterf, G (1996): *De la competence a la navigation professionnelle*. Les Editions d’Organisations, Paris.
- Le Boterf, G (1998): *Évaluer les compétences. Quels jugements? Quelles instances?*. Educación Permanente.
- Lundberg, George (1949): *Técnica de investigación social*. Fondo de cultura económica, México.
- Marelli, Anne (2000): *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*. <http://zerdalanbideorientazioa.wikispaces.com/file/view/Introducci%C3%B3n+al+an%C3%A1lisis+y+desarrollo+de+las+competencias.pdf> Consulta realizada el 20 Abril de 2013
- Massó, Matilde (2012): *Los usos empresariales de la competencia: ¿La nueva ideología del management?*. Ellago Ediciones.

McClelland, D.C y C. Dayley (1972): *Improving officer selection for the foreign service*, Boston: McBer.

Mintzberg, Henry (1998): *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona. Ariel Economía.

Monden, Yasuhiro (1996): *El "Just in Time" hoy en Toyota*. Ediciones Deusto S.A

Rychen, Dominique y Laura Salganik (2001): *Defining and Selecting Key Competencies*. Hogrefe & Huber Publishers, Seattle, W.A

Saiz, José Manuel y Mónica García-Ochoa: *Externalización de servicios y alianzas estratégicas en la nueva economía del conocimiento*. En www.minetur.gob. Consulta realizada el 6 de Abril de 2013.

Sala, Gillem y Jordi Planas Coll (2009): *"Retos teóricos e implicaciones metodológicas del enfoque de competencia laboral"*. Sociología del Trabajo nº66: 31- 46.

Salgado, Jesús F y Silvia Moscoso (2001): *Entrevista conductual estructurada de selección de personal. Teoría, práctica y rentabilidad*. Ediciones Pirámide.

Segre, Lidia (1999): *Cambios tecnológicos y organizativos y sus impactos sobre la cualificación personal*. En: *Volver a pensar la educación* (Vol. I), Política, educación y sociedad (Congreso Internacional de didáctica): 386-400. Ediciones Morata.

Solé, Francesc y María Mirabet (1997): *Guía para la formación de la empresa*; Civitas, Madrid

Solero, Adrián (2003): *La reestructuración del mundo del trabajo: Superexplotación y nuevos paradigmas de organización del trabajo*. Ítaca.

Spencer, Lyle y Signe Spencer (1993): *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, USA

Strauss, Anselm y Juliet Corbin (2002): *Bases de la investigación cualitativa: Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia, Colección Contus.

Tamayo, Mario (2004): *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa. México.

Taylor, Frederick Winslow y Henri Fayol (2003): *Principios de la administración científica*. Edigrama.

Valdaliso, Jesús M^a y Santiago López (2009): *Historia económica de la empresa*. Ed. Crítica, Barcelona

Vargas, José (2001): *Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Las competencias en el paradigma de la globalización*. En: Revista Latinoamericana de Educación. Artículo en <http://www.rieoei.org>. Consulta realizada el 22 de Mayo de 2013.

BLOQUE VI: ANEXOS

ANEXO 1

TOMAS DE PERFIL

TOMA DE PERFIL

ETT	
EXTERNALIZACIÓN	X

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<p>CATEGORÍA PROFESIONAL:</p> <p>AYUDANTE DE COCINA</p> <p>FUNCIONES:</p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> -Preparación de pizzas -Preparación de pastas -Ensaladas </td> <td style="width: 50%; border: none; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> -Apoyo al cocinero en la elaboración de los menús -Cobro de las pizzas de reparto el fin de semana y realización de cierre de caja. </td> </tr> </table>		<ul style="list-style-type: none"> -Preparación de pizzas -Preparación de pastas -Ensaladas 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo al cocinero en la elaboración de los menús -Cobro de las pizzas de reparto el fin de semana y realización de cierre de caja.
<ul style="list-style-type: none"> -Preparación de pizzas -Preparación de pastas -Ensaladas 	<ul style="list-style-type: none"> -Apoyo al cocinero en la elaboración de los menús -Cobro de las pizzas de reparto el fin de semana y realización de cierre de caja. 		
<p>FORMACIÓN REQUERIDA:</p> <p>Cocina</p>	<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</p> <p>Mínimo de 2 años</p>		
<p>INFORMÁTICA:</p> <p>Básica/ Caja reparto</p>	<p>IDIOMAS:</p> <p>No</p>		
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Cocina</p>	<p>MAQUINARIA/HERRAMIENTAS:</p> <p>No</p>		
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persona ágil - Que se adapte al puesto de trabajo rápido - Acostumbrada a trabajar bajo presión 			
<p>OTROS REQUISITOS:</p> <p>No</p>			

TOMA DE PERFIL

ETT	
EXTERNALIZACIÓN	X

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<p>CATEGORÍA PROFESIONAL:</p> <p>PELUQUERO/A</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cortes - Peinados - Moldeados - Dar color - Tratamientos específicos 	
<p>FORMACIÓN REQUERIDA:</p> <p>FP Peluquería</p>	<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</p> <p>Mínimo de 2 años</p>
<p>INFORMÁTICA:</p> <p>Básica/ Caja</p>	<p>IDIOMAS:</p> <p>No</p>
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Peluquería y color</p>	<p>MAQUINARIA/HERRAMIENTAS:</p> <p>No</p>
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persona ágil - Con buena presencia - Profesional 	
<p>OTROS REQUISITOS:</p> <p>Conocimientos de estética</p>	

TOMA DE PERFIL

ETT	
EXTERNALIZACIÓN	X

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<p>CATEGORÍA PROFESIONAL:</p> <p>COMERCIAL DE GESTIÓN DE RESIDUOS</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mantener cartera de clientes -Elaboración de una nueva cartera de clientes -Vender los servicios de gestión de residuos a empresas 	
<p>FORMACIÓN REQUERIDA:</p> <p>FP/ UNIVERSITARIA</p>	<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</p> <p>Mínimo de 2 años</p>
<p>INFORMÁTICA:</p> <p>Básica</p>	<p>IDIOMAS:</p> <p>No</p>
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Química / Biología / Prevención de Riesgos</p>	<p>MAQUINARIA/HERRAMIENTAS:</p> <p>Vehículo propio</p>
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad - Saber estar - Facilidad de palabra 	
<p>OTROS REQUISITOS:</p> <p>No</p>	

TOMA DE PERFIL

ETT	X
EXTERNALIZACIÓN	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<p>CATEGORÍA PROFESIONAL:</p> <p>MONTADOR MOBILIARIO</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Montaje de muebles - - 	
<p>FORMACIÓN REQUERIDA:</p> <p>Ninguna</p>	<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</p> <p>Mínimo de 5 años</p>
<p>INFORMÁTICA:</p> <p>No</p>	<p>IDIOMAS:</p> <p>No</p>
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Montaje de muebles</p>	<p>MAQUINARIA/HERRAMIENTAS:</p> <p>Propias de la carpintería</p>
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persona fuerte - Indispensable buena presencia - Tope de edad 45 años 	
<p>OTROS REQUISITOS:</p> <p>No</p>	

TOMA DE PERFIL

ETT	
EXTERNALIZACIÓN	X

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

CATEGORÍA PROFESIONAL: OPERADOR PUENTE GRÚA/CARRETILLA ELEVADORA	
FUNCIONES: - Transporte de diversos materiales con carretilla elevadora y puente-grúa - -	
FORMACIÓN REQUERIDA: Carnet de carretillero y puente grúa	EXPERIENCIA PROFESIONAL: Mínimo de 2 años
INFORMÁTICA: No	IDIOMAS: No
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Certificados vigentes	MAQUINARIA/HERRAMIENTAS: Carretillas elevadoras/puente-grúa
CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO: - Persona en buena forma física - Con ganas de trabajar -	
OTROS REQUISITOS: No	

TOMA DE PERFIL

ETT	X
EXTERNALIZACIÓN	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<p>CATEGORÍA PROFESIONAL:</p> <p>OPERARIO/A TEXTIL</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de patrones industriales - Trabajar con punto 	
<p>FORMACIÓN REQUERIDA:</p> <p>Patronista/Confeccionista Industrial</p>	<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</p> <p>Mínimo de 2 años</p>
<p>INFORMÁTICA:</p> <p>No</p>	<p>IDIOMAS:</p> <p>No</p>
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Máquina de tejido circular</p>	<p>MAQUINARIA/HERRAMIENTAS:</p> <p>Maquina plana y de tejido circular</p>
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - 	
<p>OTROS REQUISITOS:</p> <p>No</p>	

TOMA DE PERFIL

ETT		
EXTERNALIZACIÓN	X	

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<p>CATEGORÍA PROFESIONAL:</p> <p>CONDUCTOR/A DE AUTOBÚS</p> <p>FUNCIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recoger a los niños en las paradas asignadas y llevarlos al colegio - Recoger a los niños en el colegio y dejarlos en las paradas asignadas - Conducir por la ruta asignada 	
<p>FORMACIÓN REQUERIDA:</p> <p>PERMISO A</p>	<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</p> <p>Mínimo de 2 años</p>
<p>INFORMÁTICA:</p> <p>No</p>	<p>IDIOMAS:</p> <p>No</p>
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Rutas escolares por Ferrol</p>	<p>MAQUINARIA/HERRAMIENTAS:</p> <p>Autobús escolar</p>
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Profesional de la conducción - Puntualidad - Persona tranquila 	
<p>OTROS REQUISITOS:</p> <p>No</p>	

TOMA DE PERFIL

ETT	
EXTERNALIZACIÓN	X

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<p>CATEGORÍA PROFESIONAL:</p> <p>EMPACADOR/A DE PESCADO</p> <p>FUNCIONES:</p> <p>-Embolsar pescados varios</p> <p>-</p> <p>-</p>	
<p>FORMACIÓN REQUERIDA:</p> <p>Manipulación de alimentos</p>	<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</p> <p>Si</p>
<p>INFORMÁTICA:</p> <p>No</p>	<p>IDIOMAS:</p> <p>No</p>
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Empaquetando pescado</p>	<p>MAQUINARIA/HERRAMIENTAS:</p> <p>No</p>
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO:</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p>	
<p>OTROS REQUISITOS:</p> <p>No</p>	

TOMA DE PERFIL

ETT	
EXTERNALIZACIÓN	X

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<p>CATEGORÍA PROFESIONAL:</p> <p>ACOMPAÑANTE DE TRANSPORTE ESCOLAR</p> <p>FUNCIONES:</p> <p>-Acompañar a los escolares en el transcurso del transporte de su casa al colegio y del colegio a su casa</p> <p>-Vigilar a los escolares en su estancia en el autobús</p>	
<p>FORMACIÓN REQUERIDA:</p> <p>Ninguna</p>	<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</p> <p>Experiencia con niños</p>
<p>INFORMÁTICA:</p> <p>No</p>	<p>IDIOMAS:</p> <p>No</p>
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Ninguno</p>	<p>MAQUINARIA/HERRAMIENTAS:</p> <p>No</p>
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persona amable y simpática - Educada - Tranquila -Que sepa imponer autoridad 	
<p>OTROS REQUISITOS:</p> <p>No</p>	

