



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

**La selección de personal en las
organizaciones. Una aplicación
en el sector de automoción**

Presentado por:

Cristina García Fernández

Tutelado por:

Dra. Pilar Pérez Santana

Valladolid, 10 de Julio de 2018

INDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	4
2. EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA	6
2.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN	6
2.2. EL FUTURO LABORAL EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN	8
2.2.1. Problemas laborales en el sector de automoción	9
3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN	10
3.1. PERFIL DE CANDIDATOS PREVIO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL ..	11
3.2. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS	12
3.2.1. El reclutamiento de candidatos.....	12
3.2.2. La selección de personal	16
3.3. CONTRATACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO	16
4. METODOLOGÍA	17
5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DIVERSOS PERFILES DE EMPLEADOS EN EL SECTOR DE AUTOMOCIÓN	19
5.1. OPERARIO BÁSICO DE PRODUCCIÓN	19
5.1.1. Reclutamiento del operario básico de producción	20
5.1.2. Pruebas de selección para un operario básico de producción.....	22
5.1.3. Incorporación del operario básico de producción.....	25
5.2. TÉCNICO EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN (TGP)	27
5.2.1. Reclutamiento del TGP.....	28
5.2.2. Pruebas de selección para un TGP.....	30
5.2.3. Incorporación de este tipo de perfiles.....	32
5.3. INGENIERO RESPONSABLE DE UNIDAD DE FABRICACIÓN	32
5.3.1. Reclutamiento del ingeniero responsable de unidad.....	35
5.3.2. Pruebas de selección de un ingeniero responsable de una unidad de fabricación	37
5.3.3. Incorporación de este tipo de perfiles.....	39
6. COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS TRES PERFILES:	41
7. CONCLUSIONES	44

8. BIBLIOGRAFÍA	48
9. ANEXOS	51
ANEXO I: PSICOTECNICO PARA LA SELECCIÓN DE OPERARIOS:.....	51
ANEXO II: PUPITRES PARA PRUEBAS DE HABILIDAD.....	56
ANEXO III: CUADRO DEFINICIÓN DEL PUESTO	57
ANEXO IV: MATRIZ DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	59
ANEXO V: DINÁMICA DE GRUPO PARA EL PROGRAMA DE BECARIOS INGENIEROS.....	61

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Representación y distribución geográfica del sector de la automoción en España

Gráfico 2.2: Resultados a la pregunta hecha a las empresas del sector de automoción: Déficit de talento, ¿hasta qué grado es relevante?

INDICE DE TABLAS

Tabla 3.1.: Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno y externo

Tabla 5.1.: Requisitos para una candidatura de un operario básico de producción

Tabla 5.2.: Estructura de una entrevista personal de un operario básico de producción

Tabla 5.3.: Requisitos para una candidatura de TGP logístico

Tabla 5.4.: Aptitudes necesarias en el perfil de ingeniero responsable de unidad

Tabla 5.5.: Requisitos para una candidatura de Ingeniero Responsable de Unidad de Fabricación

Tabla 5.6.: Requisitos de ponderación de méritos, para acceder al Programa de Becarios Ingenieros

Tabla 6.1.: Comparación de los procesos de reclutamiento y selección de los tres perfiles

RESUMEN

La industria de la automoción es un sector clave, tanto en la economía de nuestro país, en la que supone en torno a un 10% del PIB, como en el plano del mercado de trabajo. Este sector, y todo lo que le rodea, emplea a más de dos millones de personas en nuestro país. Además, todos los indicadores apuntan a que las estrategias de las empresas del sector se encaminan hacia el crecimiento, y con él, un aumento del número de contrataciones, tanto para este año como para los siguientes. Entre las empresas que forman este sector, está en la que realicé mis prácticas universitarias, concretamente en el departamento de recursos humanos, por lo que pude vivir en primera persona cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección de diferentes perfiles de candidatos, entre ellos, en los que se centra este trabajo: operario básico de producción, técnico en gestión de producción e ingeniero responsable de unidad. Que, a su vez, son los más representativos del sector.

Palabras clave: *Reclutamiento de personal; Selección de personal; Operario básico de producción; Técnico en gestión de la producción; Ingeniero; Sector automoción; España.*

ABSTRACT

The automotive industry is fundamental for the country's economy and employment. In the economy it represents 10% of the Gross domestic Product. In terms of employment, in the labour market, the sector employs more than two millions people. In addition, the latest registration data for new vehicles show that the sector is recovering, after the bad givens during the crisis. Thus, the strategies are for growth. This will suppose an increase in the number of contracts for this year and the following year, the investments in the factories will also increase.

I did my internship in a company in the sector, in the human resources department, so I learned about the recruitment process and selection of several profiles of candidates, which I write in this final degree project: basic production operator, technical in production management and engineer, the most representative of the sector.

Keywords: *Recruitment; Basic production operator; Technical in production management; Engineer; Automotive sector; Spain*

Código de clasificación JEL: M12; M51; M53; M54.

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo analiza los procesos de reclutamiento y selección llevadas a cabo en una empresa perteneciente al sector de la automoción. Para ello, primero se comienza analizando el sector en el que nos encontramos, y su importancia, tanto en la economía nacional, como en el mercado laboral.

El nivel de matriculaciones de vehículos nuevos en nuestro país, en los últimos doce meses, ha sido de 1.299.462¹ de vehículos, lo que supone un 9,08% más que el año pasado, por lo que el sector vive un momento de recuperación. El número de matriculaciones de vehículos está muy relacionado con la evolución del PIB, en el que el sector representa un 10%, y, por tanto, con la economía del país.

En el plano del mercado laboral nos encontramos ante un sector que emplea a más de dos millones de personas en España.

Tras analizar esto, nos centraremos en los retos a los que se enfrentará el sector en el futuro, en el plano laboral. Sin duda, la automoción es un sector dinámico y cambiante, caracterizado por la robotización de las fábricas, el abandono de los vehículos tradicionales y la llegada de nuevos modelos híbridos o eléctricos.

El interés sobre este tema, nació a raíz de las prácticas que hice en el departamento de recursos humanos (RR.HH.), en una empresa clave en este sector. A través de las cuales, pude ver y participar activamente en todo el proceso de selección de diversos perfiles de candidatos; desde la publicación de la oferta, hasta la incorporación. Esto me permitió obtener la mayor parte de la información que compone este trabajo, junto con las entrevistas personales que he podido realizar a la responsable de selección de la empresa en primera persona.

A lo largo de este TFG, veremos el proceso real de reclutamiento y pruebas de selección que esta empresa lleva a cabo, y lo veremos, no solo, para un perfil, sino para tres distintos, con la intención, de poder observar las semejanzas y diferencias que existen en los procesos para los diferentes puestos en la organización. Y, así, dar una visión de conjunto sobre cuáles son

¹ Datos obtenidos de Expansión: Datosmacro.com

los principales perfiles que componen el sector y cómo varía el proceso de selección, dependiendo del puesto que se trate. Para ello, los perfiles elegidos han sido: operario básico de producción, técnico en gestión de la producción e ingeniero responsable de unidad. Por tanto, iremos desde un perfil no cualificado, que está en la base jerárquica de la organización, hasta uno de los perfiles más cualificados, que, además, es un puesto que tiene que supervisar a un equipo de empleados.

Los tres perfiles que he elegido, son a modo de ver, los más representativos del sector. Los operarios son los profesionales más demandados del sector, con un total de 16,2% del total de ofertas publicadas, frente al 13,9% que suponen los especialistas. Por otro lado, resulta impensable imaginar, el proceso de fabricación de un coche, sin ingenieros. Pero tampoco, se pueden olvidar otros perfiles, en la actualidad, muy demandados, en las grandes compañías, como son los puestos de naturaleza logística.

Para llevar a cabo todo este estudio, se ha dividido el trabajo en dos secciones: una eminentemente teórica y otra práctica. Primeramente, se describe conceptualmente el proceso, desde el reclutamiento de candidatos, hasta la contratación final. Con el objeto de trasladar dichos procesos al caso de una empresa real, en la que realicé las prácticas.

En esta parte práctica, veremos las distintas fases de un proceso de selección: los requisitos exigidos para cada perfil, los modos de reclutamiento, las pruebas de selección y, finalmente, los modos de incorporación a la empresa. Todo ello, complementado con ejemplos prácticos y documentos reales que la empresa utiliza en estos procesos, los cuales se pueden ver en los anexos de este trabajo.

Con el fin de facilitar la comparación entre perfiles, tanto de requisitos exigidos, como del proceso de selección, se ha elaborado un estudio comparativo destacando los principales puntos comunes y divergentes.

Para terminar, se termina este trabajo con una serie de conclusiones e implicaciones que se derivan del mismo.

2. EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN EN ESPAÑA

En primer lugar, se va a describir una panorámica general sobre el sector de la automoción en España. Esta breve introducción se hace para explicar el peso de ésta industria a nivel estatal y, en nuestra comunidad autónoma en particular, es fundamental entender su importancia para ver las políticas de empleo que se llevan a cabo en las empresas que pertenecen a dicho sector.

En un segundo apartado, entraré a analizar qué características son las que resultan más atractivas tanto para las personas que buscan un puesto en las empresas productoras de automóviles, como para los que ya trabajan en ellas permanecer en las mismas.

2.1. IMPORTANCIA DEL SECTOR DE AUTOMOCIÓN

A nivel económico nacional el sector de la automoción representa un 10% del PIB² español, en esta cifra están incluidas tanto la distribución como las actividades vinculadas. En cuanto a la producción, España es el segundo fabricante a nivel europeo de automóviles y el octavo a nivel mundial.

Además, cabe destacar que las exportaciones de vehículos representan un 19% del total de las que se hacen en nuestro país. Esto supone que el 83% de los vehículos fabricados aquí se exportan a otros países.

Centrándonos ahora en el foco de este trabajo, que crea: la industria de automoción en España genera empleo de manera directa para 300.000 personas y, a esto hay que sumarle que de manera indirecta emplea a más de 2.000.000 de personas. Estas cifras suponen que el nivel de cualificación y especialización que se busca en la mano de obra es de todos los perfiles, desde mano de obra poco cualificada a mano de obra muy cualificada.

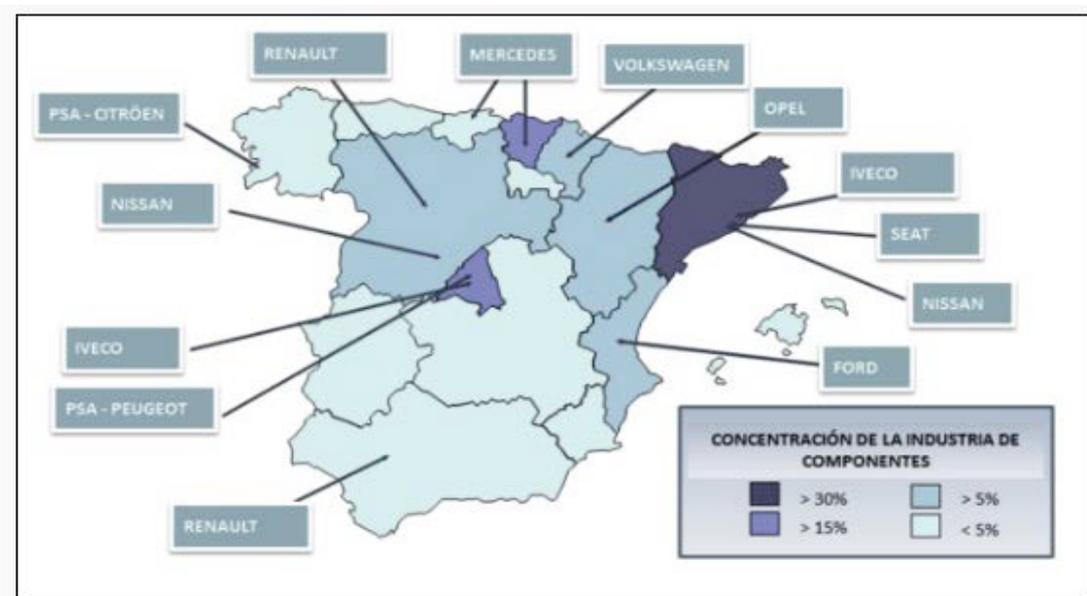
La fabricación de automóviles en España lleva cuatro años en crecimiento, como dato, en el periodo 2012-2016, el incremento de la producción fue de un 45% lo que supone 906.728 unidades y, con ello, el aumento necesario en las plantillas y turnos de trabajo. Por este motivo, la inversión que se calcula que hará la industria de fabricación de automóviles se estima en 10.000 millones de

² Fuente: ICEX, Investin Spain, Ministerio de Economía, Industria y Competitividad. Datos actualizados a 02/04/2018. Todos los datos que se recogen en este apartado se han obtenido de esta fuente.

euros que se destinaran a la ampliación y modernización de plantas. La media de cada empresa está entorno a los 1.700 millones. La mayor parte de estas inversiones se destinan a I+D+i, ya que las plantas españolas son unas de las más industrializadas a nivel europeo con una media de 980 robots por cada 10.000 empleados.

Para ver de una manera más gráfica la importancia del sector en España, véase el siguiente gráfico (gráfico 2.1), donde se puede observar donde se sitúan las principales empresas productoras y la concentración de la industria de componentes.

Gráfico 2.1.: Representación y distribución geográfica del sector de la automoción en España



Fuente: Asociación española de proveedores de automoción.

En España existen 17 plantas de fabricación instaladas por toda la geografía del territorio y 1.000 empresas fabricantes de componentes que integran la cadena de suministro de la industria, dichas empresas se concentran en 720 grupos empresariales. La potente industria de estos componentes es una de las claves de éxito del sector, ya que garantizan el servicio y suministro.

