



Facultad de Psicología

Trabajo de  
fin de grado

**Modalidad 3**  
"Proyecto de intervención"

Diseño de una  
Entrevista Conductual  
Estructurada para el  
puesto de consultor/a  
en Nortempo ETT

Autora del TFG

Tania Cotardo Valcárcel

**Grado en Psicología**  
Año 2017



<b>Conclusiones .....</b>	<b>38</b>
<b>Referencias bibliográficas .....</b>	<b>43</b>
<b>Índice de figuras .....</b>	<b>47</b>
<b>Índice de tablas.....</b>	<b>48</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>49</b>
ANEXO I: Etiquetado de incidentes críticos y porcentaje de acuerdo entre los jueces .....	49
Anexo II: Incidentes críticos.....	52
ANEXO III Cuestionario para Validez de Contenido .....	94
ANEXO IV: Guion de la ECE.....	98

# Resumen

El presente trabajo consiste en un proyecto de intervención en el campo de la psicología organizacional y del trabajo. En la empresa Nortempo ETT se encontraron dos problemas principales; a) no existía un análisis de puestos que describiese las competencias clave para el puesto de consultor/a, b) no todo el personal interno pasaba por las mismas fases o pruebas a lo largo del proceso de selección. Para dar solución a esta situación, se decidió elaborar un instrumento de selección de personal basado en un análisis de puestos que permitiese identificar las competencias clave para el puesto de consultor/a en Nortempo ETT. La intervención consistió en el diseño de una entrevista conductual estructurada basándose en el manual de Salgado y Moscoso (2011). Los diferentes pasos seguidos para el desarrollo de la ECE fueron: 1. la elaboración de un análisis de puestos mediante la técnica de los incidentes críticos; 2. la definición de las dimensiones o competencias; 3. la elaboración de las preguntas; 4. el diseño de las escalas de valoración de los anclajes conductuales en una escala de 5 puntos; 5. el cálculo de la validez de contenido; y 6. la aplicación piloto de la ECE a dos sujetos (uno con experiencia y otro sin). El objetivo era el de elaborar un instrumento de selección útil y con una elevada validez de contenido. Los resultados muestran que el IVC para la entrevista es de .72.

## **Palabras clave:**

Selección de personal, entrevista conductual estructurada, validez de contenido.

Número de palabras del cuerpo del trabajo (Introducción y Contenidos): 10172

# Abstract

The present work consists in an intervention project in the field of work and psychology. In the enterprise Nortempo ETT, two main problems were found; a) there was no job analysis describing key competencies for the position as consultant; b) not all the internal staff went through the same phases or tests throughout the selection process. In order to solve this situation, it was decided to develop a staff selection tool based on a post analysis that would identify the key competencies for the position as consultant at Nortempo ETT. The intervention consisted in the design of a structured behavioral interview based on the manual of Salgado and Moscoso (2011). To develop the SBI, the next steps were followed: 1. the development job analysis based on the critical incidents analysis; 2. the definition of the dimensions or competences; 3. the elaboration of the questions; 4. the design of the scales of assessment, anchored with behavioural illustrations in a scale of 5 points; 5. the calculation of content validity; and 6. the application of the SBI to two subjects. The aim was to develop a useful selection tool with high content validity. The results show that the content validity index for the interview is .72.

## **Key words:**

Personnel selection, structured behavioural interview, content validity.

# Introducción

La selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos (RRHH) en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se producen después de efectuarse la selección (Salgado y Moscoso, 2008).

La entrevista de selección de personal ha recibido diferentes definiciones según diversos autores. Dipboye (1992) la ha definido como un diálogo entre una o más personas para conseguir información y evaluar las cualidades de un/a solicitante para un puesto. Otra definición es la que dice que la entrevista es un procedimiento de selección diseñado para predecir el desempeño laboral en base a las respuestas orales de los/as candidatos/as a preguntas orales (McDaniel, Whetzel, Schmidt y Maurer, 1994).

La entrevista de selección de personal es un instrumento de uso muy proliferado. Sería considerado por muchos como muy extraño, el conseguir un puesto de trabajo, sin pasar, a lo largo del proceso de selección, por algún tipo de entrevista. En muchas ocasiones, la entrevista es la única herramienta utilizada para hacer una inferencia y tomar decisiones sobre la candidatura de la persona (Salgado y Moscoso, 2011).

Los resultados encontrados en el estudio de Alonso, Moscoso y Cuadrado (2015) sobre los procedimientos de selección utilizados en pequeñas y medianas empresas en España, muestran que el Curriculum Vitae (CV), las referencias y la entrevista sin estructura son empleados por la mayoría de las empresas.

Tal y como indican Salgado y Moscoso (2011), las razones por las que el uso de las entrevistas es tan profuso se deben a que:

- Son fáciles de utilizar. Esto ha llevado a la creencia general de que está al alcance de cualquiera conducir una entrevista, y parece ser que se pueden realizar en cualquier lugar.
- Las entrevistas tienen la flexibilidad como para poder ser utilizadas para cualquier puesto y en cualquier empresa.
- Permiten tomar contacto con los/as candidatos/as y tener una primera “impresión”. Además, al establecerse un contacto directo con el/la entrevistador/a se valora la “química personal” y se le da la oportunidad de presentarse.
- Atrae a los/as candidatos/as hacia el puesto de trabajo vacante y permite a los encargados del proceso de selección comprobar si realmente está interesado en el puesto.
- Le da libertad a los/as entrevistadores/as de preguntar cualquier cosa.

Sin embargo, la realidad es que la entrevista es un proceso muy complejo en el que entran en juego una gran variedad de variables de diferente naturaleza que van a influir en la toma de decisión del entrevistador (Moscoso, Gorriti y Salgado, 2006). Estas variables se han agrupado en las siguientes categorías:

- Contenido de la entrevista. Lo más frecuente es que se empleen entrevistas de carácter convencional, en las que se intente obtener información muy diversa del/de la candidato/a como: datos personales o biográficos, creencias, formación, experiencia laboral, expectativas, etc. Pero muchas veces el entrevistador se encuentra con mucha información que realmente no es relevante para el puesto. Esta información inútil, aparte de suponer un gasto de tiempo, contamina la decisión de contratación.
- Factores situacionales. Dentro de esta categoría se incluyen: el papel que juega la entrevista en el proceso de selección, el motivo de la entrevista, tiempos disponibles, la cultura organizacional, el ambiente físico, o el número de entrevistadores.
- Variables del entrevistador. Se incluyen características psicológicas y de personalidad, estrategias de procesamiento de la información (estereotipos, efecto de primacía, etc.), características demográficas (edad, género, raza, etc.), conducta no verbal, la formación, la experiencia y el entrenamiento (en el puesto y en la entrevista).

- Variables del entrevistado. En este grupo se incluirían características demográficas (edad, género, raza, etc.), la apariencia física, el entrenamiento, la experiencia y la conducta no verbal.

Las entrevistas se utilizan de forma masiva pero debemos de preguntarnos si cumplen con el objetivo final de seleccionar a los/las candidatos/as que mejor desempeño vayan a tener en el puesto de trabajo. Para poder comprender si las entrevistas sirven para predecir el desempeño futuro, primero tenemos que entender qué tipos de entrevistas hay y las diferencias que presentan entre ellas (Moscoso et al., 2006). Janz (1982) clasificó las entrevistas en dos tipos: convencionales y conductuales estructuradas. Las primeras están básicamente compuestas por preguntas sobre datos biográficos, descripción de la experiencia y opiniones, mientras que las entrevistas conductuales estructuradas (ECE) indagan más sobre conocimientos técnicos y descripciones de la conducta (Janz, 1982).

Cuando hablamos de las entrevistas en función de su grado de estructuración, nos podemos centrar en dos cuestiones: a) el grado de estructuración de las preguntas de la entrevista, y b) el grado de estandarización de la valoración de las respuestas (Moscoso et al., 2006). Con respecto a la primera cuestión, Huffcutt y Arthur (1994) plantearon una taxonomía basada en cuatro niveles. La estructura de nivel uno está formada por una ausencia total de estructura formal, es decir, sin restricciones en las preguntas y con una evaluación superficial. El nivel dos de estructuración está caracterizado por el uso de una estructura formal como guía. El tercer nivel se caracteriza por tener un alto nivel de estructura, con especificación previa de las preguntas, pero aun así, incluía alguna variabilidad en el proceso dado que el entrevistador tiene la flexibilidad para adaptar la entrevista a diferentes candidatos/as y también, elige entre cuestiones alternativas. Un ejemplo de este nivel sería la entrevista de descripción de conducta de Janz (1982). El nivel más alto de estructura era el cuarto, caracterizado por preguntarle a todos/as los/as candidatos/as las mismas preguntas sin desviación alguna, y en la que se puntúan las respuestas en función de anclajes (*benchmark answers*). En este cuarto nivel se incluirían la entrevista situacional de Latham, Saari, Pursell y Campion (1980) y la Entrevista Conductual Estructurada (Moscoso et al., 2006; Motowidlo et al., 1992; Salgado y Moscoso, 2011).

A partir de los años 80 del siglo XX se fueron desarrollando varios tipos de entrevistas conductuales estructuradas (ECE). Bajo la denominación de la ECE están incluidas las “entrevistas de descripción de conducta” (Janz, 1982), “la entrevista situacional” (Latham et

al., 1980), “la entrevista multimodal” (Schüler y Funke, 1989), y la “entrevista conductual estructurada” (Motowidlo et al., 1992). Todas ellas unen una serie de condiciones, que permite que su denominación genérica sea igual (Salgado y Moscoso, 2011): a) las preguntas de la entrevista parten de un análisis de puestos; b) a todos los/as candidatos/as se les hacen las mismas preguntas; c) se utilizan las escalas de valoración basadas en la conducta; d) se realiza el mismo proceso con todos los entrevistados; e) los entrevistadores son previamente formados sobre la ECE; f) la decisión sobre la contratación se toma una vez terminadas todas las entrevistas.

Latham et al. (1980) propusieron el uso de la entrevista situacional basada en un análisis de puestos sistemático, realizado a partir de la técnica de los incidentes críticos. En su investigación, estos incidentes se transformaban en preguntas de entrevista en las que se le pedía a los/as candidatos/as que indicasen cómo se comportarían en situaciones dadas. En el estudio concluyeron que las intenciones correlacionan con el comportamiento. La validez y la fiabilidad resultó ser superior a otros métodos de entrevista.

Janz (1982), por su parte, crea la entrevista de descripción de conducta, basándose en el principio de consistencia de la conducta: “el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada”. En esta entrevista, se les pedía a los que contestaban que describiesen qué habían hecho en situaciones similares a las que les podrían ocurrir en el trabajo. Además, este autor describió las diferencias entre una entrevista convencional frente a una entrevista conductual. Descubrió que esta última contenía significativamente más estructura y que en ellas se realizan más preguntas sobre conocimientos técnicos, y sobre todo, descripciones de conducta. En las entrevistas convencionales se realizan más preguntas sobre: logros y datos biográficos, experiencia, y opiniones (puntos fuertes y débiles, gustos, aspiraciones, etc.).

En 1992, Motowidlo y sus colaboradores elaboraron una entrevista conductual estructurada (ECE) partiendo de la entrevista de descripción de conducta desarrollada por Janz en 1982. A la entrevista de Janz (1982) le añadieron mayor grado de estructura y añadieron la valoración con anclajes conductuales. En cuanto a otras características de la ECE: 1) está basada en el resultado de un análisis de puesto de trabajo con incidentes críticos, 2) está organizada alrededor de dimensiones/competencias definidas a partir del análisis de los incidentes críticos; 3) consiste en una composición de preguntas sobre cómo los entrevistados han manejado/actuado en situaciones pasadas, que podrían ocurrir en el trabajo; 4) el entrevistador realiza preguntas a discreción para sondear detalles de las situaciones, de la

conducta del/de la candidato/a, y del resultado; 5) el entrevistador toma notas; 6) el entrevistador comprueba sus anotaciones y puntúa al entrevistado en escalas ancladas a comportamientos; 7) las puntuaciones se suman para tener, por ejemplo, una puntuación total que se pueda utilizar como guía en la toma de decisiones.

Estas características hacen que las ECE sean un instrumento bien estructurado y fundamentado, y que, por ello, se pueda predecir el desempeño futuro de los/las aspirantes al puesto. Esta cuestión ha sido demostrada una y otra vez por las investigaciones que se han realizado sobre las propiedades psicométricas de las entrevistas.

#### *Propiedades psicométricas de la entrevista*

A continuación se exponen las conclusiones más relevantes de la literatura científica existente sobre las propiedades psicométricas de la entrevista.

Las revisiones realizadas sobre la fiabilidad de las entrevistas convencionales llegan a la conclusión de que este tipo de entrevistas, cuando no son estructuradas, apenas presentan fiabilidad. Thorndike en 1949 (como se cita en Latham et al., 1980) dice que una de las razones por las cuales la entrevista carece de fiabilidad es porque los entrevistadores rara vez hacen las mismas preguntas a todos los/as candidatos/as. De todas formas, cuando se preguntan las mismas preguntas, los entrevistadores no concuerdan en lo apropiadas que son las respuestas de los/as candidatos/as, lo que hace que aunque se incremente la fiabilidad de las entrevistas cuando estas son estructuradas, ésta todavía pueda ser mejorada. La falta de fiabilidad es un problema serio que atenúa la validez de los instrumentos empleados en el proceso de selección. Para solucionar este problema y mejorar la fiabilidad, los investigadores recomiendan la utilización de entrevistas conductuales estructuradas, y de hecho, los estudios meta-analíticos muestran unos coeficientes de fiabilidad bastante aceptables en este tipo de entrevistas (Huffcutt, Culbertson y Weyhrauch, 2013; Huffcutt, Culbertson y Weyhrauch, 2014; Salgado y Moscoso, 2011).