TOMA DE PERFIL

ETT	
EXTERNALIZACIÓN	X

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

CATEGORÍA PROFESIONAL: INSPECTOR MECÁNICO	
FUNCIONES: - realizar inspecciones mecánicas -mantenimiento de maquinaria -	
FORMACIÓN REQUERIDA: FP/ UNIVERSITARIA	EXPERIENCIA PROFESIONAL: Mínimo de 2 años
INFORMÁTICA: No	IDIOMAS: No
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS: Mecánica/Ingeniería industrial	MAQUINARIA/HERRAMIENTAS: ---
CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO: - - -	
OTROS REQUISITOS: No	

TOMA DE PERFIL

ETT	
EXTERNALIZACIÓN	X

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<p>CATEGORIA PROFESIONAL:</p> <p>REPARTIDOR CON MOTO</p> <p>FUNCIONES:</p> <p>-Llevar de un lugar a otro los paquetes necesarios en el menor tiempo posible.</p> <p>-</p> <p>-</p>	
<p>FORMACIÓN REQUERIDA:</p> <p>Permiso de moto</p>	<p>EXPERIENCIA PROFESIONAL:</p> <p>---</p>
<p>INFORMÁTICA:</p> <p>No</p>	<p>IDIOMAS:</p> <p>No</p>
<p>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS:</p> <p>Rutas por Coruña</p>	<p>MAQUINARIA/HERRAMIENTAS:</p> <p>Cajón de la moto</p>
<p>CARACTERÍSTICAS PERSONALES RELEVANTES PARA EL PUESTO:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Persona ágil - Responsable - Puntual 	
<p>OTROS REQUISITOS:</p> <p>Disponer de moto propia con posibilidad de poner un cajón.</p>	

ANEXO 2

GUÍA PARA LA ENTREVISTA

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	06/03/2013
CARGO/PUESTO	OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 1
SEXO	MASCULINO
EDAD	43 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	FP GRADO SUPERIOR EN ADMINISTRACIÓN
EXPERIENCIA	<ul style="list-style-type: none">➤ 1 AÑO DE OPERARIO DE ALMACÉN➤ 5 AÑOS Y 7 MESES DE OPERARIO PUENTE-GRÚA➤ 1 AÑO Y 2 MESES DE CHÓFER REPARTIDOR DE UNA PANADERIA GALLEGA➤ 2 AÑOS DE MOZO DE ALMACÉN
ESPACIOS EN BLANCO	MINIMOS (entre empleo y empleo)
DATOS DE INTERÉS	CARNET DE MERCANCÍAS PELIGROSAS CARNETS DE CONDUCIR C, C1 Y BTP

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	TRANSPORTE DE DIVERSOS MATERIALES CON MAQUINARIA ESPECÍFICA. MANEJO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA.
REQUISITOS	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS. BUENA FORMA FÍSICA CERTIFICADO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA

	ELEVADORA
HORARIO	HORARIO ININTERRUMPIDO
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web laboris.net. • Vive entre Coruña, tiene una familia a su cargo. • Tiene mucha experiencia con el puente-grúa. • Vino muy preparado para la entrevista, aportando fotos de su labor en el anterior trabajo para explicar mejor cuáles eran sus funciones. • Afirma tener una experiencia mínima con la carretilla elevadora: <i>“La utilizaría tres o cuatro veces en la empresa anterior, pero no mucho más. ¡Tampoco tiene tanta ciencia! (ríe) y podría volver a hacerlo”</i>. • No posee el carnet de carretillero ni el de puente-grúa. <i>“Antes para realizar estos trabajos no hacía falta esas cosas”</i>.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidad - “Muchas” ganas de trabajar - Optimista - Buen compañero
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Cabezota - Perfeccionista
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el perro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - El mejor amigo del hombre - Fiel - Aunque le hagas daño, siempre está ahí.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un operador: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Organizado - Y con “buen ojo”.

5. VALORACIÓN DEL ENTREVISTADOR

<ul style="list-style-type: none"> • Cuida bastante su imagen y aparece en la entrevista de manera impecable y a la vez sencilla. • Es una persona bastante segura de sus conocimientos. • Durante la entrevista se mostró relajado y sereno. • Es prudente, y antepone la seguridad de sus compañeros en su trabajo. • Admite que prefiere trabajar en grupo, <i>“que así se trabaja mejor”</i>.
--

- Nunca tuvo problemas con sus compañeros.
- Planifica sus tareas de manera que le pueda cumplir con el tiempo exigido.
- No era quien gestionaba el almacén, pero sabía explicar con exactitud como estaba organizando, aunque admitía que no estaba muy de acuerdo con algunos aspectos.
- Está acostumbrado a trabajar con un tiempo limitado, pero aun así admite trabajar mejor cuando no tiene estas exigencias.
- Considera que es apropiado para el puesto y que reúne los requisitos.
- Es una persona motivada, se ve que su trabajo le gusta y admite “que le gusta lo sencillo que no le rompa la cabeza”.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	06/03/2013
CARGO/PUESTO	OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 2
SEXO	MASCULINO
EDAD	23 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	-EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA -CURSO DE MANEJO DE MAQUINAS ELEVADORAS -CURSO DE MANEJO DE PUENTE-GRÚA
EXPERIENCIA	SIN EXPERIENCIA EN EL PUESTO SOLICITADO
ESPACIOS EN BLANCO	NINGUNO
DATOS DE INTERÉS	-CERTIFICADOS VIGENTES DE CARRETILLERO Y OPERADOR PUENTE GRÚA. - CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	TRANSPORTE DE DIVERSOS MATERIALES CON MAQUINARIA ESPECÍFICA. MANEJO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA.
REQUISITOS	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS. BUENA FORMA FÍSICA CERTIFICADO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA

	ELEVADORA
HORARIO	HORARIO CONTINUO
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía la empresa antes de la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Es joven y parece tener buena forma física. • No tiene experiencia laboral en el uso de puente-grúa y carretilla elevadora, pero admite tener muy frescos los cursos y recordar fácilmente su manejo.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Persona trabajadora - Enérgico - Bueno con las máquinas
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Muy perfeccionista.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que debe tener un buen operador: <ul style="list-style-type: none"> - Ganas de trabajar - Llevarse bien con sus compañeros - Ser muy cuidadoso.
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el gato, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Independiente - Limpio - Cariñoso - “Sabe manejarse el solo y no necesita que le hagan las cosas”

5. VALORACIÓN DEL ENTREVISTADOR

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía la empresa antes de la entrevista, pero me llamó la atención que expresó que cuando le llamamos para concertarla buscó en internet para informarse. • Dejó los estudios porque le salió un buen trabajo y buscaba “ayudar en casa con las facturas”. Admite que no le gustaba mucho estudiar y que lo dejó en bachillerato, pero está pensando retomar de nuevo sus estudios. • Sabe que la falta de experiencia juega en su contra a la hora de seleccionarle como candidato y expresa quejas en contra de aquellas empresas que solo seleccionan a los trabajadores por la experiencia, afirmando que “porque hayan trabajado más años en eso no los hace buenos trabajadores”. “Los demás deberíamos tener una oportunidad para demostrar que podemos hacerlo”. • Ha trabajado en equipo y dice manejarse muy bien con sus compañeros. En su último puesto de trabajo en un taller de carpintería, trabajaba en conjunto con sus compañeros para montar muebles. Comenta que uno de sus compañeros tuvo un problema, estropeando

una pieza de un mueble y que el candidato le ayudo a repararla “antes de que el jefe se diese cuenta”

- Sabe cómo explicar el manejo de la máquina, cómo y cuándo hay que repostarla, y escenifica los movimientos y giros con sus manos.
- Se sabe la prevención de riesgos de memoria, de hecho parece haberla repasado antes de la entrevista como si fuese un examen.
- No tiene experiencia tampoco de gestión de almacén.
- A pesar de que parece un joven con muchas cualidades, carece de experiencia para el puesto y es uno de los requisitos más importantes para el cliente.

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	06/03/2013
CARGO/PUESTO	OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 3
SEXO	MASCULINO
EDAD	22 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	BACHILLERATO CURSO DE MANEJO DE MÁQUINAS ELEVADORAS CURSO DE MANEJO DE PUENTE-GRÚA
EXPERIENCIA	1 AÑO COMO OPERADOR PUENTE-GRÚA
ESPACIOS EN BLANCO	NINGUNO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	TRANSPORTE DE DIVERSOS MATERIALES CON MAQUINARIA ESPECÍFICA. MANEJO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA.
REQUISITOS	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS. BUENA FORMA FÍSICA CERTIFICADO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA

HORARIO	HORARIO CONTINUO
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Vive entre Coruña y Coristanco. • Usó el puente-grúa a diario en una de las empresas para la que trabajó. • Se sacó el carnet de carretillero este año, pero no tiene tanta experiencia.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Ganas de trabajar - Puntualidad - Ganas de aprender - Afirma que “la cuestión es demostrar las cualidades y no solo decir las”.
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Afirma que no le gusta “quedarse estancado en lo mismo”. - No le gustan las tareas rutinarias que le impidan evolucionar en su trabajo o personalmente a través del aprendizaje.
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el perro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Fiel - Cariñoso - Amistoso

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Es joven y está en buena forma física. • Se le ve ansioso por encontrar trabajo, y busca conseguir uno rápido para poder independizarse. • Las veces que trabajó en equipo lo hizo bien, de hecho dice conservar como amigos a muchos de sus compañeros. • Se somete fácilmente a las órdenes de su superior, y narra no haber tenido problemas con ningún superior. • Aunque en su discurso el intenta transmitir que es tranquilo en su trabajo y en su vida personal, sus gestos delatan a una persona inquieta. • Sus ansias por conseguir el empleo me hacen dudar de su eficiencia en el trabajo, ya que intenta ensalzar demasiado sus virtudes y nunca se le presentó en su trabajo ningún problema a resolver que no haya solucionado, aunque sus descripciones son breves y pobres. • Admite que no le gustan las tareas rutinarias y que busca crecer en su trabajo, por lo que quizás no es la persona más apta para este puesto, ya que consta precisamente de hacer todos los días.