2.2. EL FUTURO LABORAL EN EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN

El 69% de las empresas del sector automoción han aumentado en el año 2017 su plantilla³, lo que sitúa al sector muy por encima de la media respecto de otros sectores, teniendo en cuenta la evolución del empleo. Por esto, la mayoría de las empresas consideran que lo más adecuado es seguir una estrategia de crecimiento.

Respecto a las perspectivas para el futuro próximo, tanto en la economía nacional como internacional, los expertos del sector prevén un crecimiento de entorno a un 43% en el sector. Y en cuanto a la visión que tienen las empresas para el futuro, el 54% de las empresas de automoción estiman que van a crecer en el próximo ejercicio en volumen de negocio o facturación. Y un 45% de las mismas espera aumentar su cuota de mercado.

Estas previsiones se confirman con los datos que existen para 2018, ya que el sector de la automoción y sus industrias auxiliares realizarán alrededor de 6.800 contrataciones durante este ejercicio, lo que supone un incremento del 5% del empleo sectorial.⁴

Estas cifras avalan la estrategia de crecimiento, ya que se considera un momento adecuado para asumir riesgos de crecimiento e invertir en nuevos productos. Todo ello, acompañado de otras medidas, como la expansión geográfica o el incremento de la inversión en marketing y publicidad.

Con todo lo anterior, podemos pensar que se ha asentado la recuperación del sector y no sólo eso, sino que, la perspectiva es el crecimiento de la cifra de negocio. La consecuencia inmediata de esta estrategia de crecimiento es que la gran mayoría de las empresas apuesta por el aumento de los niveles de empleo.

En cuanto a la evolución en el año 2017 de diversos aspectos relacionados con el empleo en las empresas que nos sirven de referencia para este trabajo, el 44% de las mismas prevé crecimientos de sus plantillas, frente a un 15% que se posiciona en sentido contrario. Asimismo, hay una gran proporción de participantes que prevén incrementos salariales en sus empresas (un 46%

³ Informe de Randstad Research “El futuro laboral del sector de la automoción” de marzo de 2017. El estudio es el resultado de una serie de entrevistas con más de 500 empresas agrupadas en 20 sectores que operan en España.

⁴ Según las previsiones de Adecco Automotive, división del Grupo Adecco.

de los casos), mientras que un 41% lo que vaticina son aumentos en el grado de satisfacción de las plantillas de sus respectivas empresas.

Tanto el nivel de rotación como el de absentismo actualmente son bajos y no representan en la actualidad barreras para el crecimiento del sector a corto plazo, aunque se prevé que aumenten para el próximo año.

Existen problemas en el plano laboral para este sector, los cuales analizaré en el siguiente sub-apartado.

2.2.1. Problemas laborales en el sector de automoción

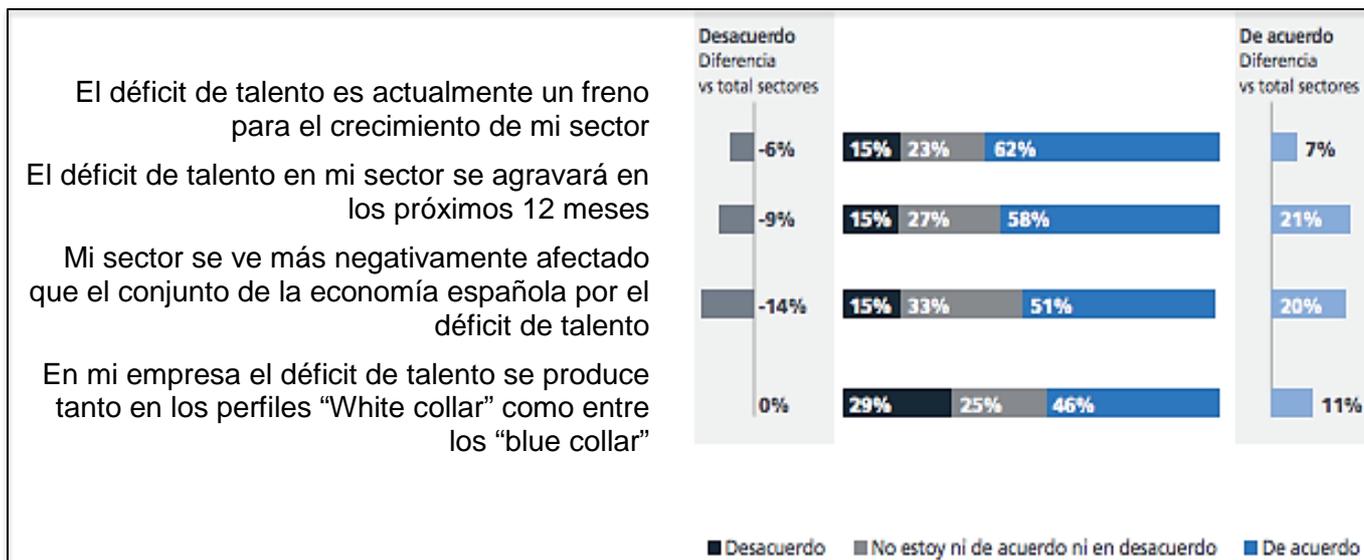
El déficit de talento es un problema bastante importante para el sector, entendiendo el término “bastante” como más pronunciado que en promedio del resto de los sectores, es decir, el problema de la falta de talento afecta de manera más grave al sector de la automoción que al resto de la economía española. Aproximadamente dos tercios de las empresas de automoción consideran que es uno de los frenos al desarrollo sectorial. El déficit se produce tanto en los perfiles más cualificados (white collar) como entre los menos (blue collar), aunque para estos últimos hay cierta dispersión de opiniones en los análisis hechos por los expertos del sector. Y la expectativa no es alentadora, puesto que un tercio de los expertos advierte que en su empresa la situación de rotación, absentismo y el déficit de talento pueden empeorar en los próximos 12 meses.

El 62% de los expertos del sector identificaron el déficit de talento como un problema que actualmente afecta de manera importante y para el cual la previsión es que se agrave.

Como se ha dicho al final del sub-apartado anterior, los niveles de rotación y absentismo son bajos, pero son mayoritarias las voces que consideran que estos niveles aumentarían en los próximos años.

A continuación, se muestra un gráfico (gráfico 2.2) de la encuesta realizada por Randstad en las empresas del sector acerca del problema de la falta de talento. En ella se muestran las respuestas a las cuatro preguntas fundamentales acerca del problema tanto en el sector, como en la propia empresa y el grado de acuerdo o desacuerdo expresado por la organización.

Gráfico 2.2.: Resultados a la pregunta hecha a las empresas del sector de automoción: Déficit de talento, ¿hasta qué grado es relevante?



Fuente: Estudio Randstad 2017: El futuro laboral del sector de la automoción.

3. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LA ORGANIZACIÓN

Al margen del tipo de industria en la que nos encontremos, todas las empresas tienen algo en común: Necesitan personas que trabajen en ellas y, hoy en día, se debe añadir, y personas que quieran trabajar allí, es decir, deben ser atractivas para sus potenciales empleados. Tradicionalmente, los recursos humanos se han visto, únicamente, como una fuente de gasto, afortunadamente, en los últimos años la tendencia ha sido optar por una gestión de los RR.HH. que crea que pueden ser muy valiosos en la organización. Decisiones como: a quién contratar, cuánto pagarle, qué formación ofrecerle, o cómo evaluar el desempeño, afectan directamente a la motivación del empleado y con ello de forma indirecta, a la productividad de la organización. Como afirma Cantera (2006, pp. 178), que a su vez cita a Cooper, Robertson y Tinline (2004): *“las ventajas competitivas de una empresa residen en el hecho de tener empleados de calidad”*, por tanto, la selección se convierte en un proceso estratégico.

Efectivamente, la gestión de las personas debe enfocarse como un recurso indispensable, con el objetivo último de sacarle el máximo rendimiento a sus

habilidades y competencias para, así, lograr una ventaja competitiva que, además, sea sostenible en el tiempo.

3.1. PERFIL DE CANDIDATOS PREVIO A LA SELECCIÓN DE PERSONAL

En este apartado me centraré en la planificación de los RR.HH. que se lleva a cabo en las organizaciones. La planificación de recursos humanos busca determinar, por una parte, las necesidades cualitativas y cuantitativas de personal partiendo de los objetivos y estrategias que tiene establecidas la organización para un determinado horizonte temporal y, por otra, conocer si las disponibilidades de los recursos humanos se ajustan en cada momento, a estas con el fin de alcanzar los objetivos de la organización (Dolan, Valle Cabrera, Jackson y Schuler, 2003).

Este proceso, consiste en establecer las previsiones sobre las necesidades futuras de los diferentes perfiles que se van a requerir en una organización a medio plazo. Para ello, esta fase se subdivide en dos: por un lado, se debe llevar a cabo un *análisis de los puestos de trabajo*, donde se describe de manera detallada el perfil de candidato deseado y, en qué consiste el empleo, y por otro, es necesario conocer tanto el número de trabajadores, su disponibilidad actual, como sus características, para poder llevar a cabo una *planificación de plantillas*.

Se podría establecer que la planificación de recursos humanos consta de las siguientes etapas: inicio del proceso de planificación, análisis de la situación actual, estudio de los desajustes entre oferta y demanda y elaboración de un plan de recursos humanos, como indican, Ribes, Herrero, Perelló y Ruiz, (2015, pp.20).

En esta etapa, se fijan las necesidades futuras, por ello, es importante trabajar con una visión a medio plazo, que nos permita ser proactivos e ir por delante de las necesidades que se crearán en la empresa y, así, poder llevar a cabo una planificación. La cual definen, Gomez-Mejía, Balkin y Cardy (2001, pp.172) como “el proceso que sigue una empresa para garantizar que cuenta con un número de personas del perfil adecuado, para suministrar en un futuro determinado un nivel de producción o servicios”.

A partir de ello, se determinarán las necesidades de contratación, cuando de los resultados obtenidos se deduzca que existe esta necesidad. Lo que nos llevaría al siguiente apartado: El reclutamiento de personal.

3.2.RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EMPLEADOS

Esta fase del proceso, consiste en atraer y elegir a los candidatos, lo que constituye un reto, para cualquier organización, de cuya solución depende la eficacia de la propia empresa.

Primero, a través de la búsqueda de aspirantes para trabajar en la empresa, para posteriormente escoger al más adecuado para ocupar el puesto vacante. Una empresa no puede prosperar, crecer, crecer o simplemente mantenerse sin contar con los profesionales adecuados.

A continuación, haré un análisis más profundo de cada etapa.

3.2.1. El reclutamiento de candidatos

La primera etapa consiste en reclutar candidatos. Esta fase es muy importante ya que los empleados promocionan, se marchan de las empresas, se jubilan o mueren y, por otro lado, las empresas crecen, tienen nuevos retos, se expanden. Por ello, siempre se necesitan nuevas incorporaciones en las empresas.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a localizar y atraer un número adecuado de candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar un puesto vacante dentro de la organización. (Chiavenato, 2011). El objetivo en esta etapa es reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados para, posteriormente, poder seleccionar los más adecuados. Los candidatos deben tener la cualificación suficiente para el puesto, in que ésta sea excesiva o innecesaria ni, menos aún, insuficiente. (Ribes et al, 2015).

Hay que diferenciar dos tipos de reclutamiento: interno y externo. Cuando la empresa inicia un proceso de selección la primera cuestión que debe plantearse es, si va a buscar al candidato dentro o fuera de la organización.

En las grandes compañías cobra vital importancia el *reclutamiento interno*, íntimamente ligado con el desarrollo del talento y el clima social en la empresa. En este tipo de reclutamiento son los candidatos reales o potenciales que ya están en la plantilla de la empresa los que ocuparan los nuevos puestos, por tanto, esta clase de reclutamiento consiste en la movilidad de los empleados a otros departamentos, a través de: ascensos o promociones, lo que supondría un movimiento vertical, ya que el empleado pasaría a ocupar puestos de mayor responsabilidad. También, se puede llevar a cabo un movimiento horizontal, aquí se realizaría una transferencia, lo que supone para el empleado ocupar puestos de igual responsabilidad, pero en departamentos diferentes. También existe la posibilidad de unir ambas técnicas, aquí estaríamos ante un movimiento diagonal. (Ribes et al, 2015).

Como ventajas que ofrece el reclutamiento interno, encontramos que nos permite motivar a los trabajadores a cambiar de puesto, postular a posiciones que les resulten más interesantes y de este modo, reconocerles su trayectoria y dedicación a la compañía.

Además, suele ser más económico ya que evita gastos relacionados con la atracción de nuevos talentos, honorarios de empresas de reclutamiento, el trabajador ya posee conocimientos sobre la organización y se aprovecha la inversión hecha en formación. También es, por lo general, más rápido que el externo y más fiable, se reduce el margen de error por lo que el proceso tiene una mayor fiabilidad y validez.

Pero, a su vez, el reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre departamentos, y sobretodo, del departamento de reclutamiento con el resto de la organización. Nos encontramos aquí, ante los inconvenientes del reclutamiento interno. Requiere la creación y el mantenimiento actualizado de un sistema de base de datos de los empleados o un banco de personas al que poder acudir cuando haya una vacante, además de esto, y lo que supone la mayor desventaja, es la dificultad de encontrar en la propia organización a la persona adecuada para el perfil requerido. A mayores,

aunque, por un lado, implica motivación, por otro, puede generar luchas internas entre empleados.

El segundo tipo posible de reclutar candidatos, es el *reclutamiento externo*. Para ello, es necesario conocer el mercado laboral, entendiendo éste como el área geográfica donde se localizan los potenciales candidatos (Siliézar, 2011). Por tanto, este reclutamiento supone salir a buscar y atraer candidatos tanto disponibles como ocupados en otras empresas.

Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas que no pertenecen a ella y que han sido atraídos mediante técnicas de reclutamiento.

El reclutamiento externo incide en los candidatos potenciales, que se incorporan a la empresa a través de las técnicas de reclutamiento o fuentes de contratación siguientes: anuncios, ferias de empleo, agencias de colocación, candidaturas espontaneas, agencias públicas de empleo, InfoJobs, LinkedIn... Este reclutamiento, implica saber dónde buscar candidatos adecuados para ocupar el puesto, a qué fuentes de reclutamiento hay que acudir y cómo contactar con los postulantes.

Entre las ventajas de este tipo de reclutamiento, encontramos que se incorporan personas con ideas nuevas y nuevos puntos de vista y la empresa se puede beneficiar de las inversiones en formación realizadas por otras empresas. Sin embargo, no deja de ser una técnica que también tiene inconvenientes, de ellos, el más importante es que la duración del proceso suele ser larga, más aún si se busca un candidato muy cualificado o se piden muchos requisitos. También, se puede ver afectada la política salarial, produciendo desequilibrios significativos y agravios comparativos. Otro inconveniente que se debe valorar, es que puede generar frustración entre los empleados, que pueden ver sus aspiraciones de ascender en el grupo malogradas.

Tabla 3.1.: Ventajas e inconvenientes del reclutamiento interno y externo

RECLUTAMIENTO INTERNO	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Motivar a los trabajadores Económico Aprovechamiento de las inversiones en formación Rápido y fiable	Dificultad para encontrar candidatos dentro de la organización Intensa y continua coordinación entre departamentos Luchas internas

RECLUTAMIENTO EXTERNO	
VENTAJAS	INCONVENIENTES
Incorporación de nuevas ideas y puntos de vista Aprovechar las inversiones en formación otras empresas Mayor número de candidatos	Proceso largo y costoso Cambios en la política salarial Frustración y desmotivación para los empleados Riesgo de fracaso

Fuente: Elaboración propia.

Por último, para concluir con el reclutamiento, me gustaría hablar sobre el reclutamiento activo, en concreto, sobre una nueva tendencia muy utilizada hoy en día por las empresas, para poder atender a los cambios que se están sucediendo, ésta es: El “Employer Branding” o generar una imagen de marca como empleador. Los principales objetivos son atraer, retener y motivar a los empleados. Las ventajas que nos puede proporcionar una buena estrategia, de marca atractiva, van desde un ahorro en los costes, ya que directamente habrá candidatos que quieran trabajar en la compañía, por lo que no tendremos que salir a buscarles. Hasta, una reducción en la rotación y una mejora en la atracción de nuevos talentos, sobre todo, de las nuevas generaciones. Según el estudio Randstad Awards (2016) trabajar en una empresa como una buena imagen de marca es importante para el 84% de los trabajadores, que buscan empleo, a nivel mundial.

3.2.2. La selección de personal

Una vez conseguido un número adecuado de interesados que cumplan con los requisitos marcados previamente, el departamento de selección deberá determinar cuál de ellos, es el más adecuado, para el puesto en concreto. La selección se puede definir como el conjunto de técnicas que nos van a permitir encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos. (Ribes et al, 2015). De la Calle y Ortiz (2004) lo definen como el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos a los puestos de la organización.

La selección, por tanto, consiste en elegir de entre los candidatos aquel que mejor se adecue al perfil marcado por la empresa. Para ello, se emplean una serie de pruebas de selección, como son: entrevista preliminar, entrevistas telefónicas, personales, pruebas de habilidad, pruebas psicotécnicas, dinámicas de grupo, test de capacidad o personalidad, etc.

Es muy importante para hacer una buena selección marcar muy bien, previamente, cuáles serán las competencias que debe tener el candidato que queremos contratar, para ello, en algunas empresas se crea una matriz de competencias junto a un diccionario de competencias⁵, los cuales deberá ir actualizando permanentemente la empresa. O bien, como se ha explicado previamente, en el análisis del puesto de trabajo, se define el perfil adecuado, o deseado, para cada puesto.

3.3. CONTRATACIÓN DEL NUEVO EMPLEADO

Una vez seleccionado el candidato idóneo, se procede a su contratación laboral.

Dentro de esta etapa se analizan las posibles modalidades de contrato que tiene la empresa, como podrían ser: contrato indefinido, temporal, contrato relevo, en formación⁶, etc. Uno de los factores determinantes de la modalidad

⁵ El diccionario de competencias es la herramienta que recoge el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

⁶ Véase, para profundizar en la diversidad de contratos laborales, la Guía de contratos del SEPE (2017).

de contrato son los costes de contratación que cada uno implica y las bonificaciones que se pueden obtener a través de las subvenciones que algunos de ellos reportan, por ejemplo, contratos a jóvenes de 25 años, que debido a los niveles de paro de estos años se ha ampliado hasta menores de 30, o contratación de mayores de 45 años.

Por último, cabe diferenciar que la contratación tiene dos fases: la incorporación efectiva y legal a la plantilla, y la integración, que consiste en un proceso de socialización o acogida del nuevo trabajador en los primeros meses de trabajo en la organización. No obstante, en la práctica, muchas empresas no se preocupan de esta socialización del nuevo trabajador.

4. METODOLOGÍA

Hasta ahora, todo lo analizado correspondía a la parte más conceptual del trabajo, en los siguientes apartados me centraré en el proceso de reclutamiento y selección que lleva a cabo una empresa real del sector automoción⁷, para tres perfiles diferentes. La idea de realizar este trabajo surge mientras realizaba mis prácticas universitarias en el departamento de dirección de recursos humanos de la misma.

Toda la información que compone esta parte práctica se ha obtenido durante los seis meses que estuve allí, donde tuve la oportunidad de conocer cómo se desarrollaban los procesos de reclutamiento y selección de diferentes perfiles, además, tuve la oportunidad de participar y trabajar activamente en diferentes procesos, lo que me hizo conocer las muchas particularidades que envuelven el reclutamiento y la selección de personas. Por otro lado, para que fuese posible la elaboración de este TFG se han realizado múltiples entrevistas a la responsable de selección y reclutamiento de la empresa y, la compañía ha proporcionado diversos documentos internos que utiliza en estos procesos, los cuales se pueden ver en los anexos.

Los perfiles que vamos a estudiar son: Operario básico, técnico en gestión de la producción, también denominado TGP logístico, y, por último, un perfil de

⁷ Por petición expresa de la empresa no se utiliza el nombre específico de la misma en el TFG, por ello se denomina con un nombre genérico.

ingeniero, el cual es responsable de una unidad de fabricación dentro de la cadena de producción. Antes de comenzar con el desarrollo de cada perfil, especificaré el por qué de la elección de cada uno.

La elección del perfil de operario básico de producción, se debe a que este perfil supone actualmente el 90% de las contrataciones en una empresa del sector de la automoción, por ser empresas fabricantes. Por tanto, el mayor porcentaje de contratación va a ser la mano de obra directa. El año pasado, este tipo de perfil de operario básico supuso aproximadamente unas 6500 contrataciones⁸ en la empresa.

La justificación de por qué he escogido el perfil de técnico en gestión de la producción (TGP), se debe a que la logística es un pilar fundamental dentro de una multinacional de este sector. Estos puestos, están muy relacionados con las importaciones y exportaciones, y, por tanto, tienen una importante relación con la logística. Además, son perfiles muy centrados en los idiomas, los cuales, no son fáciles de encontrar en España. Es un perfil en el que se hace mucho hincapié y se invierten muchas horas de trabajo para encontrar candidatos adecuados a este tipo de puesto.

En el caso de los ingenieros y, más en concreto, el puesto de responsable o jefe de unidad, es quizá el más demandado, debido a la época de crecimiento empresarial actual y al aumento de las antedichas contrataciones de operarios básicos. Cada vez se requieren más responsables de unidad, que son el primer nivel de mando, dentro de la organización de una factoría. Estos perfiles tienen contacto directo con el terreno, lo que les da oportunidad de conocer la empresa desde la base y conocer la estructura de la misma. Por consiguiente, tienen una amplia carrera profesional dentro de la empresa.

Siempre hay que tener en cuenta que el tipo de perfiles demandados y su cuantía varía, en función: de la situación en la que se encuentre la empresa, su estrategia de crecimiento, las inversiones en tecnología, si existen nuevos

⁸ Información obtenida de las tablas de contratación de la empresa de los años 2016 y 2017.

modelos a fabricar, cuantos modelos se producen por fabrica, así como, de la situación económica que viva el país.

5. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE DIVERSOS PERFILES DE EMPLEADOS EN EL SECTOR DE AUTOMOCIÓN

En los siguientes epígrafes se desarrollará el proceso de reclutamiento y selección de personal de cada perfil. Analizando, las diferentes funciones que desarrolla cada perfil, los requisitos exigidos, los modos de reclutamiento, las pruebas de selección que se realizan, y finalmente, las formas de incorporación del candidato a la empresa.

5.1. OPERARIO BÁSICO DE PRODUCCIÓN

Las funciones de un operario básico son, fundamentalmente, el montaje de vehículos y órganos mecánicos (motores y cajas de cambio). El operario dependiendo del departamento, y de la unidad organizativa, en la que se encuentre, se ocupa de montar las piezas del proceso de producción en cadena. Este perfil realiza siempre operaciones manuales, y debe seguir la "Ficha de operación estándar". Respetando siempre las consignas de seguridad, para conseguir una producción de calidad en "tiempo marcado".

En estos puestos son fundamentales los siguientes aspectos, que vamos a denominar como los *requisitos necesarios del perfil*, y son: formación, experiencia y aptitudes.⁹

En cuanto a la formación se requiere, formación básica obligatoria. Se valora positivamente que el candidato tenga un grado medio o superior relacionado con el sector, ya sea mecanizado, soldadura, electrotecnia, o algún curso específico. Lo que sí se desaconseja es que el candidato tenga una formación más elevada.

En cuanto a la experiencia, no se exige experiencia previa, pero se evalúa de manera positiva que se tenga en el sector.

⁹ Estas tres características del perfil, nos servirán, posteriormente, para poder comparar con los siguientes puestos que analizaremos a continuación.

En lo que se refiere a aptitudes que deba reunir el candidato, se requieren profesionales con destreza manual y acostumbrados a realizar trabajos repetitivos.

Tabla 5.1.: Requisitos para un candidato a operario básico de producción

REQUISITOS DEL PERFIL	OPERARIO BÁSICO
FORMACIÓN	Mínimo EGB/ESO Grado medio o superior Cursos específicos rama automoción Se desaconseja formación superior
EXPERIENCIA	No se requiere experiencia previa
APTITUDES	Destreza manual Trabajos repetitivos Calidad Seguridad

Fuente: Elaboración propia, con los datos aportados por la empresa.

5.1.1. Reclutamiento del operario básico de producción

El reclutamiento de operarios básicos se realiza a través de fuentes externas, dado que es un perfil poco cualificado, y, por tanto, muy abundante en el mercado laboral, por ello la empresa suele acudir a este tipo de reclutamiento, que, además, será menos costoso que en otros casos, debido al gran volumen de candidatos interesados. Para reclutar este tipo de perfiles, lo habitual es recurrir a la base de datos de la consultora¹⁰ con la que la empresa trabaja para el reclutamiento y la selección de perfiles; los interesados en trabajar para la empresa se pueden inscribir en la página web de la consultora, pasando así a formar parte de las bases de datos a las que, posteriormente, acudirá la empresa.

¹⁰ El reclutamiento se lleva a cabo a través de consultoras, que se dedican a la selección de personal, y realizan todas las gestiones: desde la búsqueda activa, hasta la incorporación. En la empresa no se utiliza la ETT. En el caso de esta empresa de automoción, la consultora está implantada dentro de la propia factoría. Y recibe unos honorarios fijos por su trabajo.

El reclutamiento externo, lo lleva a cabo una consultora que trabaja para la empresa, también denominada “partner”¹¹, que es la que se encarga de todo el proceso, desde la búsqueda inicial hasta la incorporación final del candidato, siempre matizando que las contrataciones se realizan directamente por la empresa. Debido al gran volumen de contrataciones¹², muy difíciles de cubrir por los departamentos internos de recursos humanos, es la consultora quien se encarga de la criba de todos los currículos y elimina a aquellos que no cumplen los requisitos mínimos, también se suele encargar, de forma general, de las primeras pruebas de selección en las que todavía hay muchos candidatos, suelen ser los equipos de esta consultora quienes hacen las primeras entrevistas telefónicas, los test psicotécnicos, y por lo general, las entrevistas personales, de todo esto hablaré a continuación, en el apartado de pruebas de selección.

Hay que especificar, que la relación y transmisión de información entre la empresa y la consultora es constante, y en todo momento el departamento de RR.HH. de la empresa, conoce cuales son las decisiones del “partner”, para ello incluso tienen ficheros compartidos y el intercambio de emails continuo. Ya que la decisión final corresponde a la empresa.

No obstante, aunque las fuentes de reclutamiento para este perfil son mayoritariamente externas, como se ha especificado hasta ahora, hay excepciones. Estas excepciones son la contratación de operarios que ya han estado anteriormente trabajando para la empresa con contratos temporales, o con contratos por aumento de producción, siempre que se cumplan los requisitos legales¹³ en caso de que el contrato vuelva a ser de duración determinada. En estos casos, se tiene en cuenta el histórico de los operarios que han pasado por la fábrica y sus evaluaciones.

Si tenemos que especificar, si primero se acude a este tipo de “reclutamiento interno” o al externo, es algo difícil de concretar por los muchos

¹¹ Partner: Proveedor con el que se hará un contrato de colaboración continuado en el tiempo, en este caso, “proveedor de recursos humanos”.