Con respecto a la validez, ésta es “la consideración más importante en la evaluación de un test. El concepto se refiere a la conveniencia, significatividad y utilidad de las inferencias específicas hechas a partir de las puntuaciones de un test. La validación de un test es el proceso de acumular evidencia para mantener tales inferencias.” (AERA et al., 1985, p.9, citado en Salgado y Moscoso, 2011). En este caso vamos a centrarnos en tres tipos de validez: la validez de criterio, validez de constructo y validez de contenido.

La validez de criterio (o predictiva) hace referencia a la relación útil entre el procedimiento de selección (predictor o predictores) y una o más medidas de conductas importantes para el puesto (criterio o criterios) (Salgado y Moscoso, 2011).

Hasta 1984 los estudios de las entrevistas, estaban teñidos con pesimismo sobre la validez de criterio (Mayfield, 1964; Schmitt, 1976; Ulrich y Tumbo, 1965). Desde un punto de vista psicométrico, no existía justificación para su uso porque el objetivo último de un proceso de selección es el de predecir un buen desempeño futuro y esto no se garantizaba con la entrevista. De todas formas, entre 1988 y 1999 se han llevado a cabo algunos meta-análisis con resultados más esperanzadores (Moscoso, 2000).

La revisión y meta-análisis de McDaniel et al. (1994) llega a la conclusión que la validez de las entrevistas depende de: a) el contenido; b) cómo se lleva a cabo la entrevista (estructurada vs. no estructurada; varios evaluadores o uno); c) la naturaleza (para desempeño laboral, entrenar desempeño, y la antigüedad; para investigación o clasificación administrativa). Concretamente, estos autores concluyeron que las entrevistas situacionales tenían mayor validez que las relacionadas con el trabajo y a su vez éstas tenían más validez que las basadas en aspectos psicológicos. Las estructuradas mostraron más validez que las no estructuradas.

A parte de describir los niveles de estructura de las entrevistas, el estudio de Huffcutt y Arthur (1994) consistió en la actualización del meta-análisis realizado por Hunter y Hunter en 1984. Los resultados muestran que a mayor estructura, mayor validez. De todas formas el aumento de validez no sigue una tendencia constante de aumento, siendo de carácter no significativo entre los niveles de estructura 3 y 4 (lo que denomina como: *ceiling effect*). Además, las entrevistas estructuradas obtienen resultados similares a los de pruebas de habilidades.

La validez de las entrevistas puede ser atribuida a la estructuración de la entrevista. Los entrevistadores que son más adeptos a preguntar cuestiones según el formato estandarizado, consiguen más información relevante sobre los/as entrevistados/as y pueden hacer valoraciones más apropiadas (Motowidlo et al., 1992).

En el estudio realizado por Salgado, Gorriti y Moscoso (2007), se evalúan los resultados de la aplicación de una ECE en una administración pública española. Miden tanto las propiedades psicométricas como las reacciones de los/as entrevistados/as, superiores y entrevistadores/as. Los resultados del estudio mostraron que la ECE predice francamente bien el desempeño y que la magnitud de dicha validez es similar a los mejores instrumentos de

selección. De forma similar, el estudio de Rodríguez (2016) llega a la conclusión de que la ECE predice de manera significativa el desempeño en el sector público del País Vasco (Rodríguez, 2016).

Por su parte, según Salgado y Moscoso (2011), la validez de constructo puede definirse como “el grado en que ciertos conceptos o constructos psicológicos explican el rendimiento de una medida, es decir, si realmente estamos midiendo lo que pretendemos medir con un instrumento.” (p.84). El proceso de validación de constructo es muy complicado y requiere de un consumo de tiempo considerable (Salgado y Moscoso, 2011). Salgado y Moscoso (2008) han concluido que las entrevistas convencionales estructuradas, están relacionadas, sobre todo con estabilidad emocional, extroversión, habilidades mentales generales y habilidades sociales. También evaluaba, aunque en menor medida, la experiencia en el puesto, apertura a la experiencia, amabilidad y conciencia. El único constructo con el que no correlacionaba era con el desempeño académico, evaluado como la media de las notas. Las entrevistas convencionales estructuradas y las conductuales estructuradas son diferentes tipos de entrevistas que valoran diferentes constructos, y por lo tanto son capaces de predecir diferentes facetas del desempeño laboral. Por ello, usar ambas entrevistas en un mismo proceso de selección podría ser interesante dado que se podrían complementar (Moscoso, 2000).

Por último trataremos la validez de contenido. La evidencia de la validez de contenido consiste en la mayoría de los casos en demostrar un fuerte vínculo entre el contenido del procedimiento de selección y los requisitos del puesto o habilidades y destrezas necesarias para un buen desempeño en el mismo (Choragwicka y Moscoso, 2007). Según Lawshe (1975), la validez de contenido “es la cantidad de solapamiento o comunalidad que existe entre a) el rendimiento en el test bajo investigación, y b) la capacidad para funcionar en el dominio del desempeño en el puesto definido” (Lawshe, 1975, p.566). En el apartado del abordaje empírico-práctico de este trabajo se desarrollará esta cuestión de un modo más detallado.

Otro aspecto que también debe ser considerado a la hora de elegir los instrumentos que van a ser empleados en un proceso de selección es la reacción que tales instrumentos producen en los candidatos. A continuación, se exponen los hallazgos más importantes relacionados con las percepciones de los candidatos sobre las entrevistas de empleo.

Gilliland (1993) sugirió que existen cuatro dimensiones aplicables para lograr una percepción de justicia en los/as candidatos/as: lo relacionada que está la entrevista con el trabajo, la oportunidad de demostrar las habilidades, trato interpersonal y las propiedades de

las preguntas. El meta-análisis llevado a cabo por Anderson, Salgado y Hülshager (2010), ha demostrado que la entrevista se encuentra entre los instrumentos mejor valorado por parte de los candidatos en los procesos de selección. Además, Taylor y Bergmann (1987) encontraron que los entrevistados que pasaban entrevistas estructuradas estaban más dispuestos a aceptar el puesto de trabajo. Asimismo, la experiencia o conocimientos del puesto pueden ser moderadores. Los/as candidatos/as con mucha experiencia o conocimientos pueden reaccionar mejor a las ECE porque están más equipados para contestar a este tipo de preguntas frente a los/as candidatos/as con menos o sin experiencia y conocimientos (Moscoso, 2000).

Con respecto a las posibilidades de que se produzca una discriminación en el proceso de selección hacia miembros de algunos de los grupos protegidos por la ley, diversos estudios meta-analíticos concluyeron que la utilización de entrevistas estructuradas garantiza que no se ocasione impacto adverso (discriminación indirecta en la evaluación) (Alonso, 2011; Huffcutt y Roth, 1998; Levashina, Hartwell, Morgeson, y Campion, 2014).

Pero las ECE también presentan una serie de limitaciones que podrían explicar su reducido uso por parte de las organizaciones:

- Requieren de entrenamiento adecuado para poder realizarlas, siendo necesaria su formación y experiencia previa tanto en la realización como en la valoración, lo que hace que se reduzca considerablemente el número de usuarios.
- Su generalidad a otras situaciones es mucho menor que otras entrevistas por estar condicionada a un puesto o familias de puestos concretos.
- Los costes de producción de una ECE son tan elevados como los de los instrumentos de selección más costosos, ya que requiere la realización de análisis de puestos sistemáticos, precisa de un número elevado de expertos en el puesto y obliga a importantes análisis psicométricos previos a su validación y utilización.

Sin embargo, varias razones justifican la elección de la ECE como instrumento de selección de personal:

- En las investigaciones recientes se ha concluido que es el tipo de entrevista más válido y fiable (Choragwicka y Moscoso, 2007; Huffcutt y Arthur, 1994; McDaniel et al., 1994; Moscoso, 2000; Salgado et al., 2007)
- Es un tipo de entrevista que no presenta impacto adverso (Alonso, 2011; Alonso, Moscoso y Salgado, 2017; Levashina et al., 2014).

- La utilidad económica del instrumento es elevada (Salgado y Moscoso, 2011) y la utilización de un lenguaje económico, como el que se utiliza en otros departamentos de las organizaciones (por ejemplo: marketing, producción, finanzas, redundará en un robustecimiento de la posición de los psicólogos en las organizaciones (Salgado y Moscoso, 2008).

- Es uno de los instrumentos de selección mejor percibidos (Anderson et al., 2010; Moscoso et al., 2006; Salgado y Moscoso, 2000)

Por consiguiente, el presente trabajo consiste en el desarrollo de una entrevista conductual estructurada (ECE) siguiendo el método propuesto por Salgado y Moscoso (2011).

Los pasos que estos autores proponen para el desarrollo de este instrumento son:

1. Analizar el puesto de trabajo. Para ello se sugiere utilizar la técnica de los incidentes críticos. Flanagan (1954) desarrolló esta técnica para analizar el fracaso en los entrenamientos de vuelo durante la Segunda Guerra Mundial. Por incidente crítico se entiende “alguna actividad humana observable que es suficientemente completa en sí misma para permitir hacer inferencias y predicciones sobre las personas que están realizando la acción. Para ser crítico, un incidente debe ocurrir en una situación donde el propósito o la intención de la acción parezca bastante clara para el observador y donde sus consecuencias son suficientemente definitorias como para tener pocas dudas respecto a sus efectos” (Flanagan, 1954, p.27). En otras palabras, los incidentes críticos son casos, experiencias o ejemplos en los cuales puede observarse que una conducta determinada pudo conducir a un éxito o a un fracaso.
2. Definir las dimensiones o competencias.
3. Crear las preguntas de la ECE
4. Crear las Escalas de Valoración con Anclajes Conductuales (EVAS).

En el siguiente apartado se presenta el abordaje empírico-práctico de este trabajo, cuya información se presenta siguiendo la siguiente estructura: 1) Descripción de la situación de estudio; 2) Procedimiento y características de la muestra; 3) Valoración de cada dimensión conductual; 4) Validez de contenido de la ECE; 5) Prueba piloto de la entrevista diseñada y 6) Valoración.

# Abordaje empírico-práctico

## 1.1 Descripción de la situación de estudio

El objetivo inicial para la elaboración de este proyecto era la de desarrollar una intervención que fuese de aplicación útil en una empresa. En el momento de la elección del tema de trabajo, la autora se encontraba trabajando a través de una beca en la empresa de trabajo temporal (ETT) Nortempo.

Hoy en día, Grupo Nortempo cuenta con 40 oficinas repartidas por todo el territorio nacional y 4 en Portugal. En Nortempo trabajan 180 profesionales (donde el 80% son consultores/as) para dar cobertura a más de 5000 clientes.

Se evidenciaron dos carencias importantes en la empresa. En primer lugar, a pesar de ser una empresa dedicada al sector de los RRHH, no disponía de un análisis de puesto (AP) completo. Más concretamente, la descripción para el puesto de trabajo de consultor/a era muy genérica, sin hacer referencia a las competencias clave para el puesto.

Estando de prácticas en la empresa, la propia autora del presente trabajo fue incorporada en un proceso de selección para el puesto de consultora. Se identificó que no todos los/las consultores/as de la empresa pasan por el mismo proceso selectivo, es decir, hay consultores/as que son incorporados tras las prácticas sin pasar por entrevistas o pruebas algunas, bastando la decisión de contratación en el criterio del/de la director/a de la correspondiente delegación, mientras que en otros casos, se realizan múltiples entrevistas (por ejemplo: con director/a de oficina, director/a territorial y con el departamento de RRHH) y se cubren diferentes pruebas

como pueden ser el PAPI (inventario de personalidad y preferencias) o el IPV (inventario de personalidad para vendedores).

En todo caso, las entrevistas son el método más empleado, pero el modelo que se sigue es convencional y de carácter semi-estructurado, realizando preguntas sobre datos personales, formación, experiencia, conocimientos del puesto y aspiraciones profesionales y salariales.

Dadas estas circunstancias, surgió la idea de desarrollar una ECE para el puesto de consultor/a basado en la técnica de los incidentes críticos. Se le expuso la idea al director de la oficina de Lugo y superior, José Ferro; y, a posteriori, se tomó contacto con el director territorial de Galicia, Eduardo Adán; luego con la directora de RRHH del grupo, Verónica Rivadulla. A la primera persona se le planteó el proyecto en persona en una reunión, mientras que las otras dos se plantearon por correo electrónico y luego se explicaron más detalladamente por teléfono.

## 1.2 Procedimiento y características de la muestra

El desarrollo de la ECE creada en este trabajo se llevó a cabo siguiendo las indicaciones de Salgado y Moscoso (2011). Para ello es necesaria la realización de cuatro pasos: Realizar un AP; definir las competencias; crear las preguntas; crear las EVAS; valorar las dimensiones evaluadas. A continuación, se detalla cada una de las partes que componen el procedimiento de creación de la ECE:

### 1.2.1 Análisis del puesto

Para elaborar una ECE de cualquier tipo es preciso realizar previamente un AP (llamado en ocasiones también descripción de puestos de trabajo - DPT). El AP sirve para conocer claramente cuáles son las funciones y características personales requeridas para un puesto determinado. Como ya se mencionó anteriormente, el AP del que disponía la empresa era muy genérico con lo cual se prescindió absolutamente de él para la elaboración de la ECE.

Existen diferentes métodos de recogida de información en el análisis de puestos. Para este trabajo se ha escogido la técnica de los incidentes críticos porque es la más utilizada para desarrollar las ECE. Esta técnica, además de obtener las dimensiones relevantes para el puesto, proporciona ejemplos para la redacción de las preguntas y de los anclajes conductuales.