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	06/03/2013
CARGO/PUESTO	OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 4
SEXO	MASCULINO
EDAD	41 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA CURSO DE MANEJO DE CARRETILLAS ELEVADORAS CURSO DE MANEJO DE PUENTE-GRÚA
EXPERIENCIA	4 AÑOS DE OPERADOR DE MAQUINARIA ELEVADORA 6 AÑOS DE CARRETILLERO 1 AÑO DE OPERADOR PUENTE-GRÚA
ESPACIOS EN BLANCO	2011-2013: 1 AÑO Y 5 MESES EN DESEMPLEO 1996-1997: 6 MESES EN DESEMPLEO
DATOS DE INTERÉS	CERTIFICADOS VIGENTES DE OPERADOR PUENTE-GRÚA Y DE CARRETILLA ELEVADORA

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	TRANSPORTE DE DIVERSOS MATERIALES CON MAQUINARIA ESPECÍFICA. MANEJO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA.
REQUISITOS	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS. BUENA FORMA FÍSICA CERTIFICADO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA
HORARIO	HORARIO CONTINUO

PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Conocía la empresa antes de la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web laboris.net, pero también nos había entregado su currículum en mano hace unos meses. • Es una persona robusta, por lo que parece tener fuerza para el trabajo • Usó el puente-grúa y carretilla a diario en su trabajo. • Tiene ambos carnets.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Formal - Cumple con los objetivos - Buen trabajador
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - No es capaz de decir ningún defecto en el trabajo, ni personal.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que debe tener un buen operador: <ul style="list-style-type: none"> - Saber manejar la maquinaria. - Tener cuidado.
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el perro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Simpático - Compañero - Fiel

5. VALORACIÓN DEL ENTREVISTADOR

<ul style="list-style-type: none"> • De primeras parece estar en buena forma física, sin embargo admite que fue despedido de uno de sus últimos empleos por una lesión en el hombro que le impedía realizar sus tareas, por lo que tuvo que pedir una baja. • Durante la entrevista se encuentra nervioso, cuando insto al candidato a relajarse el dice que no puede, que necesita mucho el trabajo y que lleva mucho tiempo desempleado y cada vez le cuesta más conseguir entrevistas. • Su ansiedad por conseguir el empleo impide medir su motivación para con el mismo. • Admite que él se adaptaría a cualquier situación para conseguir el empleo, que ya no está “para ir eligiendo”. No obstante en sus descripciones de las situaciones anteriores respecto a el trabajo en equipo, la planificación y los problemas respecto a su trabajo, las respuestas son escuetas y las respuestas son irregulares y no concuerdan cuando se reformula la pregunta a lo largo de la entrevista pero con otras palabras.
--

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	06/03/2013
CARGO/PUESTO	OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 5
SEXO	MASCULINO
EDAD	56 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	GRADUADO ESCOLAR CURSO DE IMAGEN Y SONIDO PARA TVE CURSO DE MANEJO DE PUENTE-GRÚA
EXPERIENCIA	17 AÑOS COMO OPERADOR PUENTE-GRÚA
ESPACIOS EN BLANCO	NINGUNO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	TRANSPORTE DE DIVERSOS MATERIALES CON MAQUINARIA ESPECÍFICA. MANEJO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA
REQUISITOS	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS. BUENA FORMA FÍSICA

	CERTIFICADO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA
HORARIO	HORARIO ININTERRUMPIDO
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web laboris.net. • Está en paro y cobra la ayuda familiar • Dejó la rama de imagen y sonido porque le pedían mucho (muchas horas y lejos de su familia) y cobraba muy poco. • En la última empresa para la que trabajó lo contrataron por época estival y cabe la posibilidad de que vuelvan a llamarlo muy pronto.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Paciencia - “Asquerosamente” puntual - Trabajador
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Dice no tener defectos en su trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el león, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Con un rugido se quita los problemas de encima - Cómodo (La leona va a por la comida) - Protege a las crías
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un operador: <ul style="list-style-type: none"> - Llevarse bien con los compañeros - Buen manejo del puente-grúa - Saber garantizar la seguridad

5. VALORACIÓN DEL ENTREVISTADOR

<ul style="list-style-type: none"> • Tiene mucha experiencia como operador puente-grúa, pero no tanta con la carretilla elevadora. Aún así asegura haberla utilizado bastantes veces en su trabajo. • Su experiencia como operador puente-grúa se reduce a 17 años en una misma empresa, de la cual fue despedido al realizarse una reducción de plantilla “<i>por la crisis económica</i>” • Trabajó en grupo, y admite que lo hacía mucho mejor pero que aún así prefiere trabajar solo debido a “que se fía mas de sus resultados”. • Quiere saber qué compañía es la que demanda los servicios. Dice que si es la empresa “X” rechaza la oferta, porque tiene mala fama. “<i>Hace trabajar mucho a las personas y les paga muy poco</i>”. • Resulta que el puesto sí que es para la empresa “X” por lo que la mala visión del candidato de la empresa no lo hace apto para el puesto.
--

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	06/03/2013
CARGO/PUESTO	OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 6
SEXO	MASCULINO
EDAD	51 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	GRADUADO ESCOLAR CARNET DE OPERADOR PUENTE GRÚA CARNET DE CARRETILLA ELEVADORA
EXPERIENCIA	10 AÑOS COMO OPERADOR PUENTE-GRÚA/ CARRETILLERO
ESPACIOS EN BLANCO	1990-1991: 1 AÑO EN PARO 2012-2013: 9 MESES EN PARO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1, C1, C

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	TRANSPORTE DE DIVERSOS MATERIALES CON MAQUINARIA ESPECÍFICA. MANEJO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA.
REQUISITOS	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS. BUENA FORMA FÍSICA CERTIFICADO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA

HORARIO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

6. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web laboris.net. • El primer periodo de desempleo: cerró la empresa por jubilación • El segundo periodo de desempleo: cierre de la empresa por problemas económicos. • Trabajó como transportista en camión. • Posee el CAP de mercancías
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador - Responsable - Procura hacer las cosas bien
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Perfeccionista - Muy organizado (Manía)
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el mono, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Bastante listos - Tienen sus historias - Se defienden como cualquiera
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un operador: <ul style="list-style-type: none"> - Mucha organización - Mucha precaución - Ser buen compañero

7. VALORACIÓN DEL ENTREVISTADOR

<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona robusta, pero debido a su “peso” no parece muy ágil para la carga. • Se muestra un poco altivo en las respuestas a las preguntas, responde brevemente. Parece como si trajese las respuestas preparadas de casa. • Las descripciones a su trabajo son muy escuetas, y la mayoría de las preguntas las responde con monosílabos “sí” o “no” y apenas ofrece ejemplos del desempeño de su labor. • Se refiere a sí mismo como una persona que sabe tratar con todo el mundo y se adapta muy fácilmente a cualquier puesto de trabajo. • Sabe cómo organizar un almacén, y dice disfrutar mucho con eso. • Afirma que él se ocupaba de la gestión del almacén y que nunca recibió ninguna queja, de hecho le pidieron que gestionara el orden de otra parte del almacén aprovechando que el disfrutaba con eso. • En su mención de las tareas y funciones hace especial énfasis a que “este tipo de maquinaria debe utilizarse con mucha precaución” ya que se pone en riesgo los

materiales, la organización y el bienestar del personal.

- Desde mi punto de vista parece una persona con pocas habilidades sociales, que en el trabajo no coopera y “va a lo suyo”.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	06/03/2013
CARGO/PUESTO	OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 7
SEXO	MASCULINO
EDAD	39 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	-EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA -CICLO MEDIO DE FRESADOR -CURSO DE CARRETILLERO
EXPERIENCIA	-2 AÑOS COMO OPERADOR PUENTE-GRÚA
ESPACIOS EN BLANCO	2012-2013: 8 MESES EN DESEMPLEO 2011-2012: 5 MESES EN DESEMPLEO 1999-2000: 3 MESES EN DESEMPLEO
DATOS DE INTERÉS	-CARNET VIGENTE DE CARRETILLERO -CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	TRANSPORTE DE DIVERSOS MATERIALES CON MAQUINARIA ESPECÍFICA. MANEJO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA.
REQUISITOS	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS. BUENA FORMA FÍSICA CERTIFICADO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA

HORARIO	HORARIO CONTINUO
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Conocía la empresa, ya que había entregado con anterioridad su currículum en mano. • Contactamos con él a través de la base de datos de la empresa. • Usó el puente-grúa a diario en la penúltima empresa para la que trabajó. • Es una persona de complexión normal, tirando hacia débil. A primera vista tiene cara de estar enfermo. • Afirma que ha tenido bastantes periodos de desempleo debido a que ha tenido que trasladarse geográficamente varias veces con su familia, debido al trabajo de su mujer.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Se adapta a cualquier función - No tiene problemas de horarios - Se define como una persona “muy ordenada”.
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Demasiado perfeccionista
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el gato, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Muy limpio - No necesita de nadie - Hace mucha compañía

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona muy agradable y segura de sí misma • Muy optimista y alegre, aprovecha cada momento de la entrevista que puede para hacer algún chiste o comentario gracioso. • Afirma que es así porque es su filosofía de vida: “no hay nada mejor del día que hacer reír a alguien”. • Tiene mucha capacidad de trabajar en grupo. En sus narraciones se deriva que del anterior empleo lideraba las tareas. • Cuando narra las funciones y responsabilidades que debe tener un buen operador de este tipo de maquinarias, no hace ninguna incidencia a la seguridad. Sin embargo, cuando se le realiza la pregunta específica admite ser una persona “<i>extremadamente cuidadosa</i>” y narra un descuido de un compañero que provocó una lesión en otro. “<i>al menos fue leve, pero de la experiencia de los compañeros también se aprende</i>” • Dice que puede que no sea el operario perfecto, pero que nadie lo va a hacer con más ilusión que él.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	06/03/2013
CARGO/PUESTO	OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 8
SEXO	MASCULINO
EDAD	38 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	SECUNDARIA OBLIGATORIA
EXPERIENCIA	11 AÑOS COMO OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO
ESPACIOS EN BLANCO	2003-2004: 6 MESES EN DESEMPLEO Y 2 MESES DE BAJA POR OPERACIÓN
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	TRANSPORTE DE DIVERSOS MATERIALES CON MAQUINARIA ESPECÍFICA. MANEJO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA.
REQUISITOS	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS. BUENA FORMA FÍSICA CERTIFICADO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA

HORAR	HORARIO CONTINUO
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía la empresa antes de la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web laboris.net • Es una persona de complexión normal. • Usó el puente-grúa y carretilla a diario en su trabajo. • Tiene ambos carnets. • Trabajó más en el sector de la construcción que en almacén.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Cumplidor - Responsable - Humilde
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - “Quisquilloso”
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que debe tener un buen operador: <ul style="list-style-type: none"> - Conocer bien la maquinaria - Organización - Precaución
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería un pájaro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Libre - Se mueven en grupo - Viven la vida

5. VALORACIÓN DEL ENTREVISTADOR

<ul style="list-style-type: none"> • Se observa claramente que es un trabajador con mucha experiencia. • Es una persona afable, simpática y graciosa. • Narra con precisión cada uno de los trabajos que realizó para ambas empresas. • En una de las empresas admite haber trabajado “<i>prácticamente solo</i>”, debido a que “<i>cada uno iba por su lado</i>” y no tenían consistencia como grupo de trabajo. No obstante, en la última empresa trabajó en equipo, mencionando que el trabajo estaba mejor estructurado que en la anterior. Considera que sabe trabajar en equipo y describe qué función realizaba cada uno en el, mencionando los nombres de sus compañeros. • Cuando realiza las narraciones recuerda hazañas como la de “<i>Manolo, intentando coger unas cajas, le dio lumbago y tuvimos que ir corriendo donde él porque no podía moverse del dolor (...). Le dieron un tiempo de baja y entre Tito y yo nos hicimos cargo de lo suyo (su trabajo)</i>”. • No tiene problemas en afirmar su poco conocimiento de gestión de almacén, pero se muestra optimista ante el reto de aprender a hacerlo. • Dice no haber tenido ningún “<i>despiste</i>” como para poder poner en peligro la seguridad de

alguno de sus compañeros. *“Cuando la manejas tienes que estar atento a todo y a todos, como cuando conduces en la calle”*.