¹² Puede llegar a haber unas 7.000 contrataciones eventuales de operarios básicos al año.

¹³ Un contrato temporal no puede exceder de 24 meses computados en un periodo de 30 meses, como así establece el Estatuto de los Trabajadores.

factores que intervienen, pero se podría resumir, de la siguiente manera. Como estamos, mayoritariamente, ante contrataciones eventuales, la empresa trata de renovar el máximo tiempo posible, según las normas del ET antes citadas, a aquellos operarios que hayan obtenido buenas evaluaciones, bien a través de nuevos contratos eventuales o con contratos indefinidos. Pero, si bien es verdad que, ante unos niveles de contratación tan elevados, la realidad es que, la mayor parte de las contrataciones provienen del reclutamiento externo.

Por último, hay que matizar que cuando la empresa acude a ferias de empleo, publica ofertas en páginas de empleo, o los niveles de paro aumentan, recibe un gran número de currículums de perfil no cualificado. Estos cv se derivan a la consultora (partner) para que los cribe y los añada a su base datos.

A pesar de la constante evolución del reclutamiento en los últimos años, los medios digitales y las diferentes plataformas y webs que han surgido en los últimos años, no son las principales fuentes para reclutar este tipo de perfiles menos cualificados. La empresa no suele publicar anuncios de empleo de este perfil en estas webs, aun así, a través de ellas recibe cv de este tipo, como se ha comentado antes, es decir, candidaturas espontáneas.

5.1.2. Pruebas de selección para un operario básico de producción

Tras la primera criba realizada por la consultora, las pruebas de selección que debe superar un candidato a operario básico son las siguientes:

En primer lugar, se realiza una pequeña y breve entrevista telefónica, con el objetivo de comprobar si la persona sigue en búsqueda de empleo y su disponibilidad. En unos días, se realiza un test psicotécnico de operario básico.

Posteriormente, se acude a una entrevista personal, es una primera entrevista de toma de contacto con el candidato donde se obtiene la información básica acerca de la motivación, experiencia, formación y la disponibilidad del mismo.

Ya, en la última fase, se aplican las pruebas de habilidad, que son un conjunto de ejercicios que nos permiten medir la habilidad manual del candidato.

A continuación, haré una descripción más detallada de cada una de ellas, acompañadas de documentos reales, de cómo son éstas pruebas en la empresa, recogidos en los anexos de este trabajo.

5.1.2.1. Entrevista telefónica

Se realiza una breve llamada al candidato con el fin de averiguar si sigue en búsqueda de empleo, ver su interés, y cuál es su disponibilidad para realizar las siguientes pruebas de selección. Generalmente se suelen dar unas nociones básicas sobre en qué consistiría el puesto, y los turnos de trabajo.

5.1.2.2. Test psicotécnico

Entendemos por psicotécnico un ejercicio que permite medir determinadas competencias a través de la realización de una serie de ejercicios, con unas instrucciones y un tiempo marcado.

En el anexo I, enlazado a continuación, se muestra un ejemplo real del psicotécnico que se realiza a los operarios como primera fase de criba de candidatos. ([Véase anexo I](#)).

Tanto la primera entrevista telefónica como el test psicotécnico lo realiza siempre la consultora con la que trabaja la empresa.

5.1.2.3. Entrevista personal

La entrevista para operarios es una entrevista estructurada y sencilla. Dirigida a detectar las competencias básicas para el puesto, la disponibilidad del candidato y sus ganas de trabajar en la empresa.

La realización de esta entrevista, por lo general, se lleva a cabo por los técnicos de selección de la consultora, y en caso de que el candidato sea de otra provincia se puede hacer de manera telefónica.

La estructura de la misma y sus preguntas fundamentales, son las siguientes (se muestran en el gráfico 5.2):

Tabla 5.2.: Estructura de una entrevista personal de un operario básico de producción

REQUISITOS	OPERARIO BÁSICO
Formación	Estudios oficiales (mínimo ESO) Carnet de carretillero Otros cursos específicos relacionados con el sector
Experiencia Profesional	Experiencias profesionales anteriores Fechas Tareas desarrolladas
Aptitud	Motivos para querer trabajar en la empresa Inquietudes sobre formación que ofrece la empresa
Disponibilidad	Turnos Trabajo nocturno Fines de semana Plazo de incorporación
Características de la contratación	Banda salarial Tipo de contrato

Fuente: Elaboración propia, a través de los datos aportados por la empresa

5.1.2.4. Pruebas de habilidad

Son la última y más importante prueba de selección para este perfil. Se realizan porque los operarios básicos deben tener una habilidad contrastada para el desempeño de su puesto, por lo que es una fase decisiva en el proceso. Estas pruebas de habilidad consisten en unas pruebas generales de atornillado con máquina que tratan de imitar los trabajos que el operario llevará a cabo una vez se incorpore a la fábrica. Se realizan en la empresa, concretamente, en la Escuela de Habilidad, de la que posteriormente hablaré.

Normalmente, todos los que van destinados a un departamento específico, como, por ejemplo, soldadura y pintura, tienen que superar a mayores, unas pruebas específicas relacionadas con ello, para comprobar sus habilidades en estos aspectos y si son aptos para ese puesto.

A continuación, pasaré a describir en qué consisten las *pruebas generales de atornillado*, las cuales debe superar todo operario que se vaya a incorporar a la factoría, de ellas se obtiene una puntuación que será determinante para ser destinado a una u otra fábrica y sección de la cadena.

La primera prueba es de “atornillado de chapas”, esta prueba consiste en atornillar y desatornillar cuatro chapas a una placa.

La segunda, “atornillado en triángulo”, esta prueba consiste en atornillar tuercas en una estructura con forma de triángulo.

La última prueba, es el “pupitre de muelas”, consiste en encajar y desencajar en unas ranuras unas piezas de plásticos, denominadas “muelas”, por su similitud con ellas.

En el anexo II, se pueden ver imágenes de las tres pruebas para mayor claridad. ([Véase anexo II](#)).

Deben superarse las tres pruebas, conforme a las instrucciones de la Ficha de Operación Estándar (FOS) donde se recogen las reglas que se deben seguir, los tiempos y las medidas de seguridad que se deben cumplir.

En este tipo de pruebas, es muy importante el tiempo que se tarde en realizarlas, las pruebas son cronometradas por el formador y se penaliza que alguna pieza caiga al suelo.

Antes de que dé comienzo la prueba, se permite practicar al aspirante durante aproximadamente una hora.

Tras todo esto, se realiza el ejercicio tres veces y el tiempo que finalmente se toma para la evaluación será el mejor de los tres realizados.

5.1.3. Incorporación del operario básico de producción

Hay dos modos de incorporación o ingreso en la empresa. El primero, y más general, es a través de la escuela, denomina en la empresa “Escuela de Habilidad Única”, a través de este modo los empleados pasan un tiempo de formación en la empresa realizando de forma tutelada las actividades que posteriormente ocuparán. El otro modo de incorporación, es el directo, aquí el operario firma el contrato y se incorpora al puesto de trabajo.

Por un lado, *la incorporación a través de la Escuela de Habilidad Única (EHU):*

Las escuelas se crearon para que el operario básico realizara su formación en el puesto antes de la contratación, facilitando así la inserción laboral en la empresa y la acogida en la misma. La duración de la Escuela es de tres semanas: la primera de ellas está enfocada a la enseñanza teórica, donde se imparten diferentes materias relacionadas con el puesto: cursos de seguridad, conocimientos técnicos, prevención de riesgos, práctica en los pupitres de habilidad manual.

Posteriormente, el candidato pasa las dos siguientes semanas en fábrica, en la misma Unidad Elemental de Trabajo (UET), en la que desarrollarán su trabajo, siempre debe estar acompañando del titular del puesto, ya que, en ningún caso, las personas en formación pueden realizar solos ningún tipo de operación, tampoco pueden realizar el turno de noche, tal y como establece el Estatuto de los Trabajadores.

Pasadas estas tres semanas, se evalúa al candidato y los que resulten APTOS son susceptibles de contratación. Además, reciben la titulación oficial de Montador de vehículos y órganos mecánicos.

Los candidatos que resultan No aptos, reciben un certificado por haber realizado esta formación, pero no serán susceptibles de contratación, sin perjuicio de que en un futuro puedan volver a realizar las pruebas.

Por otro lado, el modo de entrada Directa, es como su propio nombre indica, aquel por el cual, el candidato se incorpora a la empresa directamente, sin pasar por la escuela de formación.

Se incorpora directamente a su puesto de trabajo, y una vez en él, recibirá la formación que se ofrece a cualquier trabajador que se incorpora nuevo a una empresa.

Todos los que hayan trabajado en la compañía con anterioridad se incorporan de este modo.

5.2. TÉCNICO EN GESTIÓN DE LA PRODUCCIÓN (TGP)

El perfil de este candidato se integraría en la organización dentro de un centro logístico dedicado a la exportación e importación de piezas para el automóvil, cuya misión principal es asegurar el suministro de piezas a distintas fábricas del grupo, en un perímetro geográfico internacional.

Este sería el perfil de un trabajador cualificado, que correspondería a un puesto intermedio en la estructura.

La figura del técnico en gestión de la producción y logística tiene como *funciones principales*: gestionar los pedidos de los centros de producción, asegurando el flujo logístico desde el aprovisionamiento de proveedores hasta su expedición al destino final, discurre sin problemas. Al igual, trata de prevenir las posibles disfunciones para evitar cualquier ruptura en el flujo logístico. También, controla la calidad de los proveedores. Sin perjuicio, de poder tener otras funciones según la producción y las cargas de trabajo.

Es un puesto muy en alza en la actualidad, en las fábricas de producción de gran tamaño.

Los *requisitos* exigidos se concentran en cuatro apartados: formación, experiencia, aptitudes, en este caso, se añade un requisito esencial para este puesto, que no se exigía para los operarios, que son: los idiomas. Este último requisito, también, será fundamental a la hora de la selección de los ingenieros, perfil que se analizará en el siguiente epígrafe.

En cuanto a la formación, no es un requisito muy cerrado, ya que se acepta un grado medio o superior, diplomatura/grado relacionados con la logística, la producción o de rama comercial. Esto se debe a la alta exigencia que se hace en idiomas, que es la criba fundamental, ya que los candidatos deben hablar al menos dos idiomas, inglés y francés, con un nivel mínimo de B2. Debido a que sus funciones son a nivel internacional, fundamentalmente deberá hablar con proveedores de todo el mundo.

El candidato debe tener al menos 2 años de experiencia en el ámbito de la logística industrial, o en el plano de oficina, también se aceptan candidatos de la rama comercial.

Respecto a las aptitudes, deben tener capacidad para la toma de decisiones, análisis de problemas y capacidad de negociación.

Tabla 5.3.: Requisitos para una candidatura de TGP logístico

REQUISITOS	TGP LOGISTICO
FORMACIÓN	Grado medio o superior Diplomatura Rama técnica y/o comercial
EXPERIENCIA	Logística industrial, comercial, oficina (2 años) Aprovisionamiento
APTITUDES	Toma de decisiones Análisis a corto y medio plazo Anticipación a los problemas Negociación y diálogo
IDIOMAS	Inglés y francés (B2)

Fuente: Elaboración propia a través de los datos aportados por la empresa.

5.2.1. Reclutamiento del TGP

Para el reclutamiento de este tipo de puestos se acude a la base de candidatos de la consultora que trabaja para la empresa de manera continua (Partner), pero, a diferencia del anterior, al ser un perfil más cualificado, y, escaso en el mercado laboral, se acude además a otras consultoras de selección, como: Hays, Wayser, Grupo Norte, Robert Walters o Adecco, entre otras. Cuando la empresa busca un perfil cualificado, solicita su búsqueda a diferentes consultoras, con el fin, que obtener el máximo posible de candidatos a entrevistar. El modo de colaboración con estas otras consultoras, es a través de una comisión o precio por candidato contratado.

Antes de recurrir al reclutamiento externo, normalmente se publica la oferta del puesto dentro de la propia compañía, *reclutamiento interno*. Para que todos aquellos que deseen optar, y cumplan los requisitos, puedan inscribirse al proceso; fomentando así, la promoción interna dentro de la empresa y

haciendo que los empleados estén más motivados a través de posibilidades en su desarrollo profesional.

Habitualmente, la divulgación de ofertas se hace a través de la propia "Intranet"¹⁴ de la compañía, donde se publica el anuncio del puesto vacante, junto con los requisitos necesarios de formación, experiencia, idiomas requeridos, competencias, etc. Estas publicaciones se suelen hacer una vez a la semana. El viernes de la semana anterior a la publicación, el departamento de selección deberá tener la descripción exhaustiva del puesto a publicar. A parte de publicarlo en la Intranet, se revisan los puestos vacantes para su divulgación en los tablones de anuncios de las fábricas. La publicación en estos tablones correrá a cargo de la jefatura de personal de cada fábrica. En este aspecto, es muy importante la gran presión que ejercen los sindicatos de la empresa, para que la mayor parte de las ofertas pasen primero por el reclutamiento interno y se oferten en los tablones de las fábricas.

El siguiente paso es, que el trabajador postule a la oferta y la dirección de RR.HH. compruebe si cumple, o no, los requisitos del perfil. Los CV pueden ser entregados al responsable de RR.HH. de proximidad que corresponda, mediante correo electrónico o en papel directamente.

Posteriormente, el departamento de selección criba los CV que han llegado y comunica la decisión negativa a los que habían aplicado, pero no cumplen las condiciones. Ahí, comenzaría el proceso de selección interno con los que sí cumplen con los requisitos necesarios para ese perfil. Proceso que relataré en el siguiente apartado, dedicado a las pruebas de selección.