En el presente trabajo los incidentes fueron recogidos mediante entrevistas. Para que un incidente fuese lo más completo posible, se indagó sobre las siguientes cuestiones por cada uno de los incidentes críticos:

- a) La situación en la que se produjo
- b) En qué consistió el incidente
- c) Qué hizo la persona/conducta
- d) Cuáles fueron las consecuencias/resultado
- e) Cuál es la importancia del incidente para el trabajo
- f) Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.

Para conseguir recabar toda la información posible del puesto de consultor, se ha realizado una evaluación integral de 360°. Se han realizado un total de 17 entrevistas de AP.

Las personas entrevistadas fueron 12 ocupantes del puesto de consultor/a de Nortempo, 3 directores/as de tres delegaciones diferentes, una técnico de administración o compañera de trabajo de los/as consultores/as (no contratada como consultora y que, a diferencia de los/las consultores/as, no tiene formación universitaria) y una usuaria. Todas las personas entrevistadas llevan trabajando en la empresa entre uno y 20 años. Por su parte la usuaria lleva trabajando como trabajadora cedida en diferentes empresas desde hace 7 años.

De las personas entrevistadas, 4 son varones (dos directores y dos consultores) y 13 son mujeres (10 consultoras, una directora, una técnico de administración y una usuaria). Todos ellos de edades comprendidas entre los 24 y los 48 años.

Para realizar las entrevistas en persona, la entrevistadora (autora de este trabajo) se desplazó por las diferentes delegaciones (A Coruña, Lugo y Santiago de Compostela) en el mes de diciembre de 2016. Dos de las entrevistas fueron realizadas por videoconferencia, empleando para ello la aplicación Skype. Todas las entrevistas fueron grabadas en audio, previa autorización de los entrevistados, para la posterior transcripción de los incidentes críticos. La entrevista se condujo en privado en despachos habilitados por la empresa. Además, la entrevistadora tomaba anotaciones breves durante el transcurso de las entrevistas, de modo que le sirviesen como recordatorio de la información más relevante.

Posteriormente las entrevistas fueron transcritas, recogiendo cada uno de los incidentes críticos de forma individual. Se recogieron un total de 93 incidentes críticos (68 de consultores/as, 13 de directores/as, 7 de la usuaria y 5 de la técnico de administración). En la Figura 1 se presenta un ejemplo de incidente crítico recogido.

### **Figura 1**

Ejemplo de incidente crítico del puesto de consultor

#### Incidente crítico número 43:

a. La **situación** en la que se produjo

Una usuaria quería solicitar una excedencia por embarazo y la consultora le solicitó que le llevase un papel por la oficina.

b. En qué consistió el **incidente**

La usuaria fue por la oficina y la consultora estaba reunida. La atendió una persona de prácticas y le pidió que esperase fuera en la sala de espera porque la consultora estaba reunida

y le dijo que no tardaría mucho. Al cabo de 5 minutos la usuaria tiró el papel sobre la mesa y, elevando el tono de voz, dijo que se marchaba porque no podía esperar todo el día. Luego la persona de prácticas le comentó a la consultora lo sucedido.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora recibió el recado cuando salió de la reunión y llamó a la usuaria para pedirle disculpas por la espera. Le explicó que era una reunión importante y que ya había recibido el papel.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La usuaria quedó satisfecha.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante. En lugar de llamar para pedir disculpas y dar las gracias, otra persona menos apta para el puesto se hubiera enfadado e incluso le hubiera reprochado a la usuaria por su actitud.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Es frecuente tener que lidiar con gente que tiene poca educación.

## 1.2.2 Definición de las competencias

Una vez recogidos los incidentes críticos, el siguiente paso en el análisis del puesto es la identificación de las dimensiones o competencias más relevantes para el puesto. Para ello, se han agrupado los incidentes críticos en dimensiones en función de la competencia que se destacaba de la conducta de la persona ocupante del puesto. Para esto, dos investigadores han agrupado los incidentes en varias categorías en función de las conductas implicadas en los incidentes (la autora de este trabajo y otra compañera con formación en el desarrollo de este tipo de entrevistas). Dentro de cada dimensión se describieron las sub facetas y las definiciones para cada competencia (ver Tabla 1).

**Tabla 1**

Dimensiones/competencias con las respectivas subfacetas y la definición

Dimensión	Subfacetas	Definición
<b>Adaptabilidad al cambio (AC)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Interiorización de normas</li> </ul>	Capacidad para afrontar cambios implantados por la empresa, estudiando e interiorizando nuevos procedimientos.
<b>Compañerismo o Trabajo en equipo (C)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo</li> <li>- Confianza</li> <li>- Motivación</li> <li>- Voluntariedad</li> </ul>	Capacidad para trabajar con otras personas. Motiva y enriquece a otros para lograr las metas de la empresa; presta apoyo y ayuda a compañeros de forma voluntaria y/o acude a otros en caso de necesidad; todo ello contribuyendo a un buen ambiente laboral.
<b>Habilidades interpersonales (HI)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Amabilidad</li> <li>- Asertividad</li> <li>- Autocontrol</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Educación</li> <li>- Empatía</li> <li>- Escucha activa</li> <li>- Paciencia</li> <li>- Sinceridad</li> <li>- Tranquilidad</li> </ul>	Habilidad de interactuar de forma amable, cordial, sincera, respetuosa, paciente, correcta y empática con las personas. Permanece paciente, en calma, estable y con control de sí mismo. Transmite la información de forma clara y directa al receptor, diciendo lo que se quiere decir, sin que en el mensaje se produzcan malentendidos. Transmite tranquilidad, seriedad y contribuye a la generación de un buen ambiente manteniendo siempre las formas.
<b>Implicación con el trabajo (IT)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de trabajo</li> <li>- Compromiso</li> <li>- Orientación resultados</li> <li>- Proactividad</li> <li>- Tenacidad</li> <li>- Tolerancia al estrés</li> <li>- Versatilidad</li> </ul>	Muestra capacidad para afrontar situaciones complejas o gran volumen de trabajo aunque requiera de mayores esfuerzos, tanto de forma proactiva como en respuesta a una demanda, mostrando persistencia y conciencia de las normas para poder alcanzar las metas.
<b>Organización y planificación (OP)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Autonomía</li> <li>- Meticulosidad</li> <li>- Orden</li> <li>- Organización</li> <li>- Planificación</li> </ul>	Organiza, planifica y programa las actividades, tiempos y recursos de forma efectiva y eficiente. Lleva a cabo las tareas que requieren de gran precisión de forma muy meticulosa, estructurada y detallista, alcanzando la perfección.

<b>Solución de problemas (SP)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Capacidad de reacción</li><li>- Análisis y solución de problemas</li><li>- Asunción de errores</li><li>- Creatividad e innovación</li></ul>	Identifica los problemas, los analiza, prioriza y busca la solución más eficaz y eficiente. Tiene capacidad para reconocer sus errores y desarrollar nuevas ideas y conceptos, pudiendo ofrecer respuestas alternativas con pensamiento original.
-----------------------------------	---	---

Tras elaborar las definiciones, se realizó una nueva clasificación de los incidentes críticos en cada una de las competencias partiendo de las definiciones que habían sido elaboradas.

Para comprobar el acuerdo entre jueces en la clasificación de los incidentes críticos, de forma que, además, permitiese conocer cuáles eran los incidentes más representativos de cada dimensión, se le solicitó a un segundo grupo de jueces (compuesto por otros dos evaluadores con experiencia en este sector) que realizasen una clasificación los incidentes, de forma individual y sin más información que las definiciones de las competencias. Se les proporcionó tarjetas con las diferentes dimensiones y la definición, y tarjetas con los 93 incidentes críticos. Este paso proporciona un índice de la validez de la primera clasificación (llamada validez de codificación). En la el Anexo I se puede apreciar en qué dimensión encasilló, cada uno de los 4 jueces, cada incidente. Acto seguido se halló el porcentaje de acuerdo entre los cuatro jueces para así poder identificar en qué medida (expuesto en porcentaje) se representa la dimensión en cada incidente crítico (ver Tabla 2).

Se han considerado como incidentes críticos relevantes para cada dimensión, aquellos en los que el porcentaje de acuerdo entre los cuatro jueces fuese igual o superior al 75%. Estos incidentes se utilizaron como referentes para elaborar las preguntas para cada dimensión de la ECE y para la posterior elaboración de los anclajes conductuales.

**Tabla 2**

Resumen de los incidentes que más representan a cada dimensión

Dimensión	Porcentaje	Incidentes Críticos
Adaptabilidad al cambio (AC)	75%	D5, D11
Compañerismo (C)	100%	40, 41
	85%	D6, CP5
	75%	67, CP4
Habilidades interpersonales (HI)	100%	2, 3, 11, 12, 13, 24, 25, 27, 33, 43, 60, 62, D13
	90%	26, 59, U5
	85%	21, 45
	75%	1, 15, 19, 20, 28, 30, 42, 44, 57, D7, D8, U2, U3
Implicación en el trabajo (IT)	100%	18
	75%	CP1
Organización y planificación (OP)	100%	31
	9%	22, 32, 38
	85%	36
	75%	55
Solución de problemas (SP)	100%	D9
	90%	5, 63
	75%	7, 8, 14, 53, 65, 68

*Nota:* Los incidentes de los directores se distinguen porque previo al número va una “D”. Igual con los incidentes de la usuaria (U) y de la compañera o técnico administrativa (CP).

En el Anexo II se pueden consultar los incidentes críticos que finalmente fueron considerados como significativos.

Teniendo como base los incidentes relevantes para cada dimensión, se ha procedido a elaborar las preguntas para cada una de las dimensiones. Se creó una pregunta para cada dimensión, a excepción de la competencia de habilidades interpersonales que presenta dos preguntas por ser la dimensión que más incidentes críticos significativos ha reunido. Además, se ha desarrollado una entrevista válida para ser aplicada tanto a gente con experiencia laboral o sin ella.

### 1.2.3 Creación de las preguntas de la ECE

Siguiendo las indicaciones de Salgado y Moscoso (2011) y, por tanto, basando la entrevista en la premisa de que el mejor predictor de la conducta futura es la conducta pasada, se elaboraron preguntas sobre qué y cómo hizo o actuó el/la candidato/a en el pasado en situaciones concretas. A esta premisa también se le suman dos corolarios: cuanto más reciente la conducta realizada, más probable la re-aparición en un futuro próximo y cuanto más frecuente, mayor es su capacidad predictiva (Janz, Hellervik y Gilmore, 1986).

A continuación, se presentan las preguntas creadas para cada una de las dimensiones identificadas en el AP.

#### Pregunta 1.1. (HABILIDADES INTERPERSONALES)

En el puesto de trabajo de consultor/a se interactúa a diario con personas. Seguramente usted haya tenido que tratar con gente amable, así como con gente antipática o agresiva. Quiero que me cuente la última vez que gracias a sus capacidades de buen trato (amabilidad, respeto y empatía), ha logrado que otra persona haya quedado contenta o satisfecha.

- ¿Qué ocurrió? (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué)
- ¿Cómo reaccionó usted?
- ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Qué hubiera sucedido si usted no hubiera actuado así?
- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?

#### Pregunta 1.2.

Sin embargo no siempre conseguimos solucionar este tipo de situaciones de forma óptima y, en ocasiones, nos damos cuenta a posteriori de que hay pequeños aspectos que podríamos haber mejorado. Cuénteme una situación, lo más reciente posible, en la que considere que podrías haber tenido mejor trato hacia los demás o que su actuación haya llevado a la insatisfacción de la otra persona.

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Cómo reaccionó usted?
- ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Qué hubiera sucedido si usted no hubiera actuado así?
- ¿Pensó en las consecuencias?

- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?

Pregunta 2. (COMPAÑERISMO)

Algunas veces la eficacia de una tarea depende del trabajo de equipo. Cuénteme la última ocasión en la que ayudó a algún compañero (en clase o trabajo) a resolver un problema o en la que el éxito de un trabajo dependiera de su contribución al equipo.

- ¿Cuál era la situación?
- ¿Qué fue exactamente lo que hizo usted?
- ¿Qué hubiera ocurrido de no haber intervenido usted?
- ¿Suelen actuar en equipo o cada uno realiza su trabajo independientemente?
- ¿Cómo trabaja mejor: solo o en equipo?
- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?

Pregunta 3. (IMPLICACIÓN EN EL TRABAJO)

En este trabajo pueden surgir situaciones en las que la demanda de trabajo sea elevada. ¿Cuál fue la última vez que le ocurrió algo así?

- ¿Cuál era exactamente la situación?
- ¿Cómo reaccionó usted?
- ¿Pensó en las consecuencias de su actuación?
- ¿Cuál fue el resultado de su actuación?
- ¿Le dijeron algo sus superiores o compañeros de su actuación?
- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?

Pregunta 4. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS)

En nuestro día a día, en la universidad o el trabajo nos encontramos muchas veces con imprevistos que debemos solucionar de forma inmediata. ¿Podría hablarme de alguna situación reciente en la cual haya tenido que enfrentarse a un imprevisto?

- ¿Cuál era la situación?
- ¿Cuál fue la causa de problema?
- (Si el/la causante del problema fue él/ella) ¿Reconociste tu error públicamente?
- ¿Cómo actuó usted?
- ¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?
- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?

Pregunta 5 (ADAPTABILIDAD AL CAMBIO)

Nortempo tiene un plan de desarrollo importante de cara al 2020. Por ello se están implantando continuamente novedades. Una faceta importante de este puesto es ser capaz de adaptarse a los cambios, estudiando e interiorizando nuevos procedimientos. Hábleme de la última ocasión en la que usted se haya adaptado con éxito a un cambio.

- ¿Qué ocurrió?
- ¿Cómo reaccionó usted inmediatamente?
- ¿Cuál fue el resultado?
- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?