- Es uno de los candidatos más preparado y seguro de sus contestaciones que he entrevistado.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	06/03/2013
CARGO/PUESTO	OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 8
SEXO	MASCULINO
EDAD	38 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	SECUNDARIA OBLIGATORIA
EXPERIENCIA	11 AÑOS COMO OPERADOR PUENTE-GRÚA/CARRETILLERO
ESPACIOS EN BLANCO	2003-2004: 6 MESES EN DESEMPLEO Y 2 MESES DE BAJA POR OPERACIÓN
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	TRANSPORTE DE DIVERSOS MATERIALES CON MAQUINARIA ESPECÍFICA. MANEJO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA.
REQUISITOS	EXPERIENCIA MÍNIMA DE 2 AÑOS. BUENA FORMA FÍSICA CERTIFICADO DE PUENTE-GRÚA Y CARRETILLA ELEVADORA
HORARIO	HORARIO CONTINUO

PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía la empresa antes de la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web laboris.net • Es una persona de compleción normal. • Usó el puente-grúa y carretilla a diario en su trabajo. • Tiene ambos carnets. • Trabajó más en el sector de la construcción que en almacén.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Cumplidor - Responsable - Humilde
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - “Quisquilloso”
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que debe tener un buen operador: <ul style="list-style-type: none"> - Conocer bien la maquinaria - Organización - Precaución
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería un pájaro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Libre - Se mueven en grupo - Viven la vida

5. VALORACIÓN DEL ENTREVISTADOR

<ul style="list-style-type: none"> • Se observa claramente que es un trabajador con mucha experiencia. • Es una persona afable, simpática y graciosa. • Narra con precisión cada uno de los trabajos que realizó para ambas empresas. • En una de las empresas admite haber trabajado “<i>prácticamente solo</i>”, debido a que “<i>cada uno iba por su lado</i>” y no tenían consistencia como grupo de trabajo. No obstante, en la última empresa trabajó en equipo, mencionando que el trabajo estaba mejor estructurado que en la anterior. Considera que sabe trabajar en equipo y describe qué función realizaba cada uno en el, mencionando los nombres de sus compañeros. • Cuando realiza las narraciones recuerda hazañas como la de “<i>Manolo, intentando coger unas cajas, le dio lumbago y tuvimos que ir corriendo donde él porque no podía moverse del dolor (...). Le dieron un tiempo de baja y entre Tito y yo nos hicimos cargo de lo suyo (su trabajo)</i>”. • No tiene problemas en afirmar su poco conocimiento de gestión de almacén, pero se muestra optimista ante el reto de aprender a hacerlo. • Dice no haber tenido ningún “<i>despiste</i>” como para poder poner en peligro la seguridad de alguno de sus compañeros. “<i>Cuando la manejas tienes que estar atento a todo y a todos,</i>

como cuando conduces en la calle”.

- Es uno de los candidatos más preparado y seguro de sus contestaciones que he entrevistado.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	04/03/2013
CARGO/PUESTO	ACOMPAÑANTE DE TRANSPORTE ESCOLAR

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 1
SEXO	FEMENINO
EDAD	32 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	CICLO MEDIO DE PELUQUERIA Y ESTÉTICA LICENCIATURA EN INGENIERIA QUÍMICA
EXPERIENCIA	CLASES PARTICULARES PARA ALUMNOS DE BACHILLERATO Y COU SUSTITUCION EN EL COLEGIO RIAS ALTAS COMO PROFESORA DE MATEMÁTICAS Y FÍSICA
ESPACIOS EN BLANCO	1 AÑO POR MATERNIDAD
DATOS DE INTERÉS	POSEE EL CAP TIENE UNA HIJA DE 2 AÑOS

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-ACOMPAÑAR A LOS ESCOLARES EN EL TRANCURSO DEL TRANSPORTE DE SU CASA AL COLEGIO Y DEL COLEGIO A SU CASA -VIGILAR A LOS ESCOLARES EN SU ESTANCIA EN EL AUTOBÚS
REQUISITOS	EXPERIENCIA CON NIÑOS PERSONA AMABLE Y SIMPÁTICA QUE SEPA IMPONER AUTORIDAD

	EDUCADA TRANQUILA
HORARIO	VARIABLE
PERIODO DE TRABAJO	DURANTE EL CURSO ESCOLAR (SEPTIEMBRE – JUNIO)
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - “Tener las ideas muy claras” - Mano con los niños - Paciencia
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - No sabe cual decir
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el toro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Terco - Cabezota - Es su signo del zodiaco
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un acompañante escolar: <ul style="list-style-type: none"> - Amabilidad - Responsabilidad - Ser educado - Poder de convicción

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Estudió peluquería debido a que la carrera de química estaba cerrada. • No encuentra trabajo de lo suyo, y admite conformarse “<i>con cualquier cosa</i>” • Cuando se le pregunta si posee las características que considera que debe tener un buen acompañante escolar, ella responde que no las tiene, “<i>pero que las podría tener</i>”. • En la pregunta del animal de reencarnación, cuando se le pregunta por qué ha elegido el toro responde que lo eligió al azar, respondió lo primero que le vino a la cabeza. Y desde mi punto de vista, no lo quiso ni pensar. • Sabe resolver eficazmente las situaciones que se puedan proponer en un autobús, aunque sus respuestas son métodos son demasiado duros y prefiere castigar a los niños por separado y no intentar resolver el problema. • En un futuro le gustaría verse trabajando en un laboratorio. • Uno de los requisitos del cliente es que el candidato sea simpático, y esta candidata es bastante borde. • Como valoración a esta candidata, desde mi punto de vista personal, parece no tener interés ninguno por el puesto.
--

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	13/02/2013
CARGO/PUESTO	ACOMPAÑANTE TRANSPORTE ESCOLAR

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 2
SEXO	FEMENINO
EDAD	24 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	FP EDUCACIÓN INFANTIL
EXPERIENCIA	2 AÑOS TRABAJO EN UNA GUARDERÍA
ESPACIOS EN BLANCO	NINGUNO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-ACOMPAÑAR A LOS ESCOLARES EN EL TRANCURSO DEL TRANSPORTE DE SU CASA AL COLEGIO Y DEL COLEGIO A SU CASA -VIGILAR A LOS ESCOLARES EN SU ESTANCIA EN EL AUTOBÚS
REQUISITOS	EXPERIENCIA CON NIÑOS PERSONA AMABLE Y SIMPÁTICA QUE SEPA IMPONER AUTORIDAD EDUCADA TRANQUILA

HORARIO	VARIABLE
PERIODO DE TRABAJO	DURANTE EL CURSO ESCOLAR (SEPTIEMBRE – JUNIO)
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Tiene mucha experiencia con niños. • Estuvo trabajando en una guardería con niños de entre 2 a 6 años
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Le gustan mucho los niños - Es una persona muy paciente - Ha estudiado para ello y sabe cómo tratarlos
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Muy cabezota
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el gato, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Dulce - Independiente - Siempre está atento a todo
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un acompañante escolar: <ul style="list-style-type: none"> - Ser muy responsable - Saber tratar con niños - Hacerse respetar

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona muy capacitada para el puesto • Posee formación específica para el trato con niños y experiencia constatada con ellos. • Sabe resolver los problemas que puedan plantearse en un autobús • A esta candidata se le pudieron plantear preguntas sobre su trabajo anterior con los niños y no sólo hipotéticas. • Conoce técnicas de primeros auxilios • Es simpática y graciosa. • Afirma que es una persona muy puntual y que nunca suele llegar tarde a los sitios, <i>“suelo llegar siempre cinco minutos antes de la hora, me pone muy nerviosa llegar tarde a los sitios”</i>. • Cuando los niños se vuelven insoportables intenta dialogar con ellos, y si estos no razonan, los castiga a su lado para evitar que alborote al resto de compañeros. • En caso de accidente, trataría de mantener la calma entre los niños y mantener el grupo siempre junto. Una de las técnicas que utilizaría es que los niños vayan en fila india de la mano por el arcén hasta un lugar seguro. • Nunca tuvo ningún problema con los niños, pero narra experiencias en las que tuvo que

intermediar entre ellos. *“Dos niñas estaban tirándose de los pelos, las separé, se volvieron a juntar y una de ellas le mordió el brazo. Tuve que separarlas, a cada una en una esquina de la sala, hasta que se calmaron (...) Luego cuando se calmaron volví a juntarlas para resolver el problema, las dos razonaron y se pidieron perdón” “Es lo bueno que tienen los niños, se pueden estar peleando que al momento lo olvidan y tan amigos”.*

- Desde mi punto de vista es una candidata excelente para el puesto.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	14/02/2013
CARGO/PUESTO	ACOMPAÑANTE TRANSPORTE ESCOLAR

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 3
SEXO	FEMENINO
EDAD	18 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	BACHILLERATO DE CIENCIAS SOCIALES
EXPERIENCIA	1 AÑO DE PROFESORA DE CLASES PARTICULARES A NIÑOS DE ENSEÑANZA SECUNDARIA OBLIGATORIA 1 AÑO DE CANGURO
ESPACIOS EN BLANCO	NINGUNO
DATOS DE INTERÉS	-

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-ACOMPAÑAR A LOS ESCOLARES EN EL TRANCURSO DEL TRANSPORTE DE SU CASA AL COLEGIO Y DEL COLEGIO A SU CASA -VIGILAR A LOS ESCOLARES EN SU ESTANCIA EN EL AUTOBÚS
REQUISITOS	EXPERIENCIA CON NIÑOS PERSONA AMABLE Y SIMPÁTICA QUE SEPA IMPONER AUTORIDAD EDUCADA

	TRANQUILA
HORARIO	VARIABLE
PERIODO DE TRABAJO	DURANTE EL CURSO ESCOLAR (SEPTIEMBRE – JUNIO)
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Trabajó de canguro cuidando a su vecino de 5 años.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Simpática - Paciente - Amable
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - No sabe ninguno
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el perro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Amistoso - Cariñoso - Se lleva muy bien con los niños
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un acompañante escolar: <ul style="list-style-type: none"> - Que le gusten los niños - Mucha paciencia