En caso que desde el reclutamiento interno no podamos cubrir la vacante, habrá que recurrir al *reclutamiento externo*, siendo el proceso a seguir el siguiente: En primer lugar, se busca en la base de datos de candidatos que se han inscrito, bien a través de la web de la empresa, o bien, en la web del "partner".

Los candidatos que han hecho llegar su currículum de diferentes maneras, como pueden ser: envío por carta de su cv, a través de LinkedIn, currículums recibidos en ferias de empleo... Todos ellos, se van cribando por la consultora

¹⁴ Intranet: Página web de la compañía de acceso único para los empleados.

y almacenando en su base de datos, para futuros procesos de selección, generando, así, una cartera de candidatos posibles.

Otros medios para obtener candidatos externos, pueden ser: carteles de oferta de empleo en las oficinas de diferentes consultoras, hacer anuncios en cuñas de radio, anuncios en periódicos normalmente de tirada local, anuncios en InfoJobs, Infoempleo, etc., a través de LinkedIn, a través de banners en Facebook¹⁵, acudir a ferias de empleo locales, etc.

Una vez identificados los candidatos que cumplen los requisitos mínimos, éstos pasan al proceso de selección, que detallaré a continuación.

5.2.2. Pruebas de selección para un TGP

Primero detallaré el proceso de selección cuando el candidato procede de la propia compañía y, posteriormente, el proceso de selección que debe pasar un candidato externo.

El proceso de selección interno consiste en una serie de entrevistas cruzadas entre los responsables del área donde se encuentra el puesto vacante y el responsable de recursos humanos del departamento del candidato. Estas entrevistas permiten valorar la idoneidad del candidato para el puesto y con qué potenciales sustitutos podemos contar en la empresa para cubrir el movimiento. También, pueden realizarse pruebas técnicas propias del departamento, al que el candidato quiere incorporarse, esto dependerá de la diferencia que haya entre las actividades a realizar. Y el candidato deberá realizar diversas entrevistas con los que serían sus nuevos responsables, y el su futuro responsable de RRHH de proximidad.

En este tipo de reclutamiento, el manager, con este término hago referencia al N+1¹⁶, es decir, en la jerarquía de la empresa el inmediatamente superior, está informado en todo momento del posible cambio, por las implicaciones que este podría suponer.

¹⁵ Banners: publicidad de la empresa en redes sociales, se dan en campañas de employer branding, que sirven a su vez para mejorar la imagen de marca de la compañía.

¹⁶ Denominación específica de la compañía, para referirse al inmediatamente superior en la escala jerárquica.

En el proceso de selección externo, se potencia, sobretodo, en la búsqueda de perfiles con idiomas y la detección de las competencias específicas del puesto, antes descritas.

A continuación, se detallan las pruebas, más habituales para este tipo de puesto de trabajo, que serían: primero una entrevista telefónica, posteriormente una prueba psicotécnica, tras superar la anterior una entrevista presencial y, por último, una prueba de idiomas.

5.2.2.1. Entrevista telefónica

Se realiza una breve entrevista a fin de contrastar los datos del CV, el interés del candidato en el puesto, la banda salarial que cobra actualmente y por la que estaría dispuesto a venirse a nuestra empresa. Además, se comentan otros aspectos básicos como una descripción sencilla de las tareas que componen el puesto para el que aplica, para comprobar si ha realizado algo parecido en sus anteriores puestos.

5.2.2.2. Prueba psicotécnica

Se dirige a detectar la visión espacial, mecánica, tolerancia a actividades repetitivas, asimismo tiene preguntas de cultura general básica. ([Véase anexo I](#)).

5.2.2.3. Entrevista presencial

Dado que el puesto que estamos analizando tiene complejidad en sus tareas, la propia empresa es quien se encarga de hacer la entrevista, bien el responsable de recursos humanos de proximidad o, directamente, el del área funcional donde va a trabajar. La finalidad es detectar las competencias definidas para esa posición; ésto se suele hacer según un guion de competencias y una matriz de búsqueda de competencias que se debe haber especificado previamente para el puesto seleccionado ([Véase Anexo III](#)).

Este tipo de entrevistas son poco estructuradas, más abiertas y permiten al candidato demostrar cuáles son sus competencias más destacables y cuales sus mayores logros en sus carreras profesionales.

En ellas, se tocan todos los puntos generales de la entrevista: formación, motivación, puntos fuertes y débiles, disponibilidad en fechas, salario, tipo de contrato, etc.

5.2.2.4. Pruebas de idioma

Una vez superada la entrevista con el departamento, a este tipo de perfil se les requiere hacer una prueba de idioma. Generalmente, ya en la propia entrevista, suelen hacerse preguntas bien en francés, bien en inglés, para comprobar la fluidez verbal del candidato en estos dos idiomas. Sin perjuicio de esto, posteriormente todo postulante a este puesto debe pasar el examen de idioma que realiza la empresa, salvo que disponga de un título oficial que lo acredite, siempre que este tenga una antigüedad inferior a 2 años. Los test de idioma que se realizan en la empresa son el TOEIC (inglés) y el TFI para francés. Se requieren al menos 750 en estos exámenes, bien en uno o en los dos, dependiendo de la necesidad que requiera el puesto, en particular. En el caso de que el candidato presente el certificado este deberá ser al menos un B2 (título de Cambridge, de inglés), o 750 en el caso de que el certificado sea TOEIC o TFI. Solo se permiten certificados oficiales y convalidaciones oficiales.

5.2.3. Incorporación de este tipo de perfiles

En cuanto al ingreso de este tipo de perfiles es siempre directo, no pasa por la escuela, solo hacen la formación en escuela los perfiles de fabricación directa. El candidato sí recibirá la formación referente a la prevención de riesgos laborales, que se da a todas las incorporaciones a la empresa. Y, por supuesto, la formación específica referente a su puesto de trabajo.

5.3. INGENIERO RESPONSABLE DE UNIDAD DE FABRICACIÓN

El puesto que paso a describir ahora, se trata de un puesto de mando, por lo que considero oportuno primero hacer una localización del puesto: el responsable de unidad de fabricación o jefe de unidad elemental de trabajo (UET) está por debajo en la cadena de mando del Jefe de Taller y se diferencia de este, en que el Jefe de Taller tiene a su cargo en torno a 100-200 subordinados, mientras que bajo el Responsable de Unidad hay de unos 20 a 40 empleados. Por lo que se puede deducir que su unidad es más pequeña y se centra en tareas más concretas. Por ejemplo, en el taller de pintura dentro de una factoría de montaje, el responsable de unidad dirigirá, por ejemplo, la

sección retoques/terminación, mientras que el Jefe de taller dirigirá toda la parte relacionada con el proceso de pintura del automóvil.

Volviendo al puesto en que nos encontramos ahora, en este caso estaríamos ante un perfil de ingeniería, el cual es un mando superior dentro la estructura de puestos de la empresa. He decidido centrarme en el perfil de responsable de unidad o de equipo de fabricación, ya que es uno de los perfiles más demandados en la compañía que, además, permite al candidato comenzar desde la línea de mando más básica y promete una carrera profesional muy interesante dentro de la empresa.

Este perfil puede englobar diferentes tipos de ingenieros, dependiendo de a qué departamento esté destinado dentro de la compañía: logística, fabricación, ingeniería, pintura... Independientemente de la diversidad ante la que nos podemos encontrar, vamos a basarnos en unas características básicas del perfil, las cuales todos deben cumplir para formar parte de la empresa, estas son: Titulación universitaria y Nivel de idiomas alto.

En cuanto a la descripción de las *funciones del puesto* ¹⁷, haré una enumeración de las labores que se desempeñan en este tipo de puesto, todas las funciones que voy a citar serán fundamentales a la hora de fijar qué características debemos buscar en los candidatos a estos perfiles.

Las funciones principales son: a) Gestión de la producción diaria de su unidad de trabajo, control de la calidad, costes y plazos; b) En las áreas que controlan deberán aplicar los estándares del sistema de producción establecidos por la empresa; c) Gestionar los Recursos Humanos, un jefe de unidad tiene entre 20 y 40 trabajadores a su cargo; d) Garantizar la seguridad y salud de sus operarios y velar porque los trabajadores cumplan las normas de seguridad; e) Liderar y animar a la resolución de problemas, así como, promover el trabajo en equipo de los operarios asignados a su cargo, promoviendo reuniones de U.E.T., y aportando ideas, sugerencias e iniciativas de mejora; f) Vigilar y tomar acciones para la mejora continua de su perímetro y el progreso del mismo; g) Asegurar las competencias y la formación de sus trabajadores; h) Asegurar el

¹⁷ Información obtenida de la Hoja de descripción de las funciones del puesto de responsable de U.E.T realizada por la compañía.

buen clima laboral de su entorno y el cumplimiento de los convenios colectivos y normas de la empresa

Al igual que se ha hecho en los perfiles anteriores, los *requisitos exigidos para este perfil*, son: Por un lado, la formación, se requiere poseer una ingeniería técnica o superior, lo que hoy en día, correspondería con un grado en ingeniería mecánica o electromecánica; se valorará positivamente la formación específica en el ámbito industrial, la prevención de riesgos laborales, en gestión de la producción¹⁸, programas informáticos, como Catia etc.

En cuanto a la experiencia, se requiere experiencia previa de tipo gerencial, preferiblemente en el ámbito industrial, debe ser una experiencia mínima de al menos 2 años. Por último, en cuanto a las aptitudes, que debe tener el candidato, en este caso para medirlas la empresa utiliza una tabla de requisitos, que pondera las características fundamentales que debe tener el candidato del 1 al 5, siendo el 1 la puntuación más baja y el 5 la más alta. A continuación, se muestra una tabla de elaboración propia, hecha a partir de la tabla que utiliza la empresa para seleccionar a los futuros ingenieros.

Tabla 5.4.: Aptitudes necesarias en el perfil de ingeniero responsable de unidad

APTITUDES	NIVELES			
	1	2	3	4
Asertividad/empatía/comunicación	1	2	3	4
Planificación y organización, gestión del tiempo	1	2	3	4
Resolución de problemas, capacidad analítica	1	2	3	4
Trabajo en equipo	1	2	3	4
Liderazgo	1	2	3	4
Responsabilidad	1	2	3	4
Adaptación a nuevos métodos	1	2	3	4

Fuente: Elaboración propia, a través de los datos aportados por la empresa.

¹⁸ Para referirse a la gestión de la producción la empresa utiliza el término LeanManufacturing.

Como se puede observar en la tabla anterior (Tabla 5.4), las aptitudes más importantes que debe tener un jefe de unidad son, ser una persona responsable, comunicativa y con capacidad de trabajo en equipo.

Por último, en cuanto a los idiomas, para este tipo de perfiles los idiomas son un factor clave, y, por tanto, excluyente en el proceso de selección. Los candidatos deberán tener al menos un nivel de inglés B2 o 750 puntos en el TOEIC. Son valorables otros idiomas como el francés. Ante candidaturas interesantes que no acrediten de una manera oficial el idioma, la propia empresa se encarga de examinar su nivel.

Tabla 5.5.: Requisitos para una candidatura de Ingeniero Responsable de Unidad de Fabricación

REQUISITOS	INGENIERO (JEFE DE UNIDAD)
FORMACIÓN	Ingeniería técnica/superior Grado en ingeniería mecánica o electromecánica. Cursos específicos (Catia, LeanManufacturing)
EXPERIENCIA	Experiencia en puestos de mando (2 años)
APTITUDES	Asertividad/empatía/comunicación Trabajo en equipo Responsabilidad
IDIOMAS	Inglés B2 o 750 TOEIC Valorable otros idiomas (francés)

Fuente: Elaboración propia, a través de los datos aportados por la empresa.

5.3.1. Reclutamiento del ingeniero responsable de unidad

En cuanto al reclutamiento, primeramente, se publica la oferta dentro de la propia compañía para que todos aquellos que deseen optar y, cumplan con los requisitos, puedan inscribirse. El proceso de este reclutamiento interno, es el mismo que he detallado en el puesto de TGP, el proceso que sigue

internamente la empresa, es siempre el mismo; en cuanto a la publicación de la oferta junto a los requisitos, la inscripción de los candidatos, quienes deben estar informados en todo momento... Las diferencias están en las pruebas internas que los candidatos deben superar, las cuales detallaré en el siguiente apartado de pruebas de selección.

En caso de no encontrar un candidato interno, o cuando el volumen de responsables de unidad requeridos sea elevado, y la oferta interna no sea suficiente para cubrir la vacante, se recurre al reclutamiento externo. Normalmente, este tipo de perfiles se busca a través de la consultora que trabaja de manera continua con la empresa. Esto no quita que, cuando a través de ella no se encuentre un candidato adecuado, o el que se busca, sea por sus características, muy específico, se pueda diversificar la búsqueda a otras consultoras de selección. Cada una de ellas tiene un método de trabajo diferente, pero todas ellas deben evaluar las mismas competencias del candidato, que vienen marcadas por la empresa y que son diferentes para cada puesto específico, las cuales vienen establecidas por la organización a través de la matriz de competencias, como ya hemos mencionado. En el anexo III y IV se muestran un cuadro de definición del puesto ([Véase Anexo III](#)) y una matriz de competencias ([Véase Anexo IV](#)). Estos documentos son, dos métodos distintos que sirven primeramente para marcar en que competencias nos debemos fijar, y así poder valorar las competencias que un candidato debe poseer para superar el proceso de selección. La evaluación de estas características se hace a través de preguntas definidas previamente, y, con las respuestas del candidato se va rellenando la tabla. Es importante saber cuáles son las particularidades que exige el puesto para así realizar una buena matriz, y elegir finalmente al mejor candidato.

Solo se utilizan estos métodos en perfiles más cualificados como es el caso de este puesto de trabajo.