Pregunta 6. (ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN)

Hay actividades que requieren de organización y planificación. Cuénteme la última ocasión en la que haya sido relevante el realizar una actividad de forma organizada, optimizando tiempo y recursos, para así lograr un objetivo.

- ¿Cuál era exactamente la situación?
- ¿Qué hizo usted?
- ¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?
- ¿Aprendió algo para una próxima situación semejante?
- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?

## 1.2.4 Creación de las EVAS

Para cada dimensión a evaluar se desarrolló una Escala de Valoración con Anclajes Conductuales (EVAS) de 5 puntos, con anclajes conductuales para las puntuaciones de 1, 3 y 5 puntos. Los incidentes críticos recogidos en la fase del análisis de puestos sirvieron como guía para el desarrollo de los anclajes conductuales empleados en estas escalas. Estos anclajes ayudarán a los entrevistadores a determinar mejor cuál es la valoración correspondiente a las conductas narradas por los entrevistados.

A continuación, se presentan los anclajes conductuales empleados para la valoración de cada una de las dimensiones/competencias evaluadas mediante la ECE:

### Pregunta 1.1. y 1.2. (HABILIDADES INTERPERSONALES)

1. El/la candidato/a trata con indiferencia a otras personas y no les presta la atención adecuada influyendo negativamente en la percepción de los demás.

3. El/la candidato/a se limita a ser educado pero sin destacar en empatía, amabilidad y respeto. Se muestra algo impaciente y no siempre es capaz de transmitir lo que pretende

5. El/la candidato/a hace todo lo posible para entablar una buena relación con la otra persona. Mostrando empatía, amabilidad y respeto. Es tranquilo y paciente. Presenta buena comunicación.

### Pregunta 2. (COMPAÑERISMO)

1. No se coordina bien con el grupo de trabajo y no suele ayudar a otros compañeros con problemas porque “no es su trabajo o su zona”.

3. Intenta adaptarse al equipo pero no siempre se preocupa por la relación ni la cooperación entre/con los compañeros.

5. Tiene capacidad para trabajar con otras personas. Motiva, enriquece y presta apoyo a otros de forma voluntaria. Contribuye a la generación de un buen ambiente laboral.

### Pregunta 3. (IMPLICACIÓN CON EL TRABAJO)

1. No cumple con sus obligaciones en el trabajo, se despreocupa de sus tareas.

3. Intenta cumplir sus tareas pero sin hacer nada especial para llevarlas a cabo de la forma más eficaz y eficiente.

5. Se preocupa por realizar bien sus tareas e intenta hacer lo que sea para afrontar situaciones de gran demanda y así poder alcanzar las metas, por muy elevadas que parezcan.

Pregunta 4. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS)

1. No es capaz de identificar, analizar y solucionar un problema. No se preocupa por las consecuencias y no sabe reconocer sus errores.

3. Trata de buscar una solución. Ésta no tiene que ser innovadora. No siempre reconoce sus errores.

5. Trata de identificar, analizar, priorizar y buscar y llevar a cabo la solución más eficaz y eficiente. Reconoce sus errores y desarrolla nuevas ideas y conceptos, pudiendo ofrecer respuestas alternativas con pensamiento original.

Pregunta 5. (ADATABILIDAD AL CAMBIO)

1. No logra adaptarse a los cambios, poniendo incluso trabas o exponiendo quejas a quién le solicita el cambio. Además, no se preocupa por las consecuencias.

3. Aunque al final se adapte, ante situaciones, normas o procedimientos nuevos se muestra receloso/a y hace lo posible para postergar la adaptación.

5. Es capaz de adaptarse a los cambios (aunque el cambio no le agrade o le parezca complicado). Realiza todas las acciones necesarias (como el estudio de nuevos procedimientos) para su interiorización y ejecución de la forma más eficaz y eficiente.

Pregunta 6. (ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN)

1. No organiza ni planifica las actividades y muestra desinterés. No es preciso ni meticuloso en lo que hace.

3. Trata de organizar y planificar las actividades. Llega a un buen resultado pero si se hubiera organizado mejor, los resultados serían mejores.

5. Siempre organiza, planifica y programa las actividades, tiempos y recursos de forma efectiva y eficiente. Lleva a cabo las tareas con gran precisión logrando un resultado perfecto.

## 1.3 Valoración del candidato

Tal y como explican Salgado y Moscoso (2011), una vez realizada la entrevista, para obtener una puntuación total del candidato, podemos hacerlo de dos formas: o bien dar el mismo valor a todas las dimensiones, o darles un peso diferencial en función de su importancia para el puesto. A continuación, se presenta un formulario de valoración del/de la candidato/a para cada uno de estos casos basados en los formularios planteados por Salgado y Moscoso (2011). Además, también se presenta un formulario para la valoración de los/las candidatos/as en caso de que se realice la entrevista en panel.

### 1.3.1 Formulario de valoración uniforme de las dimensiones conductuales

<b>Formulario de valoración uniforme de las dimensiones conductuales para la ECE de consultor/a</b>					
Nombre y apellidos del/de la candidato/a:					
_____					
Fecha de entrevista: _____					
Entrevistador/a: _____					
—					
Puntuación en las dimensiones:					
Dimensión	1 (Inadecuado)	2	3 (Normal)	4	5 (Excelente)
1					
2					
3					
4					
5					
6					
Puntuación total: _____					

**Formulario de valoración uniforme EN PANEL de las dimensiones conductuales para la ECE de consultor/a**

Nombre y apellidos del/de la candidato/a:

\_\_\_\_\_

Fecha de

entrevista: \_\_\_\_\_

Entrevistador/a

1: \_\_\_\_\_

Evaluador/a

2: \_\_\_\_\_

Evaluador/a

3: \_\_\_\_\_

Evaluador/a

4: \_\_\_\_\_

Puntuación en las dimensiones:

Dimensión	Entrevistador/a 1	Evaluador/a 2	Evaluador/a 3	Evaluador/a 4	Total
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Puntuación total inter-evaluadores:

\_\_\_\_\_

### 1.3.2 Formulario de valoración diferencial de las dimensiones conductuales

#### Formulario de valoración diferencial de las dimensiones conductuales para la ECE de consultor/a

Nombre y apellidos del/de la candidata/a:

Fecha de

entrevista: \_\_\_\_\_

Entrevistador/a: \_\_\_\_\_

Puntuación en las dimensiones:

Dimensión	1 (Inadecuado)	2	3 (Normal)	4	5 (Excelente)
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Puntuación total: \_\_\_\_\_

Puntuación diferencial:

Dimensión	Peso <sup>1</sup>	Puntuación <sup>2</sup>	Total <sup>3</sup>
1-HI	25		
2-C	15		
3-IT	10		
4-SP	25		
5-AC	10		
6-OP	15		
Puntuación total:			

<sup>1</sup>Peso que se da a cada dimensión en función de su importancia para el puesto (en una extensión de 100 puntos).

<sup>2</sup>La valoración sobre el sujeto en cada dimensión.

<sup>3</sup>Multiplicación del peso por la puntuación en cada dimensión.

**Formulario de valoración diferencial EN PANEL de las dimensiones conductuales para la ECE de consultor/a**

Nombre y apellidos del/de la candidato/a:

\_\_\_\_\_

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_

Entrevistador/a

1: \_\_\_\_\_

Evaluador/a

2: \_\_\_\_\_

Evaluador/a

3: \_\_\_\_\_

Evaluador/a

4: \_\_\_\_\_

Puntuación diferencial:

Dimensión	Peso <sup>1</sup>	Puntuación total <sup>2</sup> entrevistador/a	Puntuación total evaluador/a	Puntuación total evaluador/a	Puntuación total evaluador/a	Total <sup>3</sup>
		1	2	3	4	
1-HI	25					
2-C	20					
3-IT	10					
4-SP	20					
5-AC	10					
6-OP	15					
Puntuación total:						

<sup>1</sup>Peso que se da a cada dimensión en función de su importancia para el puesto (en una extensión de 100 puntos).

<sup>2</sup>La puntuación total sobre el sujeto en cada dimensión de cada evaluador/a.

<sup>3</sup>Multiplicación del peso por la media de las puntuaciones total de los/as evaluadores/as en cada dimensión.

## 1.4 Validez de contenido de la ECE

La validez de contenido es el fundamento básico para cualquier base de validez (Salgado y Moscoso, 2011). La investigación sobre este tipo de validez es un tema importante no sólo con respecto al instrumento que estamos validando, sino también con respecto a otros tipos de validez. Según Lawshe (1975), la validez de contenido “es la cantidad de solapamiento o comunalidad que existe entre a) el rendimiento en el test bajo investigación, y b) la capacidad para funcionar en el dominio del desempeño en el puesto definido” (Lawshe, 1975, p.566).

El argumento en favor de la validez de contenido radica en que si un test mide una determinada habilidad o capacidad y existe confianza en que un determinado puesto precisa de dicha habilidad, entonces, si una persona no muestra estar en posesión de tal habilidad, existen bases defendibles para rechazar al/a la candidato/a (Salgado y Moscoso, 2011). Para este trabajo, la validación de contenido indica si la entrevista desarrollada mide las dimensiones que se le van a exigir a la persona ocupante del puesto.

Lawshe (1975) desarrolló la razón de validez de contenido (RCV) para calcular la validez de contenido de los tests de selección. Esta fórmula no es posible aplicar a las entrevistas convencionales, ya que en ellas las preguntas no se refieren a los dominios del desempeño en el puesto y, además, varían de una entrevista a otra. Sin embargo, sí se puede aplicar a las ECE.

Las personas que realizan la valoración de contenido han de ser expertos en el puesto (ocupantes o superiores directos). En este caso se se ha enviado el cuestionario, via correo electrónico, a cuatro delegaciones de Galicia (A Coruña, Lugo, Ourense y Santiago de Compostela) en las que hay un total de 5 directores/as, 14 consultores/as y una técnico administrativa. De esas 20 personas, en el plazo de 4 días, contestaron 6 personas. Las características de estos 6 expertos se representan en la Tabla 3. El cuestionario no sólo lo cubrieron ocupantes y superiores, sino que también lo cubrió una compañera de trabajo de los/las consultores/as: la técnico administrativa.

**Tabla 3**

Características de los expertos

	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6
Puesto ocupado	Consultor	Técnico administrativa	Director	Director	Consultora	Consultora
Años y meses en el puesto	2 años y 4 meses	22 años y 2 meses	16 años	2 años	2 años y 9 meses	1 año

A cada miembro del panel se le proporcionó un cuestionario para que valorasen si las dimensiones con sus definiciones les parecían (E) esenciales, (U) útiles pero no esenciales o (I) irrelevantes para el puesto de consultor/a en Nortempo ETT. A continuación realizaban lo mismo pero con las diferentes preguntas para cada dimensión. En el Anexo III se muestra el cuestionario empleado para este procedimiento. En la Tabla 4 se recogen las respuestas.

**Tabla 4**

Respuestas de los expertos

		Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	RVC
Dimensión con definición	AC	E	E	E	E	E	E	1
	C	E	U	E	E	E	E	.67
	HI	E	E	E	E	E	E	1
	IT	E	E	E	E	E	U	.67
	OP	E	E	E	E	E	E	1
	SP	U	U	E	E	E	E	.33
Preguntas	1.1	E	E	E	U	E	U	.33
	1.2	E	E	E	E	E	U	.67
	2	E	E	E	E	E	E	1
	3	E	E	E	E	E	U	.67
	4	E	U	E	E	E	E	.67
	5	E	E	E	E	E	U	.67
	6	E	U	E	E	E	E	.67

El siguiente paso consistió en contabilizar el número de expertos que indicaron que el ítem es esencial (E). La cuantificación del acuerdo/consenso entre los miembros del panel se realiza utilizando una fórmula denominada Razón de Validez de Contenido (RVC).

$$RVC = \frac{Ne - \left(\frac{N}{2}\right)}{\left(\frac{N}{2}\right)}$$

Ne: Número de expertos que perciben el ítem como esencial.

N: Número total de expertos

La utilización de esta fórmula se basa en dos supuestos: a) cuando más de la mitad de los expertos están de acuerdo en que el rendimiento evaluado por el ítem es “esencial”, entonces tal ítem tiene algún grado de validez de contenido. La RVC se calcula por cada ítem del test. La RVC que se ha obtenido para cada ítem se resume en la Tabla 4.

Puesto que en cada test se obtiene la RVC para cada ítem, con el conjunto de RVCs se calculó el índice de Validez de Contenido (IVC), que se calcula utilizando los ítems que han quedado en la versión final porque no han sido rechazados. El IVC representa la cantidad de solapamiento que existe entre la capacidad para funcionar en un dominio definido de desempeño del puesto y el desempeño en el test bajo investigación.

Los 13 ítems evaluados han recibido un RCV positivo, con lo cual, se mantienen todos los ítems del test.

En este instrumento, el IVC es de .72, lo cual indica una validez de contenido elevada.

Cabe hacer especial mención al ítem 6, la dimensión de solución de problemas, porque es el que ha recibido la puntuación más baja. Esto nos indicaría que en caso de tener que prescindir de una dimensión a la hora de llevar a cabo las entrevistas, la dimensión más prescindible es la de solución de problemas. En caso de prescindir de esa dimensión y de su correspondiente pregunta (la número 4), el ICV de la ECE sería de .76. También cabe mencionar que la pregunta 1.1. (que junto con la pregunta 1.2. evalúa la dimensión de habilidades interpersonales) es la pregunta con menor RCV (.33) frente a las demás con RCV de 1 o .67. Por tanto, si se elimina esta pregunta de la ECE, se seguiría evaluando la dimensión de habilidades interpersonales y el ICV de la entrevista aumentaría a .75. Es lógico que se

plantee un tercer supuesto, y es que en caso de que se prescindiera de la dimensión de solución de problemas, de su correspondiente pregunta, y de la pregunta 1.1 de habilidades interpersonales, el ICV que se alcanzaría sería de .80.