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Es una chica muy simpática, aunque se ve un poco verde. • Responde adecuadamente a las preguntas de repaso de su experiencia con los niños. • Al trabajar en pasantías y de canguro no tuvo que tratar más de un niño a la vez, y solo tuvo que enfrentarse ante problemas de obcecación de los niños ante un ejercicio que no lograban comprender. • Sus reacciones ante los enfrentamientos son muy básicas, simplemente responde que los separaría e intentaría que no se volvieran a acercar. • No sabe que responder ante la pregunta de qué haría si un niño se vuelve insoportable. Responde “calmarlo”, ante esta respuesta incido en preguntar cómo, pero la candidata se bloquea y no sabe que responder. • Para averiguar su resistencia, se le hace entrar en situación con el ejemplo de que un niño no la tome en serio y se empiece a burlar delante de los otros niños de ella. • Se ve que es una chica muy sencilla y tranquila, pero quizás demasiado tranquila y paciente para las situaciones que se podría encontrar.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	15/02/2013
CARGO/PUESTO	ACOMPAÑANTE TRANSPORTE ESCOLAR

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 4
SEXO	FEMENINO
EDAD	23 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	BACHILLERATO CIENCIAS PURAS ACTUALMENTE ESTUDIA 3° DE ARQUITECTURA
EXPERIENCIA	3 AÑOS COMO CANGURO DE UNA PAREJA DE HERMANOS PROFESORA DE GAP
ESPACIOS EN BLANCO	NINGUNO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-ACOMPAÑAR A LOS ESCOLARES EN EL TRANCURSO DEL TRANSPORTE DE SU CASA AL COLEGIO Y DEL COLEGIO A SU CASA -VIGILAR A LOS ESCOLARES EN SU ESTANCIA EN EL AUTOBÚS
REQUISITOS	EXPERIENCIA CON NIÑOS PERSONA AMABLE Y SIMPÁTICA QUE SEPA IMPONER AUTORIDAD EDUCADA

	TRANQUILA
HORARIO	VARIABLE
PERIODO DE TRABAJO	DURANTE EL CURSO ESCOLAR (SEPTIEMBRE – JUNIO)
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Trabajó durante 3 años de canguro de una pareja de hermanos de 9 y 13 años.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Dulce - Paciente - Atenta
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - “Gritona”
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el tigre, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Elegante - Cuidadoso - Gran personalidad
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un acompañante escolar: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Precavida - Tener carácter

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Su experiencia se basa en el cuidado de dos hermanos, teniendo que resolver conflictos entre ellos, ayudándoles con las tareas, preparándoles la cena, etc. • Sin embargo, también ha tratado con adolescentes de 14 a 16 años en sus clases de GAP. • Su experiencia con niños pequeños es reducida sin embargo resuelve bien los conflictos, aunque quizás es muy tímida. De hecho admite que le cuesta reñir a un niño o imponer su autoridad frente a ellos.
--

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	15/02/2013
CARGO/PUESTO	ACOMPAÑANTE TRANSPORTE ESCOLAR

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 5
SEXO	MASCULINO
EDAD	23 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	BACHILLERATO
EXPERIENCIA	1 AÑO COMO ENTRENADOR DE FÚTBOL DE NIÑOS DE 7 A 12 AÑOS
ESPACIOS EN BLANCO	NINGUNO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1 ACTUALMENTE OPOSITA PARA BOMBERO

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-ACOMPAÑAR A LOS ESCOLARES EN EL TRANCURSO DEL TRANSPORTE DE SU CASA AL COLEGIO Y DEL COLEGIO A SU CASA -VIGILAR A LOS ESCOLARES EN SU ESTANCIA EN EL AUTOBÚS
REQUISITOS	EXPERIENCIA CON NIÑOS PERSONA AMABLE Y SIMPÁTICA QUE SEPA IMPONER AUTORIDAD EDUCADA TRANQUILA

HORARIO	VARIABLE
PERIODO DE TRABAJO	DURANTE EL CURSO ESCOLAR (SEPTIEMBRE – JUNIO)
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Su experiencia con los niños se reduce a su experiencia como entrenador de futbol sala.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Le gusta mucho trabajar con niños - Sabe dominarlos - Sabe razonar con ellos
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Es muy cabezota. Argumenta cualquier cosa y le cuesta que alguien le haga cambiar de parecer. - Es muy “complicado” - Orgullosa - Tiende a ser a veces egoísta
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el águila, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Controlador, piensa y mantiene controlado todo antes de actuar. - Majestuosa, siempre mantiene su posición. - Y mira todo desde arriba, con perspectiva.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un acompañante escolar: <ul style="list-style-type: none"> - Ser avisado - No dejarse dominar la situación - Ser responsable

5. VALORACION DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona que conoce perfectamente sus virtudes y debilidades. Reconoce abiertamente sus defectos y dice ser consecuente con ellos. • A la vez puede considerarse una persona humilde, pues afirma poseer más defectos que virtudes. • Este es un dato que llama la atención, ya que en el resto de entrevistas, a todos los candidatos le cuesta definir cuáles son sus defectos y este candidato conoce muy bien sus límites. • Se apoya en sus oposiciones para bombero para justificar que sabe actuar en caso de emergencia, tanto en primeros auxilios, como en evacuación del transporte, mantenimiento del grupo unido y de la calma entre los niños. • Sabe responder a todas las preguntas que se le plantean sobre su experiencia con los niños, y no tiene ningún problema en admitir que ha tenido problemas con algunos de ellos: “Un
--

par de los jugadores eran bastante macarrillas, y la tomaban con el resto del grupo, peleaban con otros, no jugaban en equipo y siempre estaban metidos en líos (...) Los castigué, hable con sus padres para que solucionasen eso, hable con el director del colegio y seguían en las mismas (...) Por el bien del equipo, tuve que expulsarlos”.

- Es un muy buen candidato a tener en cuenta.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	15/02/2013
CARGO/PUESTO	ACOMPAÑANTE TRANSPORTE ESCOLAR

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 6
SEXO	MASCULINO
EDAD	26 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	BACHILLERATO
EXPERIENCIA	1 AÑO ENTRENADOR DE FUTBOL SALA
ESPACIOS EN BLANCO	NINGUNO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-ACOMPAÑAR A LOS ESCOLARES EN EL TRANCURSO DEL TRANSPORTE DE SU CASA AL COLEGIO Y DEL COLEGIO A SU CASA -VIGILAR A LOS ESCOLARES EN SU ESTANCIA EN EL AUTOBÚS
REQUISITOS	EXPERIENCIA CON NIÑOS PERSONA AMABLE Y SIMPÁTICA QUE SEPA IMPONER AUTORIDAD EDUCADA

	TRANQUILA
HORARIO	VARIABLE
PERIODO DE TRABAJO	DURANTE EL CURSO ESCOLAR (SEPTIEMBRE – JUNIO)
SALARIO	-

4. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Entrenaba a un equipo de futbol sala compuesto por 15 niños, entre 9 y 13 años
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Dulce con los niños - Sabe juegos - Le gusta conversar con ellos
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Perfeccionista
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el gato, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Porque lleva muy bien con el gato de su vecina y le gusta - Porque “tienen siete vidas” - Y siempre que caen, caen de pie
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un acompañante escolar: <ul style="list-style-type: none"> - Paciencia - Responsabilidad - Y ser tranquilo

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Cuando habla de su anterior empleo, cuenta que salvo ocasiones excepcionales, suele llegar al trabajo a la hora indicada. Piensa que en el trabajo de transporte escolar la puntualidad es un requisito necesario ya que “<i>si tú llegas tarde, los niños llegan tarde, y luego se quejan los profesores y los padres</i>”. • Afirma que es normal en un empleo de entrenador de futbol que constantemente tenga que lidiar con niños conflictivos, entre peleas y malas contestaciones. Aunque dice que es normal tratándose de un deporte competitivo. Su manera de resolver los conflictos era castigándolos, intentando que resuelvan sus problemas, y si no les hace caso, los manda al vestuario. • Entre los niños que trabajó no se encontró con niños “insoportables”, pero sabe hacerse respetar ante ellos e imponer su autoridad como líder y guía del equipo. • Da respuestas sencillas ante las incidencias que puedan darse en un autobús. • Parece una persona responsable, que sabe manejar bien a los grupos y conducirlos a su terreno.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	15/02/2013
CARGO/PUESTO	ACOMPAÑANTE TRANSPORTE ESCOLAR

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 7
SEXO	FEMENINO
EDAD	18 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	ENSEÑANAZA SECUNDARIA OBLIGATORIA ACTUALMENTE ESTUDIA 2º DE BACHILLERATO
EXPERIENCIA	2 AÑOS COMO PROFESORA DE PASANTIAS A NIÑOS DE ENTRE 10 Y 13 AÑOS
ESPACIOS EN BLANCO	NINGUNO
DATOS DE INTERÉS	-

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-ACOMPAÑAR A LOS ESCOLARES EN EL TRANCURSO DEL TRANSPORTE DE SU CASA AL COLEGIO Y DEL COLEGIO A SU CASA -VIGILAR A LOS ESCOLARES EN SU ESTANCIA EN EL AUTOBÚS
REQUISITOS	EXPERIENCIA CON NIÑOS PERSONA AMABLE Y SIMPÁTICA QUE SEPA IMPONER AUTORIDAD EDUCADA

	TRANQUILA
HORARIO	VARIABLE
PERIODO DE TRABAJO	DURANTE EL CURSO ESCOLAR (SEPTIEMBRE – JUNIO)
SALARIO	-

4. EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Fue profesora de pasantías a niños de entre 10 y 13 años de inglés.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Educada - Se le dan bien los niños
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Se define como “poco autoritaria”
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el pájaro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Libertad - Su canto es muy agradable - Y pueden volar
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un acompañante escolar: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Controlador

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Para ser tan joven es una chica muy humilde y con las cosas muy claras. • Tiene claro que su futuro se encuentra entre niños, y quiere estudiar magisterio. Dice que <i>“nada le gustaría más en su vida que marcar y guiar la vida de un niño, como una profesora de esas que inspiran y motivan”</i>. • Responde adecuadamente a las preguntas formuladas, y nunca se le planteó ningún problema con los niños en su anterior trabajo. • Sin embargo, ella misma se considera incapaz de levantar la voz a los niños y sus métodos son muy “blandos” por denominarlos de alguna manera • En la situación de encontrarse con un niño “insoportable”, tan solo le castigaría y haría caso omiso a sus burlas o llantos hasta que el niño decidiese parar. • Aunque sea mayor de edad su apariencia física no va acorde con ella, ya que no aparenta más de 15 años y eso podría ser un problema, ya que el autobús a ocupar es de un colegio donde en el transporte se han presentado bastantes incidencias debido a que los niños son un poco conflictivos.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	18/02/2013
CARGO/PUESTO	ACOMPAÑANTE TRANSPORTE ESCOLAR

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 8
SEXO	FEMENINO
EDAD	24 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	CICLO MEDIO DE PELUQUERIA
EXPERIENCIA	2 AÑOS COMO CANGURO
ESPACIOS EN BLANCO	2012-2013: 7 MESES EN DESEMPLEO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	- ACOMPAÑAR A LOS ESCOLARES EN EL TRANCURSO DEL TRANSPORTE DE SU CASA AL COLEGIO Y DEL COLEGIO A SU CASA -VIGILAR A LOS ESCOLARES EN SU ESTANCIA EN EL AUTOBÚS
REQUISITOS	EXPERIENCIA CON NIÑOS PERSONA AMABLE Y SIMPÁTICA QUE SEPA IMPONER AUTORIDAD EDUCADA TRANQUILA