Otro modo que la empresa utiliza para hacer llegar la oferta al mercado laboral, son: Anuncios en InfoJobs o Infoempleo; Publicaciones en los colegios

profesionales de ingenieros; Viveros de becarios¹⁹, LinkedIn; Banners en Facebook; acude a ferias de empleo locales, conferencias en universidades etc.

Como se puede apreciar, hay varias fuentes de selección comunes a todos los perfiles, pero para mandos intermedios y superiores se recurre cada vez más al reclutamiento online. Las posibilidades de internet y más en concreto LinkedIn, son cada vez más, permitiendo tanto la publicación de ofertas como la búsqueda activa de candidatos.

5.3.2. Pruebas de selección de un ingeniero responsable de una unidad de fabricación

El puesto de ingeniero es muy variable, ya que dentro de una empresa de automoción existen muchas unidades y se requieren ingenieros de muchas especialidades; aunque la titulación que se requiera mayoritariamente sea la de ingeniero mecánico, luego dentro de la organización los puestos y funciones que ocupan son muy variados. Existen ingenieros de logística, ingeniería de procesos, informática, ingenieros de diseño, y así un largo etc. Cuando comenzamos una selección de este perfil, lo importante es determinar qué tipo de ingeniero se necesita, y a partir de ahí, que pase las pertinentes pruebas de selección. A continuación, se describen las más habituales:

En el reclutamiento interno, las pruebas suelen consistir en diversas entrevistas cruzadas, primeramente, entre el superior del candidato y el que pasaría a ser su nuevo jefe, así como de estos con el departamento de RRHH, esto se hace para ver cuáles serían los movimientos internos que se deberían realizar, y ver que evaluaciones tiene el candidato, en definitiva, conocer al candidato que aplica al puesto. Posteriormente, el candidato realizaría entrevistas con los responsables antes citados. Además, en algunas ocasiones se pueden realizar pruebas de competencias y aptitudes, para examinar si el candidato cumple ciertas características, necesarias para el nuevo puesto.

¹⁹ Sobre todo, de titulados que hayan destacado durante sus prácticas en la empresa. Al final del apartado de selección haré un inciso sobre los programas específicos que existen para el caso de los ingenieros.

En cuanto a las pruebas que debe superar un candidato externo a la organización, son las siguientes:

5.3.2.1. Entrevista telefónica

Se realiza una breve entrevista telefónica para comprobar la disponibilidad del candidato, contrastar los datos del curriculum, y conocer su interés por la empresa.

5.3.2.2. Prueba psicotécnica

En este caso, se aplica un psicotécnico diferente al del operario básico. Incluye supuestos de matemática numérica y matemática abstracta, capacidad de liderazgo, personalidad, etc.

5.3.2.3. Entrevista presencial

Las consultoras realizan una entrevista previa para cribar, basada en el CV y enviar a la empresa aquellos candidatos que se ajustan más al perfil solicitado.

La propia empresa realiza dos entrevistas: La primera, es de carácter competencial, desde el punto de vista de RRHH, quien la realiza es la persona responsable de selección y reclutamiento de la compañía. La finalidad de esta entrevista es observar los puntos generales: formación, motivación, puntos fuertes y débiles, disponibilidad en fechas, salario, etc. En definitiva, ver si el candidato encaja dentro de la compañía, y sobre todo en el puesto requerido, en algunas ocasiones en estas entrevistas se observa que el candidato no encaja en ese puesto, pero sí en otro.

La segunda entrevista, es de carácter técnico. En este caso, la realizan los responsables, el *métier*²⁰, de la fábrica a la que irá destinado junto con el responsable del departamento, en esta entrevista solo se evalúan los conocimientos técnicos.

Las entrevistas a este tipo de perfiles, por lo general, son más abiertas y permiten al candidato demostrar con hechos ocurridos en su vida profesional;

²⁰ *Métier*: Persona responsable de la parte técnica de las diferentes factorías. Es uno de los más altos cargos de la organización.

sus competencias más destacables, qué puede aportar a la empresa y cuál es su valía.

5.3.2.4. Prueba de idioma

Una vez superadas las entrevistas con recursos humanos y el departamento, este perfil requiere una prueba de idioma. En la propia entrevista suele hacerse preguntas en inglés/francés para comprobar la soltura del candidato, pero posteriormente, el candidato si no acredita mediante certificado, deberá realizar un test de idioma, normalmente Bulats o TOEIC y para francés el TFI. En estos exámenes se exige un nivel mínimo de B2 o 750 puntos TOEIC.

5.3.3. Incorporación de este tipo de perfiles

En cuanto a la incorporación general de estos perfiles, es *de manera directa*. El candidato recibirá la formación en prevención de riesgos laborales, la cual es obligatoria para todas las incorporaciones. También, recibirá formación específica y cursos referentes a su puesto de trabajo.

Una forma muy habitual de acceder a este tipo de puesto a través de las diferentes becas y prácticas universitarias que la empresa ofrece, y para las que tiene firmados diversos acuerdos con universidades de toda España, incluso convenios internacionales.

5.3.3.1. Programa de Becarios

Los becarios son una importante fuente de reclutamiento de jóvenes talentos. Las diferentes becas que la compañía tiene permiten crear un “vivero” para futuras contrataciones, pero donde la empresa realiza un especial esfuerzo es en el “Programa de Becarios Ingenieros”²¹, destinado a jóvenes ingenieros, recién titulados, que hayan obtenido su título universitario en los dos últimos años, y que sean menores de 30 años.

Los jóvenes que entran a través de este programa además de recibir una formación 360º sobre la compañía, reciben formación en idiomas, todo ello enfocado al destino que tienen en la compañía. Estos jóvenes están destinados

²¹ Nombre ficticio del programa por motivos de confidencialidad.

a cubrir puestos de mando en la organización, comenzando por conocer el terreno y pasando por diversas áreas de la misma, a fin de darles una visión global de la compañía y fidelizarles, ofreciéndoles una carrera profesional en la empresa.

Requisitos para poder acceder a este programa, consiste en un método de ponderación de méritos por puntos. (Véase, a continuación, la Tabla 5.6)

Tabla 5.6.: Requisitos de ponderación de méritos, para acceder al Programa de Becarios Ingenieros

FORMACIÓN	Título en ingeniería Años cursados Nota media
IDIOMAS	Inglés B2 o superior Valorable otros idiomas (Francés)
ESTANCIAS EN EL EXTRANJERO	Erasmus Prácticas en el extranjero
CURSOS ESPECÍFICOS	Catia, AutoCAD, Programación
EXPERIENCIA	Prácticas en otras empresa o en la propia compañía

Fuente: Elaboración propia, a través de los datos aportados por la empresa.

El primer requisito es ser ingeniero recién graduado. Lo siguiente a valorar, son los idiomas, para poder formar parte del programa es obligatorio poseer un título oficial de inglés, mínimo B2, se recibirán puntos extra por poseer un título de mayor nivel o títulos en otros idiomas. Por último, se valoran estancias en el extranjero y cursos específicos relacionados con el sector. Y, haber realizado prácticas en esta u otras empresas.

Una vez han sido seleccionados los futuros candidatos, se pasa a una segunda fase de criba, las dinámicas de grupo. En el anexo V, se puede ver una prueba real que realiza la empresa en estas ocasiones. ([Véase Anexo V](#))

Por último, se realizan entrevistas personales por la dirección de RR.HH. Al final de ellas sólo quedarán los 25 candidatos seleccionados, que llevarán a cabo el programa.

A parte de este programa, la empresa tiene Convenios con Universidades y diferentes entidades por todo España, para la realización de prácticas tanto curriculares como extracurriculares.

6. COMPARACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS TRES PERFILES:

En primer lugar, hablaré de las diferencias que hay en el reclutamiento, selección e incorporación a la empresa. Y, en segundo lugar, me centraré en las semejanzas de los perfiles analizados anteriormente.

Las diferencias en el reclutamiento, entre los distintos grupos son: Los operarios tienen un reclutamiento fundamentalmente externo, porque se trata de un puesto de base en la organización. Ésta es la diferencia fundamental con el resto de perfiles. Aunque existen excepciones, como es, la renovación de operarios que ya han trabajado para la empresa.

Para la búsqueda del operario básico de producción, se recurre a la base de datos del “partner” de la compañía, donde los interesados se han inscrito previamente. De la mayor parte del proceso se encarga la citada consultora. En los puestos de TGP e ingenieros responsables de unidad se recurre *primero* al reclutamiento interno, para fomentar la promoción interna dentro de la empresa, es muy importante en este aspecto, la presión que ejercen los sindicatos. Si no se encuentra el perfil deseado dentro de la organización, se recurre, entonces, al reclutamiento externo.

En lo referente al proceso de selección, las diferencias entre los distintos perfiles son: En los operarios la prueba de habilidad, es la fundamental. Estas deciden tanto la entrada a la empresa como el departamento de destino del operario. En cambio, en los puestos de técnico en gestión de la producción (TGP), la prueba determinante son los idiomas, la empresa marca unos mínimos y la decisión final se basa en el nivel y número de idiomas que se domine. Por último, para los ingenieros responsables de unidad, la prueba concluyente es la doble entrevista. Una competencial basada en aptitudes, con el responsable de selección y otra técnica, con el responsable técnico. La decisión final se toma de manera conjunta entre ambos responsables.

Respecto a los modos de incorporación a la empresa, los operarios se incorporan, de manera general, a través de la “escuela de habilidad única” allí permanecen durante su etapa de formación. Los puestos de TGP se incorporan de un modo directo. Y, la forma habitual para la incorporación de los ingenieros es el programa que existe para fomentar la contratación de jóvenes talentos: el “Programa de Becarios Ingenieros”.

A pesar de las diferencias, también existen *puntos comunes entre los distintos perfiles*.

Primero, las semejanzas en cuanto al reclutamiento son: la empresa recurre al reclutamiento externo, para operarios de producción, siempre. Y, para el TGP y puestos de ingenieros, se recurre al reclutamiento externo, en última instancia. De estos grupos, en un primer momento se ocupa la consultora que trabaja para la empresa, especialmente del perfil del operario. Pero, también, existen otras fuentes (otras consultoras, páginas webs de publicación de ofertas de trabajo, ferias...) de las que la empresa obtiene candidatos.

En lo referente al proceso de selección, las semejanzas en las pruebas son; todos los procesos comienzan con una breve entrevista telefónica, con el objetivo, de comprobar el interés y la disponibilidad de los candidatos, siguen con un test psicotécnico adaptado al puesto, y la última semejanza entre los tres perfiles, es, que se realiza una entrevista presencial, que va desde una entrevista breve y muy estructurada en el operario básico, hasta una doble entrevista centrada en conocimientos técnicos y aptitudes del candidato.

Respecto a los modos de incorporación, la semejanza es que los tres perfiles, en determinadas ocasiones, pueden entrar de forma directa a la empresa, sin pasar por la escuela.

Con todo lo anterior, se realiza una tabla resumen (tabla 6.1) que engloba las diferentes fuentes y técnicas de reclutamiento para los tres perfiles analizados, así como, las diferentes fases del proceso de selección por el que tiene que pasar cada candidato.

Tabla 6.1.: comparación de los procesos de reclutamiento y selección de los tres perfiles

Fase Grupo	OPERARIOS	PUESTOS TGP	INGENIEROS RESPONSABLE DE UNIDAD
FUENTES Y TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO	EXTERNO: Consultora interna: inscripciones a través de la web de la consultora o de la empresa.	INTERNO: Publicación de la oferta dentro de la empresa. EXTERNO: Consultora, anuncios, LinkedIn, ferias..	INTERNO: Publicación de la oferta dentro de la empresa. Programas de becarios (vivero). EXTERNO: Consultora, InfoJobs, LinkedIn, ferias..
PROCESO DE SELECCIÓN			
Entrevista telefónica	Analizar el interés del candidato y comprobar su disponibilidad	Interés del candidato y disponibilidad Contrastar los datos fundamentales de su CV	Interés del candidato y disponibilidad Contrastar los datos fundamentales de su CV
Psicotécnico	Psicotécnico específico operarios	Psicotécnico titulados	Psicotécnicos ingenieros Dinámicas de grupo
Entrevista presencial	Muy breve y sencilla	La realiza el responsable de RR.HH de proximidad del área.	Se realizan 2 entrevistas: Competencial con el responsable de selección Técnica con el responsable técnico
Prueba de idioma	No se realiza	Mínimo 2 idiomas: B2 inglés y francés. Valorable otros idiomas	Mínimo inglés nivel B2 o 750 TOEIC. Valorable otros idiomas
Pruebas de habilidad	Prueba general de atornillado Otras pruebas específicas	No se realizan pruebas de habilidad	No se realizan pruebas de habilidad
Modos de incorporación	Escuela Habilidad Única Directo	Directo	Directo Programa de Becarios

Fuente: Elaboración propia.

7. CONCLUSIONES

El objetivo inicial que se planteaba al inicio de este trabajo era entender los procesos de selección de personal en el sector de la automoción, para posteriormente, hacer un estudio práctico y real de cómo son estos procesos para tres perfiles diversos de empleados, en una empresa del sector.

Para conseguirlo, primero se ha analizado la importancia que tiene este sector en la economía española y en la creación de empleo. En segundo lugar, una vez explicadas cuales son las perspectivas de futuro y los principales problemas que afectan a este sector, cabe plantearse a qué retos se enfrenta el sector, desde el plano de los recursos humanos, en un futuro próximo: a la Industria 4.0., la robotización y automatización se añade el abandono de vehículos tradicionales (diésel, gasolina) y el auge de los nuevos vehículos eléctricos o híbridos. Todos estos retos hacen que nos preguntemos: ¿Cómo evolucionará el empleo a lo largo de estos próximos años? ¿Cuáles serán los perfiles más demandados? ¿Qué papel tendrán los recursos humanos en este nuevo contexto? ¿Habrán perfiles para hacer frente a la transformación tecnológica?