## 1.5 Prueba piloto de la entrevista diseñada

Una vez desarrollado el guion completo de la ECE (ver Anexo IV) y las EVAS que permitían la evaluación, se hicieron 2 ensayos piloto para la comprobación del tiempo de duración de la entrevista y la comprensión de las preguntas por parte de los entrevistados. Las entrevistas se realizaron a una persona sin experiencia laboral y a otra con experiencia en el puesto de consultor/a. En esta prueba piloto la propia autora del trabajo ejerció de entrevistadora, acudiendo dos consultores de la empresa como evaluadores durante la entrevista (evaluación de panel). Esto permitió que estos trabajadores de la empresa comprobasen in situ las ventajas de la utilización de esta modalidad de entrevista, desconocida por estos hasta este momento.

La duración de las entrevistas fue de 50 minutos para la persona con experiencia, y de una hora y cuarto para la persona sin experiencia laboral. Se concluyó que las preguntas eran comprensibles porque ambas personas supieron contestar con ejemplos válidos para una valoración objetiva de sus competencias. Además, se preguntó a los entrevistados sobre su percepción de las entrevistas, lo que permitió comprobar que las reacciones a la misma fueron positivas por parte de los dos entrevistados.

## 1.6 Valoración

Las aportaciones que este trabajo ha supuesto para la empresa Nortempo ETT son:

- Se ha completado el perfil del puesto de consultor/a, identificando las competencias más relevantes.
- Se ha creado una entrevista y un sistema de valoración para la misma. Esta podrá emplearse para los próximos procesos de selección para el puesto de la empresa con el mayor número de ocupantes.
- La entrevista creada ha resultado ser eficaz, tal y como demuestra la validez de contenido encontrada y la comprobación realizada tras su puesta en práctica.

## Conclusiones

El presente proyecto de intervención tenía como objetivo el implantar una herramienta útil para la selección de personal para el puesto de consultor/a en Nortempo ETT. Se identificó que en la empresa no empleaban un modelo de ECE para la selección de personal interno. Dedicándose la empresa al sector de los RRHH, y siendo la evidencia científica tan amplia con respecto a la validez y fiabilidad de las ECE, se decidió elaborar una para el puesto con mayor número de ocupantes en la empresa: el de consultor/a.

Tras un AP realizado mediante la técnica de los incidentes críticos, se han destacado un total de seis dimensiones o competencias. Estas fueron definidas y cuatro jueces evaluaron qué incidentes representaban mejor cada dimensión. A posteriori se elaboraron las ocho preguntas que finalmente dan forma a la ECE y se desarrollaron los correspondientes anclajes conductuales, necesarios para la evaluación de cada una de las dimensiones.

Las definiciones y las preguntas fueron valoradas por expertos en el puesto para comprobar la validez de contenido del instrumento. También se llevaron a cabo dos entrevistas piloto para la valoración de la eficacia, tanto desde el punto de vista de la calidad de la información obtenida para la valoración, como del tiempo empleado para la misma. Además, esta prueba piloto permitió comprobar la correcta comprensión de las preguntas por parte de los entrevistados y sus reacciones a este tipo de entrevista.

Las contestaciones a estas preguntas indican las conductas concretas que las personas tuvieron en las situaciones específicas. Tal y como indican Salgado y Moscoso (2011), la

ventaja más destacable de las preguntas conductuales es que proporcionan al entrevistador una forma objetiva de valorar a los/as candidatos/as y, en consecuencia, proporcionan una base sólida para decisiones de contratación acertadas. Además, tienen como segunda ventaja su gran validez aparente. A los entrevistados les agrada explicar sus actuaciones laborales. Esto es especialmente cierto en el caso de las personas cuyo desempeño laboral es destacable. Además perciben la ECE como más justa que otros métodos tradicionales y creen que la ECE respeta la privacidad (Salgado et al., 2007). Una tercera ventaja es que son más difíciles de distorsionar y menos susceptibles de una mala interpretación que los otros tipos de entrevista (Salgado y Moscoso, 2011). Como desventaja de estas preguntas se puede mencionar que precisan de un mayor esfuerzo para su desarrollo frente a los otros tipos de preguntas, ya que deben crearse a partir de análisis de puestos elaborado cuidadosamente con sujetos expertos en la materia (Salgado y Moscoso, 2011).

La pretensión de este trabajo no es la de que se aplique el instrumento aquí desarrollado como único instrumento de selección de consultores/as en Nortempo ETT. Se podrían pasar de forma complementaria otras pruebas. Salgado y Moscoso (2008) plantean que el sistema óptimo de evaluación sería la combinación de la ECE, una prueba de habilidades cognitivas y otra de personalidad (Salgado y Moscoso, 2008). Añadir más pruebas incrementaría el coste y apenas añadiría validez.

Una vez conocida la validez de los distintos instrumentos y métodos de selección de personal, se puede establecer cuál será el grado máximo de predicción que se podrá lograr mediante la aplicación del conjunto de dichos procedimientos selectivos. La combinación óptima se obtiene a partir de una ecuación de predicción desarrollada después de un análisis de regresión múltiple, que nos permitirá establecer dos aspectos diferentes: a) cuánta varianza de desempeño ocupacional explicamos a través de los instrumentos selectivos, es decir, cuánto somos capaces de predecir y; b) cuál es el peso diferencial de cada uno de los instrumentos en la clasificación final de cada aspirante (Salgado y Moscoso, 2008).

Otro aspecto relevante a tener en cuenta y como consejo a la hora de aplicar el instrumento, es que se haga en panel, es decir, que la entrevista la lleve a cabo una persona, pero que haya presentes una o dos personas más para la posterior valoración. Esto se aconseja porque resultados de estudios meta-analíticos, concluyen que la ECE es un buen instrumento para seleccionar personal, con niveles de fiabilidad similares a los mejores instrumentos de

selección (p.e., pruebas de aptitudes cognitivas o inventarios de personalidad) (Salgado et al., 2007).

Por otro lado, el trabajo no está exento de limitaciones. Las limitaciones de este trabajo son:

- El número de participantes en la recogida de los incidentes críticos:  
Participaron un total de 17 personas (12 consultores/as, 3 directores/as, una técnico administrativa y una usuaria) y se recogieron 93 incidentes críticos (68 de consultores/as, 13 de directores/as, 7 de la usuaria y 5 de la técnico administrativa). A pesar de ser bastante elevado, se podría haber ampliado el número de entrevistados para la recogida de incidentes críticos, consiguiendo una mayor representación de otros puestos de la empresa y de usuarios.
- Lo mismo ocurre con la validez de contenido. Un número mayor de expertos sería más representativo, pero en el caso de esta fórmula, se sabe que las posibilidades de que la valoración de las dimensiones sea positiva se incrementa a medida que se incrementa el número de evaluadores. Por tanto, la validez de contenido encontrada en este trabajo (.72), con un número de evaluadores tan reducido (6 expertos/as; de los cuales 3 son consultores/as, 2 directores y una técnico administrativa), indica que se trata de una entrevista muy robusta en relación con este indicador.

En relación con la validación de la entrevista, y tal y como se plantea en el estudio de Choragwicka y Moscoso (2007), los ítems del instrumento valorados como “esenciales” reciben un valor de 1 mientras que los ítems considerados “útiles pero no esenciales” y los “irrelevantes” reciben el mismo valor de 0, lo que hace este procedimiento desmesuradamente estricto.

A pesar de obtener un valor positivo, la dimensión de solución de problemas, es la que ha recibido la puntuación más baja en el RVC porque solo 4 de los 6 expertos/as la consideraron como “esencial” y otros dos como “útil pero no esencial”. Esto nos indicaría que en caso de tener que prescindir de una dimensión a la hora de llevar a cabo las entrevistas, la dimensión más prescindible es la de solución de problemas. En caso de prescindir de esa dimensión y de su correspondiente pregunta (la número 4 de la ECE), el ICV de la ECE sería de .76.

También cabe mencionar que la pregunta 1.1. (que junto con la pregunta 1.2. evalúa la dimensión de habilidades interpersonales) es la pregunta con menor RCV. Por tanto, si se elimina esta pregunta de la ECE, se seguiría evaluando la dimensión de habilidades

interpersonales y el ICV de la entrevista aumentaría a .75. En el caso de que se prescindiera de la dimensión con menor puntuación (solución de problemas) y de su pregunta, y además se elimine la pregunta 1.1. de habilidades interpersonales, el ICV que se alcanzaría sería de .80.

En conclusión, se había hipotetizado que la validez de contenido de este instrumento sería elevada y dicha hipótesis se ha corroborado.

Sin embargo, sería interesante, de cara a un futuro, evaluar la rentabilidad de este instrumento. Como ya hemos visto, este tipo de entrevistas posee una validez de criterio alta. Esto significa que la entrevista es un buen predictor del rendimiento en el puesto y, por lo tanto, si las organizaciones utilizan este instrumento obtendrían mayor rentabilidad que si utilizan un instrumento con poca o ninguna validez. El impacto económico de los procesos de gestión de los RRHH en general y de la selección de personal en particular, es un tema de interés creciente en muchas organizaciones. Pero, se cree que, en término de beneficios, las intervenciones en la gestión de RRHH no son tan tangibles como puede ocurrir con otros departamentos (por ejemplo, de compras o de producción). La realidad es que los métodos de utilidad económica de los RRHH tienen una antigüedad de más 50 años, pero el uso se limita casi exclusivamente al ámbito académico y de investigación, olvidando su aplicación en el ámbito profesional (Salgado y Moscoso, 2011).

En este caso no se pudo calcular la utilidad económica del instrumento porque para aplicar la fórmula se precisaría de una serie de datos o variables. Es necesario conocer la desviación típica del valor del rendimiento en dinero. Cuanto mayor sea la diferencia en el rendimiento en dinero de los distintos empleados, mayor será la utilidad, es decir, si existe una diferencia alta en las aportaciones que hacen a la organización empleados con diferente rendimiento, entonces la desviación típica será mayor y esto aumentará la utilidad promedio. Una segunda variable es la puntuación media que tienen los empleados seleccionados en el predictor (en nuestro caso es la ECE). Cuanto mayor sea esta puntuación, mayor será la utilidad, ya que esto predice mayor rendimiento. La tercera variable es el coste de la entrevista. Cuanto menor sea dicho coste, mayor será la utilidad del programa. Finalmente, la última variable es la proporción de candidatos/as contratados/as de entre los/las posibles demandantes del puesto. A esta variable se le llama “razón de selección” (Salgado y Moscoso, 2011).

En resumen, se concluye que el instrumento desarrollado para la selección de personal para el puesto de consultor/a en Nortempo ETT es válido y está listo para su aplicación práctica.

Para su aplicación se formará a los/as encargados/as de las selecciones. No se descarta el uso de este instrumento para posteriores investigaciones.

## Referencias bibliográficas

- Alonso, P. (2011). ¿Producen resultado adverso de género las entrevistas estructuradas de selección de personal? *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 27(1), 43-53. doi://dx.doi.org/10.5093/tr2011v27n1a5
- Alonso, P., Moscoso, S., y Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 31, 79-89. doi://dx.doi.org/10.1016/j.rpto.2015.04.002
- Alonso, P., Moscoso, S., y Salgado, J. F. (2017). Structured behavioral interview as a legal guarantee for ensuring equal employment opportunities for women: A meta-analysis. *The European Journal of Psychology Applied to Legal Context*, 9(1), 15-23. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ejpal.2016.03.002>
- Anderson, N., Salgado, J. F. y Hülsheger, U. R. (2010). Applicant Reactions in Selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(3), 291–304. doi: 10.1111/j.1468-2389.2010.00512.x
- Choragwicka, B., y Moscoso, S. (2007). Validez de contenido de una Entrevista Conductual Estructurada. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 23(1), 75-92.

- Dipboye, R. L. (1992). *Selection interviews: Process perspectives*. Cincinnati, OH: South-Western.
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-359. <http://dx.doi.org/10.1037/h0061470>
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18(4), 694-734. doi:10.5465/AMR.1993.9402210155
- Huffcutt, A. I., y Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revised: Interview validity for entry-level jobs. *Journal of Applied Psychology*, 79, 184-190. doi://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.2.184
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., y Weyhrauch, W. S. (2013). Employment Interview Reliability: New meta-analytic estimates by structure and format. *International Journal of Selection and Assessment*, 21(3), 264-276.
- Huffcutt, A. I., Culbertson, S. S., y Weyhrauch, W. S. (2014). Moving Forward Indirectly: Reanalyzing the validity of employment interviews with indirect range restriction methodology. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(3), 297-309. doi: 10.1111/ijsa.12078
- Huffcutt, A. I. y Roth, P. L. (1998). Racial group differences in employment interview evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 179-189. doi: 10.1037/0021-9010.83.2.179
- Janz, T. (1982). Initial comparisons of patterned behavior description interviews versus unstructured interviews. *Journal of Applied Psychology*, 67(5), 577-580. doi://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.67.5.577
- Janz, T. (1989). The patterned behavior description interview: The best prophet of the future is the past. En R. W. Eder y G. R. Ferris (Eds.). *The Employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Janz, T., Hellervik, L., & Gilmore, D. C. (1986). *Behavior description interviewing: New, accurate, cost effective*. Newton, MA: Prentice Hall.

- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., y Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65(4), 422-427. doi://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.65.4.422
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel psychology*, 28(4), 563-575. doi: 10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x
- Levashina, J., Hartwell, C. J., Morgeson, F. P. y Campion, M. A. (2014). The structured employment interview: Narrative and quantitative review of the research literature. *Personnel Psychology*, 67(1), 241-293. doi: 10.1111/peps.12052
- Mayfield, E. C. (1964). The selection interview: a re-evaluation of published research. *Personnel Psychology*, 17(3), 239-260. doi: 10.1111/j.1744-6570.1964.tb00065.x
- McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, F. L., y Maurer, S. D. (1994). The validity of employment interviews: A comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 599-616. doi://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.599
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 237-247. doi://10.1111/1468-2389.00153
- Moscoso, S., Gorriti, M. y Salgado, J. F. (2006). La entrevista de selección de personal: Características y aplicaciones de una entrevista conductual estructurada (ECE). En A. Osca (Ed.), *Selección, Evaluación y Desarrollo de los Recursos Humanos* (pp. 233-271). Madrid, España: Sanz y Torres, S.L.
- Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J. R., y Vaughan, M. J. (1992). Studies of the structured behavioral interview. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 571-587. doi://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.77.5.571
- Rodríguez, A. (2016). Validez predictiva e impacto adverso de la entrevista conductual estructurada en el sector público. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 32(2), 75-85. https://doi.org/10.1016/j.rpto.2016.04.003
- Salgado, J. F., Gorriti, M., y Moscoso, S. (2007). La entrevista conductual estructurada y el desempeño laboral en la administración pública española: Propiedades psicométricas y reacciones de justicia. *Revista De Psicología Del Trabajo Y De Las Organizaciones*, 23(1), 39-56.

- Salgado, J. F., y Moscoso, S. (2008). Selección de personal en la empresa y las AAPP: De la visión tradicional a la visión estratégica. *Papeles Del Psicólogo*, 29(1), 16-24.
- Salgado, J. F., y Moscoso, S. (2011). *Entrevista conductual estructurada de selección de personal: Teoría, práctica y rentabilidad*. Madrid, España: Ediciones Pirámide.
- Schmitt, N. (1976). Social and situational determinants of interview decisions: Implications for the employment interview. *Personnel Psychology*, 29(1), 79-101. doi: 10.1111/j.1744-6570.1976.tb00404.x
- Schüler, H., y Funke, U. (1989). The interview as a multimodal procedure. En E.W. Eder y G.R. Ferris (Eds.). *The Employment interview: Theory, research and practice*. Newbury Park, CA: Sage.
- Taylor, M. S., y Bergmann, T. (1987). Organizational recruitment activities and applicants' reactions at different stages of the recruitment process. *Personnel Psychology*, 40(2), 261-285. doi:10.1111/j.1744-6570.1987.tb00604.x
- Ulrich, L., y Trumbo, D. (1965). The selection interview since 1949. *Psychological bulletin*, 63(2), 100-116. <http://dx.doi.org/10.1037/h0021696>

# Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Ejemplo de incidente crítico del puesto de consultor .....	18
---	----

## Índice de tablas

<b>Tabla 1:</b> Dimensiones/competencias con las respectivas subfacetas y la definición .....	20
<b>Tabla 2:</b> Resumen de los incidentes que más representan a cada dimensión.....	22
<b>Tabla 3:</b> Características de los expertos .....	33
<b>Tabla 4:</b> Respuestas de los expertos .....	33

# Anexos

## Anexo I: Etiquetado de incidentes críticos y porcentaje de acuerdo entre los jueces

Los jueces consideraron que algunos incidentes se podrían encasillar de forma secundaria en otra dimensión y se agregaron con un guion. Es decir, no consideraban que el incidente fuese al 100 por cien encasillable en una sola dimensión. En estos casos se le atribuyó a los incidentes una puntuación de 60 (sobre 100) para la dimensión que el juez indicó como principal y una puntuación de 40 (sobre 100) para la dimensión secundaria.

Incidente crítico (IC)	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Porcentaje de acuerdo
<b>1 (IC de consultores/as)</b>	HI	IT	HI	HI	75%*
<b>2</b>	HI	HI	HI	HI	100%*
<b>3</b>	HI	HI	HI	HI	100%*
<b>4</b>	IT	SP-HI	IT	SP	50% (IT)
<b>5</b>	SP	SP	SP	SP-IT	90%*
<p><i>Nota 1:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- C: Compañerismo</li> <li>- HI: Habilidades interpersonales</li> <li>- IT: Implicación en el trabajo</li> <li>- OP: Organización y planificación</li> <li>- SP: Solución de problemas</li> </ul> <p><i>Nota 2:</i></p> <p>*Incidentes que muestran un grado de acuerdo entre los jueces igual o superior al 75 por cien.</p>					

Incidente crítico (IC)	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Porcentaje de acuerdo
6	HI-SP	HI	HI	SP	65%
7	SP	OP	SP	SP	75%*
8	SP	OP	SP	SP	75%*
9	IT	SP	SP	IT-SP	60%
10	OP	SP-HI	IT-SP	SP	50%
11	HI	HI	HI	HI	100%*
12	HI	HI	HI	HI	100%*
13	HI	HI	HI	HI	100%*
14	HI	SP	SP	SP	75%*
15	HI	HI	HI	SP	75%*
16	HI	HI-SP	OP	SP-HI	50%
17	HI	HI-SP	HI	SP	65%
18	IT	IT	IT	IT	100%*
19	HI	HI	HI-C	C-HI	75%*
20	HI	SP	HI	HI	75%*
21	HI	HI	IT-HI	HI	85%*
22	OP	OP-SP	OP	OP	90%*
23	HI	HI-SP	OP	SP	40% (HI)
24	HI	HI	HI	HI	100%*
25	HI	HI	HI	HI	100%*
26	HI	HI-SP	HI	HI	90%*
27	HI	HI	HI	HI	100%*
28	HI	HI	HI-SP	SP-HI	75%*
29	SP	OP-SP	SP-IT	IT-SP	60%
30	HI	HI	IT	HI	75%*
31	OP	OP	OP	OP	100%*
32	OP	OP	OP	OP-SP	90%*
33	HI	HI	HI	HI	100%*
34	HI	HI	SP	C	50%
35	HI	SP	SP	IT	50%
36	OP	AC-OP	OP	OP	85%*
37	HI	AC-HI	HI	C	60%
38	OP	OP	OP	OP-IT	90%*
39	OP	OP	SP	IT	50%
40	C	C	C	C	100%*
41	C	C	C	C	100%*
42	HI	HI	SP	HI	75%*
43	HI	HI	HI	HI	100%*
44	HI	HI	SP	HI	75%*
45	HI	HI	HI	SP-HI	85%*
46	HI	HI-SP	HI-SP	IT-OP	55%
47	IT	SP	IT	OP-IT	60%
48	SP	HI-SP	HI	SP-OP	50%
49	SP	HI	IT	SP	50%
50	OP-SP	OP	OP	IT	65%
51	IT	SP	OP	IT	50%

Nota 1:

- C: Compañerismo
- HI: Habilidades interpersonales
- IT: Implicación en el trabajo
- OP: Organización y planificación
- SP: Solución de problemas

Nota 2:

\*Incidentes que muestran un grado de acuerdo entre los jueces igual o superior al 75 por cien.

Incidente crítico (IC)	Juez 1	Juez 2	Juez 3	Juez 4	Porcentaje de acuerdo
52	SP	HI	IT-OP	SP	50%
53	SP	SP	SP	OP	75%*
54	IT	HI	IT	HI	50%
55	OP	OP	OP	C-IT	75%*
56	IT	SP	IT	IT-C	65%
57	HI	HI	IT	HI	75%*
58	IT	SP	IT	SP	50%
59	HI-IT	HI	HI	HI	90%*
60	HI	HI	HI	HI	100%*
61	SP	HI	OP	SP	50%
62	HI	HI	HI	HI	100%*
63	SP	SP	SP	SP-IT	90%*
64	HI-SP	HI	AC-SP	C-SP	30% (SP)- 40% (HI)
65	SP	IT	SP	SP	75%*
66	HI	C	C-HI	C	65%
67	SP	C	C	C	75%*
68	HI	SP	SP	SP	75%*
D1 ( IC de Directores/as)	IT	IT-C	C	C	60%
D2	IT	C	SP	C	50%
D3	AC	HI	IT	AC	50%
D4	AC	C	C	C-AC	65%
D5	AC	OP	AC	AC	75%*
D6	IT-C	C	C	C	85%*
D7	HI	HI	HI-SP	SP-HI	75%*
D8	SP	HI	HI	HI	75%*
D9	SP	SP	SP	SP	100%*
D10	SP	IT-SP	HI	IT	40% (IT)
D11	AC	IT	AC	AC	75%
D12	IT	IT	HI-OP	AC	50%
D13	HI	HI	HI	HI	100%*
U1 ( IC de Usuaría)	C	IT	C	OP	50%
U2	C	HI	HI	HI	75%*
U3	HI	IT	HI	HI	75%*
U4	HI	HI	SP	HI-SP	65%
U5	HI	HI-SP	HI	HI	90%*
U6	IT	HI-SP	SP-IT	IT	60%
U7	IT	HI	HI-SP	HI	65%
CP1 ( IC de Compañera)	IT	OP	IT	IT	75%*
CP2	SP	IT-SP	SP	IT	60%
CP3	C	HI-C	HI	C	60%
CP4	C	C	IT	C	75%*
CP5	C	OP-C	C	C	85%*

Nota 1:

- C: Compañerismo
- HI: Habilidades interpersonales
- IT: Implicación en el trabajo
- OP: Organización y planificación
- SP: Solución de problemas

Nota 2:

\*Incidentes que muestran un grado de acuerdo entre los jueces igual o superior al 75 por cien.

## Anexo II: Incidentes críticos

Los incidentes recogidos de las entrevistas con los consultores se numeran de 1 a 68 sin letra por delante. Luego se presentan los incidentes críticos recogidos de la técnico administrativa o compañera de trabajo (de CP1 a CP5). Luego están los incidentes críticos de los/as directores/as (desde D1 a D13); y por último, los incidentes de la usuaria (de U1 a U7).

### Incidente crítico número 1:

a. La **situación** en la que se produjo

Hace un año y medio el consultor vivió su primer despido.

b. En qué consistió el **incidente**

El consultor llevaba 4 meses trabajando en la empresa y el usuario llevaba 4 semanas. El cliente se quejó del usuario y dijo que no le quería porque tenía conductas poco apropiadas y porque no realizaba bien su trabajo. Al usuario ya se le había dado tres avisos.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

El consultor citó al usuario. Le llevó al despacho y en privado le expresó que los encargados de la empresa cliente habían realizado observaciones y se las habían transmitido al consultor. Así mismo el consultor, habiéndole visto trabajar en una visita, sostenía la misma opinión. Le dijo: “Nosotros necesitamos a una persona que realice bien su trabajo y que durante sus horas de trabajo esté al 100%.”

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El trabajador aceptó la decisión tomada y firmó. A los dos días encontró otro empleo y la cosa quedó ahí.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

Al trabajar en RRHH es muy importante saber enfrentarse a una situación así y sin “presión”.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Al tratarse de una empresa de trabajo temporal, no es una cosa que pase habitualmente. Más o menos, al año tres o cuatro veces. En 22 meses el consultor realizó 2 despidos.

### Incidente crítico número 2:

g. La **situación** en la que se produjo

Un día por la mañana (más o menos en marzo 2016), estando todos los trabajadores en la oficina. Todos estaban reunidos salvo un consultor que quedó fuera para poder atender a la gente y al teléfono.

h. En qué consistió el **incidente**

Una persona entró por la puerta para inscribirse. No quería inscribirse con el fin de buscar empleo. Quería que se le diese el certificado conforme estaba inscrita y así poder solicitar una ayuda. Esta persona no quería entender que el requisito para poder facilitarle el certificado es mediante su previo registro en la página web del grupo. Llegó a amenazar con poner una bomba y en agredir a los/as consultores/as. Quería hablar con los jefes pero el consultor le invitó amablemente a marchar. Le dijo que no estaba teniendo modales y que las cosas se podían pedir de otra manera. Esta persona se puso más agresivo y el consultor le dijo: “Ese es nuestro requisito, si no quieres hacerlo puedes intentar ir a otra ETT para que te facilite el certificado.”

i. Qué hizo la persona/ **conducta**

El consultor mantuvo su tranquilidad e invitó amable- y asertivamente a la persona a marchar.

j. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La persona no volvió y no cumplió sus amenazas.

k. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque es imprescindible saber lidiar con gente maleducada.

l. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No pasa todos los días, pero pasa a menudo. De hecho cuando este consultor empezó en el puesto, sus compañeros le advirtieron de que situaciones así podían ocurrir. Sucede unas dos veces al mes, aunque es poco frecuente que se llegue a ser amenazados.

Incidente crítico número 3:

a. La **situación** en la que se produjo

Un día acudieron padre e hijo a la oficina. El hijo (de 27 años), había estado en un proceso de selección y había sido seleccionado para un puesto de trabajo como limpiador y el día anterior había aceptado las condiciones.

b. En qué consistió el **incidente**

El padre venía para reclamar que las condiciones propuestas a su hijo no eran las idóneas. De forma agresiva dijo que no le parecían buenas y que no las aceptaría. Esas mismas condiciones las había aceptado su hijo el día anterior con una sonrisa.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

El consultor atendió a las dos personas. El padre (de forma prepotente) le pidió que le comentase las condiciones y así lo hizo el consultor. Acto seguido, el padre comenzó a decir que no estaba de acuerdo y que no le parecía normal. Dijo que no era un salario digno para un trabajo nocturno. El consultor le explicó que el convenio por el que se rige ese puesto no contempla las nocturnidades y que no obligaban a su hijo a aceptar el puesto. Le explicó que por desgracia hay mucha gente parada esperando detrás de la puerta dispuesta a aceptar ese trabajo. El padre no lo entendió y seguía quejándose aumentando paulatinamente su actitud agresiva. En este caso una compañera intervino para decirle que no eran modales para dirigirse a una persona. Durante todo el transcurso de la situación el hijo mantuvo una postura encogida, mirando para el suelo y no dijo nada. El consultor mantuvo en todo momento una actitud tranquila y amable.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El padre se calmó, pidió disculpas por haberse excedido en sus comentarios y se trató de justificarse diciendo que ese era su tono de voz normal. Al final al no tener el padre una actitud idónea, aunque el hijo no tuviera culpa, se decidió que se le daría el puesto de trabajo a otra persona. La decisión la tomó el consultor tras haberlo consultado con su superior. El consultor transmitió la decisión por teléfono al hijo y éste no puso objeción alguna. Se le invitó a que acudiese a la oficina para darle las explicaciones en persona pero no fue.