HORARIO	VARIABLE
PERIODO DE TRABAJO	DURANTE EL CURSO ESCOLAR (SEPTIEMBRE-JUNIO)
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Fue canguro de los hijos de los amigos de sus padres, los cuales tenían de aquella 6 y 8 años.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Responsable - Divertida - Simpática
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - No sabe cual decir
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el perro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Cariñoso - Fiel - Siempre lo da todo por su amo
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un acompañante escolar: <ul style="list-style-type: none"> - Ser una persona tranquila - Responsable - Y saber tratar con niños

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Es una chica muy simpática y alegre • Dice haberse presentado a este proceso porque no encuentra trabajo de peluquera. • Tarda mucho en responder a las preguntas que le formulo, le da muchas vueltas a los asuntos, por lo que parece ser una persona precavida que medita bien sus decisiones antes de tomarlas, lo malo es que si se produce una incidencia en el autobús y tarda tanto en tomar una decisión la incidencia puede jugar en su contra. • Afirma que cuesta “no ponerse histérica” con los niños que “no paran de tocar los ...” pero que “al fin y al cabo son niños y hay que tratarlos como tal”. • En el supuesto de la pelea planteó una solución interesante y fue el hecho de que “les advertiría que como siguiesen peleándose los sentaría a con los niños pequeños durante todo el curso, además de avisar a sus padres para que fueran ellos quienes los castigaran”. Parece una solución bastante simple, pero es la primera persona que la comenta. • Utiliza muchas palabrotas y un vocabulario bastante “vulgar”, no obstante me parece una persona que sabe dominar sus emociones y es consciente de sus limitaciones.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	18/02/2013
CARGO/PUESTO	ACOMPAÑANTE TRANSPORTE ESCOLAR

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 9
SEXO	FEMENINO
EDAD	42 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	CICLO MEDIO DE ADMINISTRACIÓN
EXPERIENCIA	CUIDÓ DE SUS 3 HIJOS
ESPACIOS EN BLANCO	SE HA DEDICADO A SER AMA DE CASA
DATOS DE INTERÉS	-

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-ACOMPAÑAR A LOS ESCOLARES EN EL TRANCURSO DEL TRANSPORTE DE SU CASA AL COLEGIO Y DEL COLEGIO A SU CASA -VIGILAR A LOS ESCOLARES EN SU ESTANCIA EN EL AUTOBÚS
REQUISITOS	EXPERIENCIA CON NIÑOS PERSONA AMABLE Y SIMPÁTICA QUE SEPA IMPONER AUTORIDAD EDUCADA

	TRANQUILA
HORARIO	VARIABLE
PERIODO DE TRABAJO	DURANTE EL CURSO ESCOLAR (SEPTIEMBRE-JUNIO)
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía Grupo Externa hasta la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Se dedicó a las tareas del hogar y a cuidar de sus tres hijos.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Mucha experiencia con niños - Comprensiva - Paciente
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Poco organizada
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el tortuga, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Tranquilas - Dan poco la lata - Y pueden pasarse el día tomando el sol
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un acompañante escolar: <ul style="list-style-type: none"> - Tener mucha experiencia en cómo tratar a los niños - Ser previsoras - Tener mucho aguante

5. VALORACION DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Tiene mucha experiencia con niños, ya que ha tenido que cuidar de sus hijos. Se ha tenido que enfrentar a todo tipo de situaciones con ellos. • Narra con toda naturalidad los conflictos que han tenido sus hijos, como se peleaban continuamente por cualquier cosa “<i>además son tres niños, niños, y el pegarse era cosa de todos los días</i>”. • Quizás sea la candidata más adecuada, ya que sabe hacerse respetar y no va a tolerar que los niños no obedezcan. Escenificaba cada uno de los ejemplos que se le proponían de situaciones que podían darse en un autobús, e infunde respeto cuando saca su carácter. • El único inconveniente que no me termina de convencer de la entrevista es la narración del ejemplo de cómo solucionaba los conflictos cuando no daba separado de una pelea a dos de sus hijos “<i>les daba un bofetón a cada uno y los castigaba a cada uno en una esquina, y así se le bajaban rápidamente las ganas de seguir pegándose</i>”. No sonó en ningún momento como maltrato, sino como el típico cachete. No obstante, son cosas que no deben decirse en una entrevista de selección, ya que cada palabra influye en la selección. • Por el resto es una buena candidata al puesto.
--

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	21/02/2013
CARGO/PUESTO	AYUDANTE DE COCINA

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 1
SEXO	MASCULINO
EDAD	46 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	HOSTELERIA
EXPERIENCIA	4 AÑOS DE AYUDANTE DE COCINA Y CAMARERO 4 AÑOS DE COCINERO DE PARRILLA 8 AÑOS DE COCINERO EN RESTAURANTE PROPIO 2 AÑOS DE COCINERO EN CERVECERIA
ESPACIOS EN BLANCO	2012-2013: 4 MESES EN DESEMPLEO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-PREPARACIÓN DE PIZZAS -APOYO AL COCINERO EN LA ELABORACIÓN DE LOS MENÚS -PREPARACIÓN DE PASTAS -COBRO DE LAS PIZZAS DE REPARTO EL FIN DE SEMANA Y REALIZACIÓN DE CIERRE DE CAJA. -ENSALADAS
-----------	--

REQUISITOS	CONOCIMIENTOS DE COCINA EXPERIENCIA DE 2 AÑOS PERSONA ÁGIL QUE SE ADAPTE AL PUESTO DE TRABAJO RÁPIDO ACOSTUMBRADA A TRABAJAR BAJO PRESIÓN
HORARIO	JORNADA COMPLETA DE DOMINGO A SÁBADO. LIBRA LOS LUNES.
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS OBTENIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía la empresa antes de la realización de la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Apareció en la oficina una hora antes de la hora de la entrevista porque <i>“tenía miedo a perderse y no llegar a tiempo”</i> • Tiene mucha experiencia como cocinero pero no como ayudante de cocina.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Amor por la cocina - Orden - Gusto por la comida
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Quizás demasiado paciente
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el perro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Porque los perros caseros viven muy bien - No tienen que preocuparse por nada - Se dedican a disfrutar de la vida
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un ayudante de cocina: <ul style="list-style-type: none"> - Ser responsable - Saber aplicar lo que te mandan - Aguantar las órdenes.

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Tiene mucha experiencia como cocinero más que como ayudante de cocina, sin embargo conoce y sabe definir muy bien y con precisión las labores y funciones de un ayudante de cocina. • Los espacios en blanco en su currículum se deben a traslados de un lugar a otro. Uno de ellos, el más importante fue cuando: <i>“Mi mujer y yo teníamos un restaurante propio en Murcia. Pero nos tuvimos que venir aquí porque se nos quemó el local y nos quedamos sin nada (...) Mi mujer es de Coruña, así que nos venimos a vivir con sus padres.”</i> • Sabe trabajar muy bien en equipo, le gusta mucho más que trabajar solo. <i>“El trabajo se hace más ameno cuando tienes a alguien que te ayude y que te hable”.</i> • Cuando tratamos el tema de la resistencia a la presión el mismo recuerda que en su restaurante en Murcia, él era el único que trabajaba en la cocina, y su mujer se dedicaba a
--

la atención al cliente, por lo que sabe lo que es tener que tener el menú del día preparado a tiempo y tener que elaborar diferentes platos durante el servicio.

- Afirma que no le importa nada “degradar” su rango de cocinero al de ayudante de cocina, ya que ahora *“es imposible conseguir empleo y lo importante es poder mantener a la familia”*
- Sabe elaborar pizzas, desde su masa hasta la incorporación de ingredientes nuevos.
- Confiesa que su plato estrella son los arroces.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	21/02/2013
CARGO/PUESTO	AYUDANTE DE COCINA

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 2
SEXO	FEMENINO
EDAD	33 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	BACHILLERATO
EXPERIENCIA	5 AÑOS COMO CAMARERA Y AYUDANTE DE COCINA
ESPACIOS EN BLANCO	2004-2005: 8 MESES DEBIDO A EL TRASLADO DESDE SU PAÍS DE ORIGEN A ESPAÑA
DATOS DE INTERÉS	CURSO DE COCTELERIA

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-PREPARACIÓN DE PIZZAS -APOYO AL COCINERO EN LA ELABORACIÓN DE LOS MENÚS -PREPARACIÓN DE PASTAS -COBRO DE LAS PIZZAS DE REPARTO EL FIN DE SEMANA Y REALIZACIÓN DE CIERRE DE CAJA. -ENSALADAS
REQUISITOS	CONOCIMIENTOS DE COCINA EXPERIENCIA DE 2 AÑOS

	PERSONA ÁGIL QUE SE ADAPTE AL PUESTO DE TRABAJO RÁPIDO ACOSTUMBRADA A TRABAJAR BAJO PRESIÓN
HORARIO	JORNADA COMPLETA DE DOMINGO A SÁBADO. LIBRA LOS LUNES.
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía la empresa antes de la realización de la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Su experiencia se sintetiza en el apoyo del cocinero durante la preparación de las comidas y menús. Mientras realizaba esas tareas también ejercía en el mismo local de camarera.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Ordenada - Muy limpia - Muy rápida
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - No sabe decir ninguno
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el perro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Porque son fieles - Son sencillos - Son cariñosos - Inteligentes - “Saben cuando alguien les quiere”
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un ayudante de cocina: <ul style="list-style-type: none"> - Ser rápido. - Manejar bien las herramientas de cocina - Tener todo limpio

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Posee la experiencia necesaria como ayudante de cocina. • Hace mucha incidencia en la pulcritud del lugar de trabajo. • No se podía considerar directamente que “trabajase en equipo”, ya que en su cocina solo trabajaban ella y el cocinero. • Tiene experiencia en la elaboración de pastas, platos rápidos, menús del día y ensaladas. Sin embargo afirma no saber elaborar la masa de una pizza, pero estaría dispuesta a aprender. • Ve ese valor como algo positivo ya que “<i>le ayuda a aprender algo nuevo y crecer en su trabajo</i>” • Es madre soltera (tiene una niña de 3 años y medio), por lo que de vez en cuando, le gustaría que sus horarios fuesen flexibles para poder combinar la vida familiar.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	21/02/2013
CARGO/PUESTO	AYUDANTE DE COCINA