Posteriormente, se hace una revisión conceptual del reclutamiento y selección de los empleados, en las organizaciones. Se analizan desde los tipos de reclutamiento que puede llevar a cabo una empresa, pasando por el proceso de selección, hasta la fase de contratación.

Para complementar esta parte general, se ha realizado una parte práctica para un caso real de una empresa del sector. Se han seleccionado tres perfiles diversos, que, a su vez, representan muy bien la composición del sector, a nivel de diferentes categorías profesionales. De cada uno de ellos, he analizado, por un lado, los requisitos que se buscan en los candidatos, que van siendo cada vez mayores según el rango del candidato y la responsabilidad a su cargo. Aquí, me gustaría incidir en los idiomas, requisito fundamental hoy en día, y por el cual, se hace la mayor criba de currículos que llegan a la empresa.

Por otro lado, he analizado las diferentes fuentes de reclutamiento y cómo varían los procesos de selección de personal en función del perfil ante el que nos encontremos. En cuanto a las fuentes, tras todo el análisis efectuado, se puede ver como para los operarios todo el proceso se externaliza a través de la consultora que trabaja para la empresa. También, se incide en las diferentes pruebas de habilidad, cuestión diferencial con el resto de procesos, al igual que los medios de entrada a la empresa, ya que la mayoría de operarios ha pasado por la escuela de habilidad de la empresa en su incorporación.

En los puestos de TGP, las fuentes de reclutamiento son tanto internas como externas. Se recurre a la primera con la intención de motivar a los empleados y, la segunda, debido a que se buscan candidatos altamente formados en idiomas, que son difíciles de encontrar en la organización, al igual que favorecer la entrada de nuevas ideas y puntos de vista para la empresa.

Para el perfil de ingeniero, las fuentes vuelven a ser tanto internas como externas, pero a la hora de la verdad, la mayoría de las nuevas incorporaciones provienen del reclutamiento externo, debido a la cualificación que se requiere tanto académica como en idiomas. En cuanto al proceso de selección, es un proceso mucho más largo, y en el cual la empresa está mucho más implicada que para el resto de procesos; esto se puede observar en que para estos puestos en la empresa se crea tanto una matriz de competencias como un cuadro de definición del puesto, también se puede observar en que a los candidatos se les realizan dos entrevistas personales, cosa que solo ocurre en este perfil. En estos puestos cobran vital importancia los idiomas, requisito que es el punto débil de la mayoría de candidaturas.

Por último, me gustaría resaltar del “Programa de Becarios Ingenieros” que se ha creado para buscar talento joven y con ganas de trabajar en la empresa, los cuales tienen una larga carrera profesional por delante, dentro del grupo. Personalmente, creo que ha sido una de las mejores estrategias en el plano de los recursos humanos que ha llevado a cabo la empresa, y que sería bueno expandirla a otros perfiles o departamentos. Por ejemplo, el departamento de administración en el que a corto plazo se esperan muchas jubilaciones y en

que existen suficientes puestos de mando intermedio, sería un potencial departamento para implantar un plan semejante.

Por tanto, una vez finalizado el trabajo vamos a señalar sus principales aportaciones o implicaciones, que se pueden plantear en una doble vertiente.

En primer lugar, *desde la perspectiva del propio candidato*, este trabajo aporta mucha información ya que se cuentan las diferentes maneras de acceder a la empresa, dependiendo de a qué puestos queramos optar. Y las técnicas, que puede utilizar el interesado, para llevar a cabo una búsqueda activa de empleo: en qué página web se debe inscribir si es un operario de producción, o a qué consultoras entregar su cv, qué páginas de ofertas de empleo consultar si está buscando una oferta de trabajo, los programas de becas, etc.

Por otro lado, y, en mi opinión, la parte más interesante de este trabajo, es que se describe todo el proceso de selección que se lleva a cabo por la compañía en los diferentes puestos. Las distintas pruebas que se realizan, los requisitos que se deben cumplir, cuáles son los aspectos fundamentales en cada perfil en los que se fija la empresa, los idiomas que se deben tener, etc.

En segundo lugar, *desde el punto de vista de la empresa*, desde el plano del reclutamiento la empresa debe decidir si acudir al reclutamiento interno o externo, vemos como en ésta compañía, para los puestos técnicos se trata de acudir primero al reclutamiento interno con el objetivo de crear un buen clima de trabajo. Pero a la hora de la verdad, la mayor parte de las contrataciones se hacen a través del reclutamiento externo, principalmente, porque es difícil encontrar personas que cumplan con todos los requisitos dentro de la propia organización. Aunque la compañía apuesta por la formación de sus empleados, para adaptarlos a los cambios que van surgiendo en un sector tan cambiante y dinámico como es el de la automoción.

La empresa, también, diseña cuáles serán las distintas fases que compondrán el proceso de selección, en función del puesto, y las distintas pruebas que deberán superar los candidatos.

Con todo lo anterior, podemos concluir y destacar la importancia de realizar una buena selección de personal, y lo complicado que puede llegar a resultar encontrar candidatos que cumplan con todo lo solicitado por la empresa. Esto se acrecienta en un sector que está viviendo cambios fundamentales, como se han comentado antes: la robotización, coches eléctricos etc. Y, a su vez, cambios en el plano de los recursos humanos, con las nuevas tecnologías de la información que han hecho que las fuentes de reclutamiento cambien por completo respecto a lo que conocíamos hace unos años.

Ligado a esto tenemos que mencionar, el atractivo de la empresa. Para una correcta selección es fundamental que la empresa posea un atractivo para el candidato, por lo que es importante que desde el departamento de reclutamiento se realice un esfuerzo en mejorar la imagen de marca. En épocas de crisis, como lo que hemos vivido, el trabajo escaseaba por lo que no se le daba tanta importancia a la imagen de marca. Actualmente, el mercado laboral se ha recuperado y hay mayor oferta de empleo, por lo que es tan importante, o más que la compañía elija al candidato como que el candidato la elija a ella, este es el modo de tener a trabajadores comprometidos, con bajo nivel de rotación y ampliamente motivados.

Una correcta selección es el “input” necesario para tener en la compañía perfiles competitivos, los cuales son básicos para el éxito de la misma. Mediante una selección adecuada es posible identificar y captar los perfiles más idóneos a las necesidades de la empresa, proveyendo a la misma de las competencias y conocimientos de los que carezca en cada situación.

8. BIBLIOGRAFÍA

LIBROS, INFORMES, ARTICULOS:

Cantera Francisco Gil, Fco.J (2006): Estrategia integral e integrada de gestión de personas. EDIPE (biblioteca de recursos humanos). Madrid: PEARSON. Capítulo 6.

Chiavenato, I (2011): *Administración de Recursos Humanos, El capital humano de las organizaciones.* Capítulo 5: Reclutamiento de personal

Cooper, D., Robertson, I.T., y Tinline,G. (2004): Reclutamiento y selección: marco de actuación para obtener el éxito. Madrid: Marcial Pons. Capítulo I: selección de personal como parte del sistema de gestión de calidad.

De la Calle, M.C. y Ortiz de Urbina, M. (2004): Fundamentos de Recursos Humanos. Prentice may, Madrid. (Capítulos 2, 3 y 4)

Delgado, M.I., Gómez, L., Romero, A.M., Vázquez, E. (2006): Gestión de recursos humanos del análisis teórico a la solución práctica. Madrid: Pearson. (Capítulo 1)

Dolan, S.L., Valle Cabrera, R., Jackson,S y Schuler, R. (2003): La gestión de recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. Ed. Mc Graw-Hill, capítulos 2 y 3.

Estudio Randstad Awards (2016): Employer Branding: <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2016/10/informe-randstad-award-2016.pdf>

Gómez-Mejía, L., Balkin, D y Cardy, R. (2001): Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Prentice-Hall, Madrid

Informe de tendencias en RRHH (2016):

<https://research.randstad.es/informe-tendencias-de-rrhh/>, Randstad

Informe de Randstad Research (2017) “*El futuro laboral del sector de la automoción*” publicado en marzo de 2017.

Informe Randstad “Tendencias en RRHH” Septiembre de 2016 (2016):

<https://research.randstad.es/wp-content/uploads/2016/10/RandstadinformeTendenciasRRHH.pdf>

Ribes Giner, G., Herrero Blasco, A., Perelló Marín, M^aR., y Ruiz García, J., (2015): *Gestión de los Recursos Humanos, La Dirección de personas*. Valencia: TIRANT LO BLANCH. (Capítulos III y IV)

Siliézar B, M. (2011): *Técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal*.

PÁGINAS WEB:

<http://www.investinspain.org/invest/es/sectores/automocion/descripcion/index.html> - ICEX

<http://www.sernauto.es/es/sector-automocion> (Asociación española de proveedores de automoción)

<https://www.datosmacro.com/negocios/matriculaciones-vehiculos/espana?anio=2011>

<http://www.europapress.es/motor/coches-00640/noticia-empleo-automocion-espana-crecera-2018-casi-7000-contrataciones-adecco-20180213112459.html>

Las 7 tendencias que están marcando el reclutamiento en 2018 a nivel global más sus estadísticas: <http://blog.talentclue.com/tendencias-reclutamiento-2018>

Employer Branding: “Guía definitiva de todo lo que necesitas saber para implementarlo en tu empresa”:

<https://brandambassadorclub.com/employer-branding/>

Empleo en el sector de la automoción-Adecco:<https://adecco.es/wp-content/uploads/2018/02/NdP-El-empleo-en-el-sector-de-la-automocio%CC%81n-crecera%CC%81ma%CC%81s-de-un-5-este-an%CC%83o-.pdf>

DOCUMENTOS INTERNOS APORTADOS POR LA EMPRESA

- Cuadro Definición del Puesto de Trabajo General
- Cuadro de Definición del Puesto de Trabajo de un TGP
- Cuadro de Definición del Puesto de Trabajo de un Ingeniero Responsable de Unidad
- Cuadros Jerárquicos de la organización
- Diccionario de Competencias
- Dinámica de Grupo para el Programa de Becarios Ingenieros
- Fotografías de las Pruebas de Habilidad de la Escuela de Habilidad Única
- Informe Randstad sobre el sector de la Automoción y posicionamiento de la Empresa
- Matriz de Competencias
- PowerPoint sobre el Programa de Becarios Ingenieros
- Tablas del número de contrataciones de operarios básicos (2016-2017)
- Test Psicotécnico para la selección de Operarios básicos de Producción

9. ANEXOS

ANEXO I: PSICOTECNICO PARA LA SELECCIÓN DE OPERARIOS:

Ejercicio presencial que consta de 3 partes: el volumen 1 relacionado con la visión espacial, el volumen 2 con cuestiones de cultura general y el volumen 3 con preguntas sobre giros y rotaciones.

Cada uno de los ejercicios mide diversas competencias explicadas en el ejercicio adjunto.

Una vez finalizado el ejercicio, se corrige con una plantilla y los que superen el corte de 50 puntos continúan en el proceso. Este corte ha sido establecido por los responsables de selección de la empresa.

PSICOTECNICOS SELECCION OPERARIOS

BIENVENIDO AL PROCESO DE SELECCION

A continuación va a realizar una batería de psicotécnicos que consta de cuatro pruebas o ejercicios con tiempo determinado.

- En el **primer ejercicio**: Ud. va a encontrar 18 cuestiones relacionadas con la visión espacial, deberá encontrar la figura correcta de varias alternativas. Dispone de 8 minutos.
- En el **segundo ejercicio**: Encontrará 30 cuestiones sobre cultura general, conocimientos básicos y varias aptitudes intercaladas. Deberá señalar en su hoja de respuestas la letra correcta de las cuatro alternativas. Dispone de 10 minutos.
- En el **tercer ejercicio**: Ud. va a encontrar 24 cuestiones sobre giros y rotaciones de engranajes. Dispone de 8 minutos.

Todas las respuestas deberán plasmarse en la hoja que le hemos entregado al efecto, nunca en el cuadernillo.

No podrá pasar a la siguiente prueba sin que el instructor se lo diga y se lo explique.
No puede pasar la página ni iniciar el ejercicio hasta que se le indique.

DRE - Selección y reclutamiento

Ejercicio 1

Ud. podrá demostrar su capacidad de visión espacial.

Cada ejercicio va seguido de dos posibles respuestas

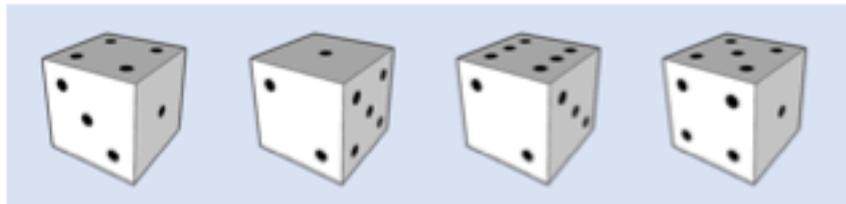
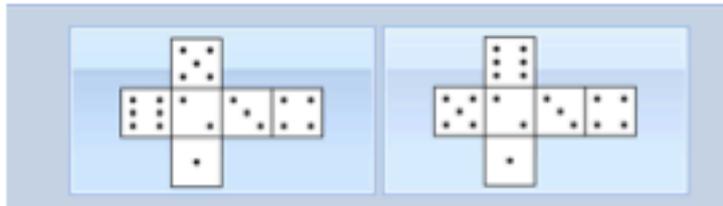
Lea el ejercicio con atención, mire las respuestas y entre ellas elija la correcta. Sólo hay una respuesta posible, nunca varias. Cuando identifique la respuesta, fíjese en la letra y marque la misma en la hoja de respuestas.