En este caso, tanto compañeros como el superior le felicitaron por su templanza y educación y el superior le dio instrucción de prescindir de personas así si se volviese a dar el caso.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque hay que saber mantener las emociones a raya. Aunque por gusto le hubiera contestado con la misma actitud, el consultor es un reflejo de la empresa y por ello debe mantener la calma y responder educadamente.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Esta situación en concreto no es frecuente, pero sí que se dan situaciones en las que la gente que entra por la puerta viene enfadada y con poca educación.

Incidente crítico número 5:

a. La **situación** en la que se produjo

Un jueves por la tarde, a las 18:55 horas, es decir, 5 minutos antes de que se cerrara la oficina. Estaban en oficina la consultora y una compañera. La segunda tenía que marchar puntual para poder coger el autobús. Llamó una trabajadora porque se encontraba mal.

b. En qué consistió el **incidente**

El jueves, la trabajadora no había ido a trabajar porque había avisado de que se encontraba mal. Dijo que el viernes iría a trabajar con normalidad y así se le había confirmado al cliente. Llamó a las siete menos 5 minutos para decir que había ido al médico, que le tuvieron que inyectar un tranquilizante muscular y que no podía ir a trabajar. Se avisó al cliente, éste lo entendió y la consultora le preguntó si quería que se buscara a un/a sustituto/a para el lunes. El cliente dijo que sí. Después de 10 minutos llamó de nuevo y dijo que querían a alguien para el día siguiente (viernes) a las 8 de la mañana. La consultora llamó a la usuaria pero esta no contestó. Luego llamó a compañeras de esta para preguntarles si tenían a una persona de confianza que pudiese ir con ellas a trabajar. Dijeron que no. En ese momento la consultora recordó haber entrevistado a un joven de Chantada (donde estaba la fábrica a la que tendría que ir a trabajar) y decidió llamarle. Él no estaba disponible, pero su mujer sí.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora sopesó varias opciones hasta recordar a este joven de Chantada. Como él no podía, pero su mujer sí, lo que hizo la consultora fue explicarle las condiciones y características/funciones del puesto. La chica aceptó encantada y la consultora le pidió los datos necesarios para realizar los trámites. Lo primero avisó al cliente de que iría una persona. En segundo lugar, le envió vía correo electrónico la prevención de riesgos de trabajo a la chica para que lo firmase y lo devolviese firmado por correo ordinario. Luego llamó por teléfono a su compañera para que le ayudase a dar el alta en la Seguridad Social. Y luego avisó a las compañeras de que acudiría una nueva chica y que la apoyasen en la medida de lo posible en su primer día.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El puesto quedó cubierto. La trabajadora acudió a su nuevo puesto de trabajo. El cliente estaba satisfecho y los compañeros de la consultora estaban contentos de que ella hubiese solucionado el problema.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque lo primordial en ETT es mantener a los usuarios y clientes contentos. En este caso se hizo todo lo posible y al final todos estaban satisfechos.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

En ETT los incidentes de este tipo tan in extremis se dan una vez al mes más o menos. Pero el que clientes pidan gente de un día para otro como incluso de la mañana para la tarde puede pasar más a menudo.

Incidente crítico número 7:

a. La **situación** en la que se produjo

La consultora metió mal en el programa el día de pago de un trabajador.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora metió mal en el programa el día de pago de un trabajador. En lugar de ponerle día 10 le puso el día 25. En este caso el trabajador llamó amablemente el día 12 y le pidió que revisase si había ocurrido algún problema con su salario.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora hizo la consulta en el programa e identificó el error. Luego se lo comunicó al trabajador y le pidió disculpas. Acto seguido modificó el error en el programa para que no volviese a suceder.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El trabajador cobró su salario unos días más tarde de lo que tenía previsto, pero de cara al futuro se rectificó ese error.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante dado que si no se es meticuloso/a insertando los datos en el programa, la gente puede cobrar mal: el salario que no le corresponde, a fecha diferente a la pactada, etc. El no ser retribuido cómo y cuándo uno se lo espera genera malestar y puede acarrear problemas para el usuario y consiguientemente a Nortempo.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No se produce con frecuencia.

Incidente crítico número 8:

a. La **situación** en la que se produjo

Un cliente llamó enfadado para decir que se le estaban cobrando 20 horas más de las que el usuario había trabajado.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora que había llevado la facturación de ese cliente revisó la factura y vio que se le habían cobrado 20 horas de más y que se le habían pagado al usuario esas 20 horas de más.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

Tras revisarlo, la consultora les propuso al cliente y al trabajador descontar esas 20 horas de la correspondiente factura y nómina del mes siguiente

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El resultado fue positivo. El cliente y el trabajador entendieron el error y se ajustó en el siguiente mes.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

Es importante porque es un error al facturar.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Prácticamente todos los meses hay un error en una factura porque se meten mal datos en el programa o porque el cliente pasa mal las horas de fichaje de los usuarios.

Incidente crítico número 11:

a. La **situación** en la que se produjo

Un soldador tenía que repasar el trabajo de un compañero y este estaba muy mal hecho. El señor escribió: “*Esto que o arregle quen o fixo*”. A la empresa no le agradó el acto y solicitó su amonestación con suspensión de pago de tres días.

b. En qué consistió el **incidente**

El incidente consistió en que el soldador acudió a la oficina de Nortempo para hablar con la consultora que gestionaba esa cuenta y ahí se echó a llorar. La consultora escuchó su versión y estuvo hablando con él en el despacho más de una hora. Su historia distaba de la que le habían transmitido los encargados. El soldador se lo tomó como una humillación.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora le escuchó activamente y dejó que se desahogase.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

Se amonestó al soldador. Antes de amonestarle la consultora consultó la situación con la directora de oficina. El soldador no fue a trabajar durante tres días.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque no sólo se escuchó la versión del encargado sino que también se le dio el espacio al trabajador para que se desahogase.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente el tener que amonestar a trabajadores. Sí lo es el tener que escuchar quejas. El que alguien acuda por la oficina llorando no es frecuente.

Incidente crítico número 12:

a. La **situación** en la que se produjo

Una consultora de la oficina había llevado un proceso de selección para un puesto de auxiliar administrativa para un buffet de abogados para trabajar a media jornada, de mañanas. El cliente llamó para transmitir la decisión tomada con respecto a las dos candidatas que habían sido finalistas en el proceso.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora tuvo que llamar a las trabajadoras para comentarles la noticia. A una le tenía que transmitir que NO había sido seleccionada y a la otra que SÍ.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora llamó en primer lugar a la candidata NO seleccionada y le dijo: “Hola... Te llamaba para comunicarte la decisión que ha tomado el cliente con respecto a tu candidatura para el puesto de auxiliar administrativa. En este caso no has sido tú la persona por la que se decantó. El motivo principal fue que la otra persona tiene un trabajo a media jornada por las tardes y puede compaginar. Como sabes, para él es importante la NO rotación y en tu caso tiene el miedo de que si te ofrecen una jornada completa en otro lado, pudieses dejar el trabajo.” La candidata se echó a llorar desconsoladamente y la consultora trató de calmarla y le aseguró que la tendrían en cuenta en otros procesos en los que pudiese encajar su perfil.

Luego llamó a la candidata seleccionada y le comunicó la noticia. Esta no se mostró muy entusiasmada. La consultora supo unas semanas después que su falta de entusiasmo fue motivada por una gastroenteritis.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La consultora tenía a una persona en espera para una entrevista para un puesto de técnico/a de Relaciones Laborales (RLL) y cuando esta pasó le dijo que se sorprendiera porque pudo presenciar cómo tenía que dar las noticias, buena y mala, a las candidatas. Felicitó a la consultora.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante, porque se tienen que transmitir constantemente noticias buenas y malas a los candidatos, así como a usuarios.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Prácticamente a diario hay que dar noticias. Lo que es menos frecuente es el tener que tranquilizar a una persona que se echa a llorar por la noticia transmitida.

Incidente crítico número 13:

a. La **situación** en la que se produjo

Un trabajador pasó a la oficina para llevar las llaves y la tarjeta, diciendo que lo dejaba porque le habían tratado mal en la empresa cliente.

b. En qué consistió el **incidente**

El trabajador llevaba un día y había sido seleccionado por la empresa cliente. Fue por la oficina muy alterado por el mal trato recibido en la empresa. Afirmaba que llevaba muchos años de experiencia y no iba a aguantar que nadie cuestionase su trabajo.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora le llevó a un despacho. Le tranquilizó, le escuchó y le dijo que entendía su decisión.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El usuario dejó el trabajo pero quedó contento con Nortempo.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque se debe saber atender a los usuarios.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Es frecuente que los trabajadores causen una baja porque, si les sale algo mejor se van, pero no es frecuente que la baja se produzca en tan poco tiempo.

Incidente crítico número 14:

a. La **situación** en la que se produjo

Hace dos años y medio Nortempo empezó a trabajar con una empresa del sector metal. Al cabo de dos años (en abril 2016) se firmó acuerdo otra empresa del mismo sector y competencia directa de la primera.

Hay muchos trabajadores en una y otra empresa que han trabajado en las dos. Cuando la segunda empresa empezó a trabajar con Nortempo le empezó a pedir personal con nombre y apellidos de gente que estaba en la otra empresa contratado a través de Nortempo.

b. En qué consistió el **incidente**

La nueva empresa cliente pedía trabajadores que Nortempo tenía como usuarios cedidos en la competencia de ésta.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora no accedió a quitar trabajadores de un lado para meterlos en la otra salvo en el caso de que hubiesen finalizado la obra y de que en ese momento estuviesen disponibles.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

Nortempo no quedó mal con ninguna de las dos empresas porque al final, si hubiesen accedido, la nueva empresa cliente también podía pensar que en un futuro se lo harían a ellos.

Como consecuencia la nueva empresa contactó con otra ETT. Esta ETT no tenía problema en contactar con los trabajadores y éstos aceptaron porque las condiciones salariales son un poco mejores en la segunda empresa (de 10,96€ a 11,09€ la hora) y el trato, es mejor, dado que en la primera empresa hay un encargado “especial”.

Con los trabajadores que aprovecharon el cambio de obra para irse a la otra empresa con otra ETT no se ha vuelto a contar porque sí se les ofrecía una renovación por otra obra y no aceptaron. El acuerdo de no volver a contar con ellos se tomó tras hablarlo con la empresa cliente.

Ahora la segunda empresa ha cambiado de grupo directivo y están cambiando mucho las condiciones. Como consecuencia, los trabajadores que en su día marcharon, hoy quieren volver.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante porque había que enfrentarse a un “juego sucio” de empresas clientes.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Es una situación de frecuencia baja.

Incidente crítico número 15:

**a. La situación** en la que se produjo

Hace unas semanas llamó una trabajadora de una fábrica de pescado para decir que no podía ir a trabajar porque tenía que ir a urgencias con su hija.

**b. En qué consistió el incidente**

La consultora cogió el teléfono y atendió a la trabajadora que le contó que no podía ir a trabajar porque tenía que ir a urgencias con la hija. Al día siguiente la llamó para saber qué tal estaba su hija y si volvería a incorporarse al trabajo y le dijo que estaba en trámites de divorcio, luchando por sus hijos y que la niña estaba ingresada por los golpes que le dio el padre.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora escuchó activamente a la trabajadora, la tranquilizó y le explicó que no se preocupase por nada, que ya hablaría ella con la empresa cliente. Acto seguido llamó a la

empresa cliente para decirles que por motivos personales la trabajadora no podía acudir a trabajar en los próximos días. Luego le hizo un seguimiento prácticamente diario a la trabajadora.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

La trabajadora pudo solucionar su situación y la empresa cliente pudo organizarse sin problemas. Una vez que la trabaja volvía a estar disponible se reincorporó.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante porque es necesario saber lidiar con las situaciones difíciles de los trabajadores. Alguno cuenta historias de divorcios, custodia de hijos, enfermedades de familiares, etc.

Es importante saber que existe gente que cuenta la situación para aprovecharse y así les des más días de trabajo. Y hay otros que están padeciendo muchos males que no dicen nada. Se trabaja con personas.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

No es frecuente que los trabajadores cuenten sus desavenencias personales. Más o menos se puede escuchar una al mes.

Incidente crítico número 18:

**a. La situación en la que se produjo**

Hace un par de meses, un contacto le comentó al consultor que un cliente buscaba un/a técnico en RRHH.

**b. En qué consistió el incidente**

El consultor decidió de forma proactiva buscar a un/a candidato/a para el puesto aun sabiendo que ese cliente ya llevaba unos meses buscando el perfil y no dieran con la persona.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

El consultor puso en marcha el proceso de búsqueda de candidatos publicando ofertas, haciendo cribas y entrevistando a gente para luego pasar informe al cliente.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

El consultor dio con la persona ideal para el puesto, se la presentó al cliente y este contrató a esa persona. Para la oficina fue un orgullo porque se facturó una selección y además se generó un nuevo cliente.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante porque gracias a la persistencia y a la proactividad del consultor se consiguió la satisfacción de la propia empresa así como de la nueva empresa cliente y la de la persona seleccionada.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Es frecuente que los/las consultores/as realicen selecciones de forma proactiva, pero no siempre llegan a cerrarse las “ventas” con los clientes.