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 3
SEXO	MASCULINO
EDAD	52 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	FP DE HOSTELERIA CURSO DE COCINA HOSPITALARIA CURSO DE ENOLOGIA
EXPERIENCIA	3 AÑOS COMO AYUDANTE DE COCINA 7 AÑOS COMO COCINERO DE HOSPITAL 15 AÑOS COMO COCINERO
ESPACIOS EN BLANCO	NINGUNO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-PREPARACIÓN DE PIZZAS -APOYO AL COCINERO EN LA ELABORACIÓN DE LOS MENÚS -PREPARACIÓN DE PASTAS -COBRO DE LAS PIZZAS DE REPARTO EL FIN DE SEMANA Y REALIZACIÓN DE CIERRE DE CAJA.
-----------	--

	-ENSALADAS
REQUISITOS	CONOCIMIENTOS DE COCINA EXPERIENCIA DE 2 AÑOS PERSONA ÁGIL QUE SE ADAPTE AL PUESTO DE TRABAJO RÁPIDO ACOSTUMBRADA A TRABAJAR BAJO PRESIÓN
HORARIO	JORNADA COMPLETA DE DOMINGO A SÁBADO. LIBRA LOS LUNES.
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía la empresa antes de la realización de la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Tiene mucha experiencia como cocinero, trabajando para locales importantes de Coruña.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Sentido estético - Se centra en el detalle - Hace bien su trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Muy perfeccionista
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el león, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - No se asustan por nada - Dominan en su manada - Llevan vida de reyes
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un ayudante de cocina: <ul style="list-style-type: none"> - Ser cuidadoso - Saber atender a las necesidades del cocinero - Ser rápido

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Es una persona sobrecualificada para el puesto • Trabajo de cocinero para restaurantes importantes de A Coruña • Se le ve como una persona altiva, muy seguro de sus conocimientos de cocina, con carácter fuerte y dominante, por lo que considero que no se adaptaría fácilmente a la labor de ayudante de cocina de un local especializado en menús del día y pizzas, y no se asimilaría con facilidad las órdenes del cocinero, pudiendo llegar a cuestionarlas.
--

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	21/02/2013
CARGO/PUESTO	AYUDANTE DE COCINA

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 4
SEXO	MASCULINO
EDAD	27 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	HOSTELERIA
EXPERIENCIA	5 AÑOS COMO COCINERO Y AYUDANTE DE COCINA
ESPACIOS EN BLANCO	2012-2013: 4 MESES EN DESEMPLEO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1, C

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-PREPARACIÓN DE PIZZAS -APOYO AL COCINERO EN LA ELABORACIÓN DE LOS MENÚS -PREPARACIÓN DE PASTAS -COBRO DE LAS PIZZAS DE REPARTO EL FIN DE SEMANA Y REALIZACIÓN DE CIERRE DE CAJA. -ENSALADAS
REQUISITOS	CONOCIMIENTOS DE COCINA EXPERIENCIA DE 2 AÑOS

	PERSONA ÁGIL QUE SE ADAPTE AL PUESTO DE TRABAJO RÁPIDO ACOSTUMBRADA A TRABAJAR BAJO PRESIÓN
HORARIO	JORNADA COMPLETA DE DOMINGO A SÁBADO. LIBRA LOS LUNES.
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN.
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía la empresa antes de la realización de la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Tiene experiencia como ayudante de cocina y cocinero. (Los jueves, viernes y sábado ejercía como ayudante de cocina en la preparación de los platos, y los lunes, martes, miércoles ejercía como cocinero, ya que se dedicaban a menús del día y el volumen de trabajo era mucho menor)
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Ser limpio - Ser ordenado - Saber lo que se hace
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - No sabe decir ninguno
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el perro, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Fiel - Nunca te abandona - Es un animal integro
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un ayudante de cocina: <ul style="list-style-type: none"> - Ser ordenado - Limpio - Y tener las cosas preparadas a tiempo

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Persona sencilla • Parece ser bastante bueno en la elaboración de su trabajo. • Estaba muy contento en su trabajo anterior, pero el local cerró. • Sabe trabajar en grupo y disfruta con el puesto de ayudante de cocina, ya que le permite relajarse de los problemas del mundo realizando tareas sencillas. • Nunca tuvo ningún problema en la cocina, ni quejas de ningún cliente o de su jefe. • Se considera una persona rápida y eficiente, y está acostumbrado a trabajar con menús del día, pizzas, y comidas rápidas. • Sabe trabajar bajo presión y planificar su tiempo con exactitud para que no afecte a la calidad de su trabajo.

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	21/02/2013
CARGO/PUESTO	AYUDANTE DE COCINA

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 5
SEXO	FEMENINO
EDAD	54 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	HOSTELERIA
EXPERIENCIA	5 AÑOS COMO CAMARERA Y AYUDANTE DE COCINA 7 AÑOS COMO COCINERA 3 AÑOS COCINERA EN BAR PROPIO
ESPACIOS EN BLANCO	2012-2013: 4 MESES EN DESEMPLEO
DATOS DE INTERÉS	CARNET B1

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-PREPARACIÓN DE PIZZAS -APOYO AL COCINERO EN LA ELABORACIÓN DE LOS MENÚS -PREPARACIÓN DE PASTAS -COBRO DE LAS PIZZAS DE REPARTO EL FIN DE SEMANA Y REALIZACIÓN DE CIERRE DE CAJA. -ENSALADAS
-----------	--

REQUISITOS	CONOCIMIENTOS DE COCINA EXPERIENCIA DE 2 AÑOS PERSONA ÁGIL QUE SE ADAPTE AL PUESTO DE TRABAJO RÁPIDO ACOSTUMBRADA A TRABAJAR BAJO PRESIÓN
HORARIO	JORNADA COMPLETA DE DOMINGO A SÁBADO. LIBRA LOS LUNES.
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN.
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía la empresa antes de la realización de la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Tiene experiencia como ayudante de cocina y cocinera, y trabajó en un local propio.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Que te guste cocinar - Ser minuciosa - E ir a lo seguro
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Demasiado escrupulosa
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería el gato, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Independientes - Tranquilos - Observadores
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un ayudante de cocina: <ul style="list-style-type: none"> - Tener planificadas tus tareas - Ser rápido - Ser eficaz

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Es una mujer muy agradable y risueña • Trabaja muy bien en equipo: <i>“Cuando trabajaba en la cocina mis compañeros me pedían que les cantase, que les gustaba más que la radio. Yo les dedicaba canciones, y ellos estaban contentos y eso me alegraba a mí”</i> • Le da igual que el puesto sea de ayudante de cocina, ella lo que quiere es poder llegar a fin de mes, y sabe que las cosas están muy difíciles. • Describe muy bien la labor de un ayudante de cocina. No tiene conocimientos concretos ni experiencia en la elaboración de pizzas. Pero en ese aspecto admite jugar con ventaja, ya que <i>“así me puedo aprender a hacerlas y adaptarme perfectamente a la receta del cocinero”</i> • Al tener su propio local, sabe perfectamente trabajar con presión y ante el inciso de la pregunta dice: <i>“Siempre he trabajado bajo presión, pero ahora que lo dices, no sé si alguna vez trabajé sin ella”</i>

GUIA PARA LA ELABORACIÓN DE LA ENTREVISTA

ENTREVISTADOR/A	MARTA ALONSO
FECHA	21/02/2013
CARGO/PUESTO	AYUDANTE DE COCINA

1. DATOS DEL ENTREVISTADO

NOMBRE	CANDIDATO 6
SEXO	MASCULINO
EDAD	37 AÑOS

2. REPASO DEL CURRICULUM

FORMACIÓN	HOSTELERIA
EXPERIENCIA	3 AÑOS COMO COCINERO DE RESTAURANTE DE COMIDA RÁPIDA
ESPACIOS EN BLANCO	2012-2013: 4 MESES EN DESEMPLEO
DATOS DE INTERÉS	-

3. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

EXTERNALIZACIÓN	X
ETT	

FUNCIONES	-PREPARACIÓN DE PIZZAS -APOYO AL COCINERO EN LA ELABORACIÓN DE LOS MENÚS -PREPARACIÓN DE PASTAS -COBRO DE LAS PIZZAS DE REPARTO EL FIN DE SEMANA Y REALIZACIÓN DE CIERRE DE CAJA.
-----------	--

	-ENSALADAS
REQUISITOS	CONOCIMIENTOS DE COCINA EXPERIENCIA DE 2 AÑOS PERSONA ÁGIL QUE SE ADAPTE AL PUESTO DE TRABAJO RÁPIDO ACOSTUMBRADA A TRABAJAR BAJO PRESIÓN
HORARIO	JORNADA COMPLETA DE DOMINGO A SÁBADO. LIBRA LOS LUNES.
PERIODO DE TRABAJO	2 MESES CON POSIBILIDAD DE AMPLIACIÓN
SALARIO	-

4. DATOS RECOGIDOS DURANTE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • No conocía la empresa antes de la realización de la entrevista. • Nos envió su currículum por internet, a través de la página web milanuncios.com • Tiene experiencia como cocinero de un restaurante de comida rápida.
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades para el puesto: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajador - Limpio - Simpático - Me gusta trabajar en la cocina
<ul style="list-style-type: none"> • Defectos: <ul style="list-style-type: none"> - Impuntual
<ul style="list-style-type: none"> • Si tuviese que reencarnarse en algún animal, este sería una hormiga, debido a que este animal es: <ul style="list-style-type: none"> - Trabajadoras - Buscan la satisfacción y comodidad del hormiguero - Nunca están solas
<ul style="list-style-type: none"> • Cualidades que tiene que tener un ayudante de cocina: <ul style="list-style-type: none"> - Limpieza - Eficacia - Cumplidor - Calmado

5. VALORACIÓN DE LA ENTREVISTA

<ul style="list-style-type: none"> • Persona trabajadora • Le ve la parte positiva a ser ayudante de cocina <i>“ya que así evita tener que pensar y comerme la cabeza”</i>. • Admite que no es meticuloso con la comida, ya que su experiencia se basaba siempre en la elaboración de los mismos platos. • Prefiere trabajar con tranquilidad aunque en su experiencia <i>“no haya existido eso”</i>. • Nunca tuvo ningún problema en la cocina, pero sí que admite que algún
--

cliente se ha quejado de su preparación. *“Al trabajar con comida rápida es prácticamente imposible que no cometas nunca ningún fallo, pero siempre los he solucionado y los clientes volvieron”*