EJEMPLO:

Qué plantilla se corresponde con los dados del enunciado?

A

B



RESPUESTAS: La respuesta correcta es la B

Si se equivoca, tache la respuesta y marque con un aspa la nueva contestación.

El ejercicio finalizará cuando el instructor diga BASTA, no podrá seguir escribiendo.

No puede pasar la página ni iniciar el ejercicio hasta que se le indique.

Ejercicio 2

Ud. podrá demostrar su capacidad de resolución de ejercicios variados.

Cada ejercicio va seguido de cuatro posibles respuestas, identificadas con las letras (A,B,C,D)

Lea el ejercicio con atención, mire las respuestas y entre ellas elija la correcta. Sólo hay una respuesta posible, nunca varias. Cuando identifique la respuesta, fijese en la letra y marque la misma en la hoja de respuestas.

EJEMPLOS:

AVE es a PAJARO como CAN es a
A. Perro B. Gato C. Caballo D. Mula

La respuesta correcta es la A

Continúe la serie de números, para seguirla, qué número pondría a continuación? 1,3,5,7.....
A. 8 B. 6 C. 9 D. 10

La respuesta correcta es la C

Si se equivoca, tache la respuesta y marque con un aspa la nueva contestación.

El ejercicio finalizará cuando el instructor diga **BASTA**, no podrá seguir escribiendo.

No puede pasar la página ni iniciar el ejercicio hasta que se le indique.

Ejercicio 3

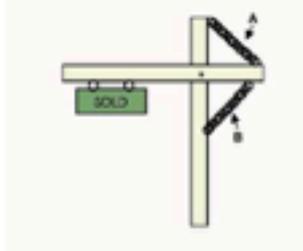
Va a encontrar ejercicios diversos que miden razonamiento mecánico y espacial.

Lea el ejercicio con atención, mire las respuestas y entre ellas elija la correcta. Sólo hay una respuesta posible. Cuando identifique la respuesta, fíjese en la letra y marque la misma en la hoja de respuestas.

Cada ejercicio va seguido de dos posibles respuestas, elija la correcta. En caso de que se equivoque tache la casilla errónea y marque con una x la verdadera.

El ejercicio finalizará cuando el instructor diga BASTA, no podrá seguir escribiendo.

No puede pasar la página ni iniciar el ejercicio hasta que se le indique.

1	<p>¿Cuál de los coches se calentará menos si ambos están expuestos al sol?</p>  <p>A vertical dashed line is drawn between the two cars. Car A is dark blue, and Car B is white. A yellow sun is positioned above the space between them.</p>	A. Coche A
2	<p>Indique cuál de las cadenas sostiene el peso:</p>  <p>A horizontal beam is supported by a vertical post. A weight labeled '500g' is suspended from the left side of the beam. Two chains, labeled A and B, are attached to the right end of the beam and the vertical post. Chain A is attached to the top of the post, and Chain B is attached to the bottom of the post.</p>	A. Cadena A
		B. Cadena B

DRIK - Selección y reclutamiento

4

Fuente: documentos internos facilitados por la empresa, donde realicé mis prácticas.

ANEXO II: PUPITRES PARA PRUEBAS DE HABILIDAD



Fuente: observación directa en la empresa, con el permiso de la responsable.

ANEXO III: CUADRO DEFINICIÓN DEL PUESTO

Cuadro Definición del puesto:

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Asertividad. Comunicarse con todo tipo de personas, expresando sus opiniones, convincente				
Capacidad para cumplir con las políticas o procedimientos. Identifica sus responsabilidades laborales, cumple con las normas y reglamentos, disciplinado.				
Capacidad para trabajar en un entorno dinámico / Tolerancia al estrés. Piensa con claridad, mantiene el control de sí mismo. Interpreta las situaciones difíciles como oportunidades de desarrollo				
Competitividad. Demuestra la necesidad de ganar, no le gusta perder. Acepta los retos y disfruta con los actividades competitivas.				
Compromiso con las tareas. Buena visión de conjunto y de cada uno de los pasos, sin depender de continuas indicaciones. Comprometido con los objetivos y las fechas límite.				
Controla sus emociones e identifica y valores sus propias capacidades. Ni provoca ni se deja provocar fácilmente sabiendo mantener la calma. Imagen profesional realista. Conoce sus potencialidades y límites				
Creatividad / Innovación. Capacidad de creación de nuevas soluciones que sean originales. Traducción de ideas en acciones				
Disposición a aprender. Curiosidad y disposición para aprender nuevos métodos. Actualizarse.				
Establecimiento de objetivos / Pensamiento proactivo. Estructuración de las tareas antes de comenzar, planificación. Priorización de objetivos. Enfoque a largo plazo.				
Flexibilidad / Capacidad de adaptación. Actitud positiva ante los cambios. Capacidad de adaptación ante los cambios. Agente generador de cambios				
Habilidades analíticas / Resolución de problemas. Diagnóstico de problemas. Análisis de información con criterio. Decisiones razonadas y basadas en datos.				
Habilidades organizativas / Planificación. Establece prioridades y planifica anticipadamente. Realiza las preguntas pertinentes. Implicación en su trabajo cumpliendo con los compromisos.				

De los que:
Grado 1: No demuestra haberla adquirido o lo hace rara vez
Grado 2: Demuestra que aplica algunas veces la competencia
Grado 3: En su conducta se demuestra que la aplica
Grado 4: Tiene integrada la competencia en sus hábitos de conducta

	Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
Habilidades para la negociación. Capacidad de persuasión. Resuelve problemas con todo tipo de personas y en todas las situaciones. Actitud firme, pero conciliadora. Promueve de consensos.				
Iniciativa / Automotivación / Responsabilidad. Capaz de iniciar unas líneas de actuación concretas y darles continuidad, sin supervisión y asumiendo sus propias responsabilidades.				
Integridad / Pensamiento independiente / Organización del propio trabajo. Firme si cree que su método es el mejor, incluso si la decisión de la mayoría es otra. Visión de conjunto, prioriza sin depender de las indicaciones de terceros.				
Liderazgo. Capacidad de influencia en los demás para obtener un objetivo. Da ejemplo. Prefiere estar al mando.				
Múltiples tareas. Gestiona varias tareas a la vez. Prioriza. Elabora planes de acción realistas (disponibilidad de tiempo y de recursos).				
Orientado a los resultados / Conciencizado. Exigente consigo mismo, riguroso y persistente. Motivación con los objetivos difíciles.				
Relaciones interpersonales / Colaboración. Muestra empatía. Tiene una vida social activa. Tiene conversaciones informales.				
Tolerancia y ambigüedad / Adaptabilidad. Adaptación a situaciones imprevistas. Actitud positiva. Busca soluciones				
Toma de decisiones. Prioriza decisiones y las toma con criterio. Reactivo. No duda.				
Trabajo en equipo. Participa, aporta y coordinada. Pide ayuda y ofrece apoyo.				

Fuente: documento interno aportado por la empresa.

Este cuadro de definición del puesto de trabajo se utiliza para evaluar ciertas competencias en un candidato, junto a este documento existe un manual de competencias que consta de 25 páginas donde se explica cada característica aquí evaluada y qué preguntas se pueden hacer para evaluar dicha característica en el candidato.

ANEXO IV: MATRIZ DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

	1	2	3	4
COMPETENCIAS	NUNCA	A VECES	HABITUALMENTE	SIEMPRE
Asertividad. Comunicarse con todo tipo de personas, expresando sus opiniones, convincente				
Capacidad para cumplir con las políticas o procedimientos. Identifica sus responsabilidades laborales, cumple con las normas y reglamentos, disciplinado.				
Capacidad para trabajar en un entorno dinámico / Tolerancia al estrés. Piensa con claridad, mantiene el control de sí mismo. Interpreta las situaciones difíciles como oportunidades de desarrollo				
Competitividad. Demuestra la necesidad de ganar, no le gusta perder. Acepta los retos y disfruta con los actividades competitivas.				
Compromiso con las tareas. Buena visión de conjunto y de cada uno de los pasos, sin depender de continuas indicaciones. Comprometido con los objetivos y las fechas límite.				
Controla sus emociones e identifica y valores sus propias capacidades. Ni provoca ni se deja provocar fácilmente sabiendo mantener la calma. Imagen profesional realista. Conoce sus potencialidades y límites				
Creatividad / Innovación. Capacidad de creación de nuevas soluciones que sean originales. Traducción de ideas en acciones				
Disposición a aprender. Curiosidad y disposición para aprender nuevos métodos. Actualizarse.				
Establecimiento de objetivos / Pensamiento proactivo. Estructuración de las tareas antes de comenzar, planificación. Priorización de objetivos. Enfoque a largo plazo.				
Flexibilidad / Capacidad de adaptación. Actitud positiva ante los cambios. Capacidad de adaptación ante los cambios. Agente generador de cambios				
Habilidades analíticas / Resolución de problemas. Diagnóstico de problemas. Análisis de información con criterio. Decisiones razonadas y basadas en datos.				
Habilidades organizativas / Planificación. Establece prioridades y planifica anticipadamente. Realiza las preguntas pertinentes. Implicación en su trabajo cumpliendo con los compromisos.				
Habilidades para la negociación. Capacidad de persuasión. Resuelve problemas con todo tipo de personas y en todas las situaciones. Actitud firme, pero conciliadora. Promueve de consensos.				
Iniciativa / Automotivación / Responsabilidad. Capaz de iniciar unas líneas de actuación concretas y darles continuidad, sin supervisión y asumiendo sus propias responsabilidades.				
Integridad / Pensamiento independiente / Organización del propio trabajo. Firme si cree que su método es el mejor, incluso si la decisión de la mayoría es otra. Visión de conjunto, prioriza sin depender de las indicaciones de terceros.				
Liderazgo. Capacidad de influencia en los demás para obtener un objetivo. Da ejemplo. Prefiere estar al mando.				
Múltiples tareas. Gestiona varias tareas a la vez. Prioriza. Elabora planes de acción realistas (disponibilidad de tiempo y de recursos).				
Orientado a los resultados / Conienzudo. Exigente consigo mismo, riguroso y persistente. Motivación con los objetivos difíciles.				
Relaciones interpersonales / Colaboración. Muestra empatía. Tiene una vida social activa. Tiene conversaciones informales.				
Tolerancia y ambigüedad / Adaptabilidad. Adaptación a situaciones imprevistas. Actitud positiva. Busca soluciones				
Toma de decisiones. Prioriza decisiones y las toma con criterio. Reactivo. No duda.				
Trabajo en equipo. Participa, aporta y coordinada. Pide ayuda y ofrece apoyo.				

Fuente: Documento interno aportado por la empresa.

Esta es la matriz de selección por competencias, que se utiliza en la empresa para definir y evaluar las características que debe cumplir y tener el candidato, según las necesidades del puesto, el cargo y según el entorno en el que se vaya a integrar y en qué equipo.

Solo se efectúan este tipo de matrices de competencias para perfiles cualificados y de cierto mando dentro del organigrama, como puede ser el Jefe de unidad.

Teniendo en cuenta la citada matriz y el cuadro de definición del puesto del anexo anterior y poniéndolo en relación con el documento interno “Proyecto de selección por competencias”. Se establecen por la empresa tanto las definiciones de cada característica, como las evidencias a las que hay que estar atentos en la entrevista que se muestren a través de los comportamientos o respuestas. Así como las preguntas que se deben hacer para testear si el candidato posee o no, las características que dice y que necesitamos que cumpla el que finalmente ocupe el puesto.

ANEXO V: DINÁMICA DE GRUPO PARA EL PROGRAMA DE BECARIOS INGENIEROS

Nombre y Apellidos:

El Árbol Genealógico

INSTRUCCIONES

Vuestro objetivo será **construir un árbol genealógico** a partir de la información que contienen las **28 tarjetas** incluidas en los sobres. Disponéis de **30 minutos** para realizar la prueba. En ese tiempo deberéis presentarle el resultado a los evaluadores presentes en esta Sala.

¡Mucha suerte!

1. Uno de los hijos de MÓNICA se llama LUCAS.
2. El sobrino de MÓNICA se llama CRISTOBAL.
3. El hijo más pequeño tiene 8 años.
4. El primo de LUCAS tiene 10 años.
5. El abuelo paterno de CRISTOBAL tiene 66 años.
6. El abuelo de PEDRO se llama SANTIAGO BERLÍN.
7. El hermano del electricista se llama ROBERTO.
8. La señora BERLÍN se llama LUCÍA.
9. El padre de familia numerosa se llama EMILIO.
10. CRISTOBAL es hijo único.
11. La mujer de ROBERTO es mecanógrafa.
12. EMILIO LETOUR tiene 41 años, dos más que su mujer.
13. Los dos hijos tienen 10 y 12 años respectivamente.
14. COLLETTE es la hija pequeña.
15. SILVIA es hermana de LUCAS, COLLETTE y PEDRO.
16. La familia numerosa está formada por 4 hijos.
17. El padre de LUCAS es electricista.
18. ROBERTO tiene 35 años.
19. El abuelo paterno de PEDRO se llama ALFREDO.
20. El padre del hijo único se llama LETOUR.
21. La mujer de ALFREDO se llama LUISA.
22. El tío de PEDRO es maestro.
23. MÓNICA se ha casado con EMILIO LETOUR.
24. Uno de los abuelos tiene 64 años y su esposa tiene la misma edad.
25. La nuera de ALFREDO LETOUR es dependienta.
26. La cuñada de MÓNICA tiene 29 años.
27. La mecanógrafa se llama CLAUDINA.
28. LUCAS tiene 15 años.

Dinámica de grupo que se utiliza en las dinámicas de grupo de ingenieros y para los programas de becarios ingenieros.

Fuente: documento interno proporcionado por la empresa.