ANEXO 3

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

COMPETENCIAS CLAVE

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
APRENDIZAJE Y UTILIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	Capacidad para auto-evaluar las necesidades de conocimiento (ya sea teórico o práctico) adoptando las medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje a lo largo de la vida profesional.	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende en las actividades estructuradas de aprendizaje, en la práctica y la observación de personas con más experiencia y conocimientos.	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos	Tiene escasa capacidad para aprender; se limita a los contenidos impartidos.
AUTOCONCIENCIA	Capacidad para comprender nuestras fortalezas y debilidades, así como las motivaciones y valores que constituyen la base de nuestra línea de acción.	Toma verdadera de conciencia sobre las necesidades que tiene, así como de sus puntos fuertes y áreas de mejora. Sabe de los beneficios que obtendrá si invierte tiempo y esfuerzo para cambiar aspectos de sí mismo/a que debe mejorar y se interesa por conocer los procesos motivacionales que originan el comportamiento.	Muestra interés por mejorar sus puntos débiles y acrecentar sus puntos fuertes, así como conocer mejor aquellas motivaciones que le impulsan a actuar como lo hace.	Es capaz de realizar un análisis interno sobre sus debilidades, fortalezas y motivaciones si la situación lo requiere, pero no por interés personal.	No invierte tiempo en el análisis propio de fortalezas y debilidades. No muestra interés por conocer los procesos motivacionales intrínsecos en su toma de decisiones o forma de actuar.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
CAPACIDAD DE GESTIÓN	Capacidad para establecer objetivos y prioridades, seleccionando y distribuyendo eficazmente tareas y recursos, realizando seguimiento de la evolución en la ejecución y actuando ante las posibles desviaciones que tengan lugar con respecto a lo planificado.	Posee una gran capacidad de organización. Marca de forma clara y específica las prioridades, objetivos y tareas a realizar teniendo en cuenta la distribución y uso eficaz de los recursos disponibles. Supervisa las designaciones marcadas para modificar aquellos aspectos que se desvíen de los objetivos marcados.	Muestra una gran habilidad para gestionar las tareas y procesos a su cargo de forma rápida y confiable; haciendo el mejor uso de los recursos disponibles	Es capaz de organizar y distribuir objetivos y tareas intentando dar una buena utilización a los recursos de los que dispone.	Tiene una capacidad mínima para gestionar las tareas y recursos. Le cuesta supervisar y reconducir la acción hacia los objetivos establecidos si se producen desviaciones de los mismos.
COMUNICACIÓN	Capacidad para, de forma voluntaria, transmitir ideas, información y opiniones de forma clara y convincente, por escrito y oralmente, escuchando y siendo receptivo/a a las propuestas de los/as demás.	Se comunica con claridad y precisión. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. Presta atención y sensibilidad frente a las inquietudes de otras personas.	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto/a y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los/as demás y hace preguntas constructivas.	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

COMPETENCIA	DESCRIPCION	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
COOPERACIÓN	Capacidad de poder equilibrar el compromiso con el grupo y sus metas con sus propias prioridades, compartir el liderazgo y apoyar a otras personas, habilidad de presentar ideas y escuchar las ideas de otras personas, de construir alianzas tácticas y sostenibles.	Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses propios o de otras áreas. Es un referente de confianza de todos/as los/as que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.	Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos/as. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los/as demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	Comprende la necesidad de que todas las personas colaboren unas con otras para la mejor consecución de los objetivos generales.	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
GESTIÓN DE CONFLICTOS	Capacidad para hacer frente a los conflictos, lo que implica la estimulación, regulación y resolución de los conflictos producidos entre dos o más partes.	Crea una solución innovadora en la resolución de los conflictos en base a un enfoque no tradicional para afrontar los problemas surgidos entre dos partes.	Desarrolla una solución compleja con el fin de resolver los conflictos generados entre distintas personas o áreas de la empresa.	Aplica medidas para resolver los conflictos basándose en sus conocimientos y experiencias previas.	Le cuesta resolver los conflictos que surgen porque muestra una escasa capacidad de afrontamiento y de toma de decisiones para la solución del problema.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
MEJORA CONTINUA	Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo bajo estándares de calidad y buscando la mejora continua proponiendo la adaptación y modernización de los procesos y metodologías vigentes en la organización.	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa por sus altos criterios de eficiencia, calidad y mejora continua en los procesos de trabajo	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Es valorado/a por sus conocimientos y su preocupación por la eficacia en los procesos de trabajo.	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad y se preocupa por cumplir con sus obligaciones laborales.	Conoce temas relacionados con su especialidad sin preocuparse por la realización de sus funciones de forma eficaz.
NEGOCIACIÓN	Capacidad para argumentar de forma clara y coherente, conciliando posiciones diferentes para lograr acuerdos satisfactorios para todas las personas, con la finalidad de alcanzar los fines propuestos	Es una persona reconocida por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos/as y llamada por otros/as para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación.	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de las demás personas.	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrando la negociación en las personas que la realizan.

COMPETENCIA	DESCRIPCION	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
ORIENTACIÓN AL RESULTADO	Capacidad para rentabilizar el propio esfuerzo teniendo siempre presentes los objetivos que se persiguen, optimizando el uso del tiempo, priorizando las actividades a realizar y utilizando herramientas que faciliten la realización de sus actividades.	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado/a por los resultados globales. Contribuye con otras áreas en el lineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa. Se preocupa por el resultado de otras áreas.	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro y lo insta a asumir riesgos calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de los recursos y considerando todas las variables.	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en sus acciones.	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos.
RESPONSABILIDAD	Capacidad para comprometerse con las funciones y tareas, con la empresa, respondiendo por sus acciones pasadas, presentes y futuras.	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple con los horarios/plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales	Cumple los horarios/plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo	Cumple los horarios/plazos o alcanza la calidad pero no ambas cosas a la vez

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Capacidad para mostrar resistencia en situaciones tensas o complicadas, barreras encontradas en el camino, cargas de trabajo o ritmos no habituales, manteniendo el mismo nivel de calidad en el trabajo realizado.	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes, imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado/a por el tiempo, y su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos aunque esté presionado/a, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.
TOMA DE DECISIONES	Capacidad para la toma de decisiones necesarias para el logro de objetivos de forma ágil y proactiva, apoyada en la información relevante para facilitar la elección de la mejor alternativa y evaluando la asunción de ciertos riesgos en situaciones de incertidumbre.	Gran capacidad para decidir de forma ágil y proactiva, seleccionando la mejor opción en base a la información que maneja y busca. No le cuesta asumir ciertos riesgos.	Se preocupa por informarse adecuadamente antes de tomar decisiones para elegir la mejor de las opciones y asumiendo el menor número de riesgos.	Suele tomar decisiones de forma ágil pero en ocasiones enlentece la toma de decisiones por el miedo a asumir ciertos riesgos.	Le cuesta tomar decisiones de forma rápida y eficaz porque debido a que le cuesta asumir ciertos riesgos

<p style="text-align: center;">TRABAJO EN EQUIPO</p>	<p>Capacidad para establecer relaciones de participación y cooperación con otras personas, compartiendo recursos y conocimiento, armonizando intereses y contribuyendo activamente al logro de los objetivos de la organización.</p>	<p>Promociona y alienta la comunicación y actúa como modelo del rol en su área. Logra comprensión y compromiso grupal y demuestra superioridad para distinguir, interpretar y expresar hechos, problemas y opiniones.</p>	<p>Sabe integrar los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño y el entusiasmo. Ayuda al equipo a centrarse en los objetivos. Apoya y alienta las actividades en equipo de las personas que lo componen.</p>	<p>Comparte información y trabaja cooperativamente con el equipo. Es flexible y sensible. Ayuda a los/as nuevos/as componentes a integrarse al equipo discutiendo su función.</p>	<p>Explícita o calladamente, antepone sus objetivos personales a los del equipo.</p>
---	--	---	--	---	--

COMPETENCIAS GENERALES

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
AUTOCONTROL	Dominio de sí mismo/a. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.	Actúa con calma. Siente emociones fuertes (como enfado y frustración extrema), pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.
CALIDAD DEL TRABAJO	Excelencia en el trabajo. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área que se es responsable. Capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas.	Anticipa y desarrolla nuevas formas de trabajar y conduce su presentación exitosa para el beneficio de los/as clientes/as. Es reconocido/a por brindar servicios, consejos y asesoramiento de alta calidad.	Cuestiona y descubre formas para mejorar los procedimientos existentes y las formas de trabajar, obtiene apoyo para estos cambios y conduce su exitosa puesta en marcha.	Puede explicar y demostrar el valor de las técnicas a los demás, fomentando el valor de su uso adecuado.	Se asegura de que su trabajo se relacione con los procesos de funcionamiento de la firma

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
FLEXIBILIDAD	Es la disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera.	Modifica sus objetivos o acciones para responder con rapidez a los cambios organizacionales o de prioridad. Realiza cambios en la estrategia de negocios o proyectos ante los nuevos retos o necesidades del entorno.	Decide qué hacer en función de la situación. Modifica su comportamiento para adaptarse a la situación o a las personas, no de forma acomodaticia sino para beneficiar la calidad de la decisión o favorecer la calidad del proceso.	Aplica normas que dependen de cada situación o procedimientos para alcanzar los objetivos globales de la organización.	Reconoce que los puntos de vista de los demás son tan válidos como los suyos. Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.
FORTALEZA	Entereza, capacidad para superar cualquier dificultad, para hacer frente a nuevos retos y virtud cardinal que consiste en vencer el temor y huir de la temeridad. Fuerza moral para realizar una acción o soportar un sufrimiento.	Capacidad demostrada en la superación de dificultades, afrontamientos de nuevos retos y superación de temores o inseguridades.	Gran habilidad para la superación de retos y miedos. Así como para la superación de los problemas que surgen en el ámbito laboral.	Es capaz de afrontar nuevos retos y superar los problemas que se le plantean.	Le cuesta superar las dificultades que se encuentra y muestra inseguridad en el afrontamiento de nuevos retos o miedos.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
PRUDENCIA	Adelantarse a las circunstancias, tomar mejores decisiones, conservar la compostura y el trato amable en todo momento, forjan una personalidad decidida y comprensiva. Persona que piensa y actúa con sentido común. Actúa con sensatez y moderación, tratando de evitar peligros y riesgos innecesarios.	Los demás lo/la tienen como modelo de compostura y buen trato en todo momento. Se muestra moderado/a y sensato a la hora de realizar los movimientos necesarios en su trabajo para evitando siempre peligros y riesgos innecesarios.	Tiene habilidad para mantener un buen trato hacia los demás y es capaz de contener su malestar sin expresarlo. Es sensato en el manejo de la maquinaria evitando peligros y riesgos innecesarios.	Suele mantener la compostura ante situaciones complicadas y se comporta de forma amable en el trato con los demás. Suele actuar con sensatez para evitar peligros.	Los demás lo ven como una persona que no es capaz de tratar de forma amable a los/as demás. Le cuesta contener y no expresa su malestar. No suele tener presente los riesgos que pueden ser consecuencia de sus tareas.
RESPONSABILIDAD	Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida. Ejecutar aquellos compromisos adquiridos, asumir las consecuencias de sus actos o intentar dar más de lo que se les pide.	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, pero cupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	GRADO A	GRADO B	GRADO C	GRADO D
TEMPLE	Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.	Es fuerte aún frente a los problemas, puede admitir sus errores y busca siempre la forma de solucionarlos para agregar valor a sus conductas y corregir problemas.	Aprende de sus errores. Analiza su desempeño para comprender los fracasos y mejorar sus acciones futuras.	Intenta explicar la causa o motivo de sus propios errores; en ocasiones culpa de ellos a los demás o a las circunstancias.	Presenta dificultades para explicar y explicarse las razones de sus errores. No pide ayuda y le resulta difícil cambiar.

Fuente: Cepes Andalucía