#### Incidente crítico número 19:

a. La **situación** en la que se produjo

Antes la consultora trabajaba más en la parte de servicios (Mantelnor) y ahora se dedica más a trabajo temporal. Con lo cual ahora tiene menos contacto con los trabajadores y trabajadoras de servicios. En una ocasión, una usuaria histórica de limpiezas (gestionada por servicios) la llamó para comentarle que quería dejar el trabajo.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora le dijo a la usuaria que eso lo tenía que hablar con su compañero, el responsable de servicios. De todas formas ella quería hablar con esta consultora y le comentó que su vida había cambiado un poco y que por ello quería dejar el trabajo. Entonces por la forma peculiar que tenía esta trabajadora, la consultora decidió hablar con el responsable del servicio así como con la directora de la oficina. Acordaron que si ella quería cesar, que era una baja voluntaria sin más. La consultora se hizo cargo de gestionar el tema. La llamó y le explicó que sería una baja voluntaria, que no tendría derecho a la indemnización por la antigüedad y tampoco a percibir prestación por desempleo. La usuaria dijo que lo quiere dejar igualmente. La consultora le insistió en que se tomase unos días para pensárselo y al cabo de una semana fue a firmar. Firmó y se dio fin al contrato. Al cabo de unas semanas, recibieron una llamada diciendo que esta usuaria estaba ingresada en el hospital y que en los últimos meses había sufrido una especie de “brote” en el que había perdido consciencia de lo que hacía...

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La conducta de la consultora en todo momento fue de escucha a la usuaria. Intentó convencerla de que se lo pensase bien y también pidió consejo a su compañero y a su superiora dado que la situación le resultaba extraña y le generaba una mala sensación.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

En cierta manera la familia reclamaba el finiquito y el derecho a paro, pero la situación no generó problemas mayores.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es de relevancia moderada.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Esta situación no es frecuente.

Incidente crítico número 20:

a. La **situación** en la que se produjo

Se trabaja con una fábrica que contrata personal de ETT cuando tienen mucha carga de trabajo. Hace más o menos un mes, solicitaron gente y se incorporó una usuaria habitual a la vacante. Luego de unos días llama la fábrica para decir que esta trabajadora no se ha presentado.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora llamó a la trabajadora pero esta no le contestaba. Luego avisó a la empresa de que estaba tratando de localizarla y en cuando lo consiguiese, que avisaría. Tras varios intentos le contestó al teléfono la madre de la trabajadora y le dijo que estaba en el médico. La consultora le dijo que independientemente de que estuviese en el médico o no, ella tenía que avisar de su ausencia. Tras un tiempo llamó la trabajadora enfadada. La consultora preguntó qué pasaba y por qué razón no había ido a trabajar y la joven contestó que el día anterior se había encontrado mal y que fuera al médico. La empresa cliente le había dicho a la consultora que como la usuaria no se había presentado para trabajar, que no volviese. Se lo comunicó a la trabajadora y esta se puso a gritar por teléfono y le cogió el teléfono la madre para chillarle a la consultora que no podían despedir a la hija. Al final consiguió tranquilizarlas y le comentó la opción de pago directo. Al principio no se lo tomó bien y la consultora le dijo que se lo pensase y al día siguiente llamó para decir que aceptaría.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora en todo momento trató de averiguar qué era lo que estaba pasando. Al mismo tiempo llamaba a la empresa para ponerles en conocimiento primero de que no sabía qué había sucedido y que no conseguía localizar a la usuaria. Una vez localizada, también se lo dijo a la empresa. Hacia la trabajadora la actitud siempre fue correcta.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La situación se resolvió y tanto la empresa como Nortempo no quieren volver a contar con esa trabajadora por las formas.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque al trabajar con personas, hay que saber manejarlas en diferentes situaciones. No todo el mundo es capaz de mantener la calma cuando alguien le está gritando por teléfono.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Puede que una o dos veces al mes un trabajador no acude a su puesto de trabajo sin previo aviso.

Incidente crítico número 21:

a. La **situación** en la que se produjo

Una empresa cliente pidió a dos personas habituales y solicitaba que se le indique en que turno se podrían incorporar.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora contacta con los usuarios, avisó al cliente y prepara toda la documentación. Cuando los trabajadores estaban listos para incorporarse llama el cliente para decir que finalmente, de las dos personas sólo necesitan a una. El cliente dejó en manos de la consultora que tomase la decisión de con quién contar y con quién no.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora se puso en contacto con uno de ellos. Esta persona ya estaba de camino a su puesto de trabajo. Con tacto le comentó que sí iban a incorporar a gente, pero que finalmente no a tantas personas como habían solicitado inicialmente. También le transmitió que para la siguiente vacante le llamarían. La consultora podía haber dicho que simplemente no le necesitaban, pero optó por decir la verdad porque en este caso era un usuario habitual y los trabajadores también mantienen contacto entre sí y terminarían sabiendo que unos trabajan y otros no.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El usuario entendió la situación y no hubo mayores problemas.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante desde el punto de vista de que es relevante que los usuarios estén satisfechos.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente que el cliente “cancele pedidos” a última hora.

Incidente crítico número 22:

a. La **situación** en la que se produjo

El cliente realizó una solicitud de personal y luego solicita que sean menos personas.

b. En qué consistió el **incidente**

Un cliente solicitó a primera hora de la mañana 25 personas para la tarde para trabajar en producción. A última hora de la mañana llamó para decir que fueran 20 y dejó en manos de la consultora el tomar la decisión de a quién descartar y transmitirlo.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora mantiene actualizado un Excel con el nombre y apellidos de los usuarios por una parte, y los días y turnos trabajados por otra. En total en plantilla hay unas 40 personas. Lo va rellenando a medida que el cliente va realizando las solicitudes de personal. Si hay modificaciones también las anota.

La consultora lo que hace es tratar de cuadrar los días para que el personal vaya rotando y para que los trabajadores no perciban injusticias. Trata que la persona que una semana está de mañana, la siguiente semana esté de tarde y así pueda intercambiar el turno con otra persona. También trata que todos los trabajadores trabajen y descansen el mismo número de días.

En este caso concreto, de las 25 personas avisadas a primera hora de la mañana toma contacto con aquellas 5 personas que todavía no habían descansado ese mes para decirles que finalmente no tenían que incorporarse y pidió disculpas.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

La consecuencia es que los usuarios están satisfechos dado que perciben equidad. Además si la situación va rodando, el cliente también está satisfecho y eso se refleja en la facturación.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante porque si los trabajadores y la empresa cliente están satisfechos, garantiza su continuidad.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Cuando están en campaña (de agosto a noviembre) este tipo de situaciones es diaria. Fuera de campaña no se suele dar. Fuera de campaña suele haber unas 15 personas en plantilla, mientras que en campaña unas 40.

Incidente crítico número 24:

**a. La situación** en la que se produjo

Una trabajadora habitual que percibe la nómina a día 10 de cada mes llamó un viernes a primera hora de la mañana preguntando cuándo iba a cobrar la nómina.

**b. En qué consistió el incidente**

La trabajadora cobra el día 10, pero el día 10 fue sábado, y al caer en fin de semana el pago puede adelantarse a viernes día 9 o atrasarse a lunes, en este caso día 12.

Desde la central de Nortempo lanzan los pagos a diferentes bancos, y en función del que tenga el trabajador, el pago se hace el viernes, el sábado o el lunes siguiente.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora le explicó la situación a la trabajadora y le explicó que la central lanza los pagos el día 9 de cada mes a primera hora de la mañana.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

La satisfacción de la trabajadora.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es de importancia baja. Aunque sí es cierto que es relevante que el usuario perciba preocupación e implicación para así quedarse tranquilo.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Usuarios habituales no llaman frecuentemente. Cuando hay nuevas incorporaciones, hasta que se familiaricen con el funcionamiento, sí que suelen llamar. A todos les hay que explicar lo mismo.

Incidente crítico número 25:

**a. La situación en la que se produjo**

Cuando la consultora llevaba un año en la empresa, un candidato que tenía citado a entrevista para las 10:00 horas, llegó a las 12:15 horas.

**b. En qué consistió el incidente**

El candidato llegó a oficina a las 12:15 y dijo que tenía una entrevista. La consultora le preguntó por su nombre y comprobó en la agenda que la entrevista era a las 10:00 horas. Entonces ella le dijo: “Teníamos la entrevista a las 10.” Y el chico le contestó: “Bueno, pero como ibas a estar aquí toda la mañana.” Ella se quedó un tanto sorprendida y en el momento decidió realizar la entrevista de todos modos.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora trató al candidato como a otro cualquiera aunque sí le avisó de que no podían tenerle en cuenta para el puesto diciéndole lo siguiente: “Has llegado 2 horas tarde a entrevista. Estás descartado del proceso de selección, pero si quieres pasamos a entrevista”. El joven accedió a ser entrevistado y la consultora lo pasó para la sala de entrevistas y le entrevistó. Fue una entrevista “de cortesía”, más corta de lo habitual (5 minutos) en la que le explicó el puesto por encima y sólo le preguntó una serie de datos básicos. El candidato fue descartado del proceso.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

Como consecuencia destacar que el candidato ha recibido un trato igual de cordial que los demás. De todas formas, la consultora afirma que si el incidente se le produjese ahora que lleva ya 8 años de experiencia, entonces no le haría esa entrevista de cortesía.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque la consultora se enfrentó con deportividad a un comentario que realmente se puede tomar como una falta de respeto. En todo momento trató al candidato con amabilidad.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Todas las semanas acude gente tarde a entrevista o directamente no se presentan. De 40 entrevistas previstas en una semana, es fácil que 10-12 lleguen tarde o no se presenten. Aunque sí es cierto que depende mucho del tipo de puesto y el tipo de perfiles (más o menos cualificados). También es frecuente tener que lidiar con gente con actitud poco apropiada como en el caso de este candidato.

#### Incidente crítico número 26:

a. La **situación** en la que se produjo

Una candidata llega 45 minutos antes a entrevista.

b. En qué consistió el **incidente**

La candidata para un puesto llega 45 minutos antes de la hora para la cual había sido citada a entrevista. La consultora decide informarle de que la entrevista estaba prevista para las 10:00 horas (45 minutos después)

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora le dice amablemente a la candidata que estaba anotada para las 10:00 horas. Que en ese momento no la podía atender y la invita a que se fuera a tomar un café para no estar perdiendo el tiempo en la oficina.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La candidata se va a tomar el café y por lo tanto no ejerce esa presión incómoda sobre la consultora. La candidata llegó nuevamente a las 9:55 y a las 10:00 horas pasó a entrevista.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque hay que saber cómo comunicarles a los candidatos que han llegado fuera de su hora.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Prácticamente todas las semanas acude gente una media hora antes de tiempo a entrevista.

Por lo tanto es frecuente aunque menos frecuente que en el caso de la gente que llega tarde.

Incidente crítico número 27:

a. La **situación** en la que se produjo

Una persona fue por oficina con exigencia de que se le busque trabajo.

b. En qué consistió el **incidente**

La candidata entregó su CV hace una semana y vuelve por oficina diciendo con un tono exigente y enfadada: “Os traje mi currículum hace una semana y todavía no me habéis llamado”.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora se levantó para atender a la demandante de empleo y le explicó amablemente que lo que ellos hacían era buscar usuarios para las empresas y no empresas para los usuarios.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

En este caso la señora lo entendió y se fue con una idea más clara de cuál era el papel de las empresas de trabajo temporal.

Sí es cierto que hay otro tipo de gente que no llega a querer entenderlo.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación no es muy relevante, pero sí lo es el saber gestionar a las personas que pasan por la oficina.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Desde que se le da prioridad a que la gente se registre en la página web, a que traiga el CV en persona, la frecuencia de estas situaciones es menor.

Incidente crítico número 28:

a. La **situación** en la que se produjo

Nortempo trabaja en A Coruña con una empresa en el puerto. En ella hay trabajadores que llevan muchos años trabajando. Un día un capataz fue por la oficina con un joven y les dijo a los/as consultores/as que contratasen al joven.

b. En qué consistió el **incidente**

Una de las consultoras les atendió, les explicó que para la contratación tendría que dar el visto bueno el cliente. La consultora más adelante supo que ese joven era la pareja de la hija de ese capataz. Le pidió un CV y la documentación al joven. Cuando éste se la dio, la consultora se percató de que no tenía permiso de trabajo. Era extranjero y sus papeles estaban presentados en extranjería, pero por política de empresa no podían contratarle hasta estar en posesión de

otro documento. La consultora le explicó esto a las dos personas y el capataz se lo tomó mal y se puso a gritar y a lanzar amenazas como: “Os voy a denunciar”.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora atendió a las dos personas. Cuando el capataz se puso a amenazar, ella trató de tranquilizarle y le explicó que no podían contratarle por política de empresa. Luego la consultora llamó al cliente y le comentó la situación, así como le explicó, que a cualquier persona, por muy buenas referencias que tenga, no la pueden contratar si no tiene los papeles en regla.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

El cliente entendió la situación y llegó a hablar con el capataz para reprimirle por sus formas.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante porque en el puesto de consultor/a hay que saber gestionar desde el trato con el cliente, a la atención a una persona que no se puede contratar.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Este incidente no es frecuente. Sí es cierto que los clientes pueden referenciar a personas para que se les contrate, de todas formas suele ser gente con los papeles en regla. También pasa un par de veces al año que se quiera contratar a alguien, y a la hora de recogerle la documentación, éstos no tienen todos los documentos necesarios.

Incidente crítico número 30:

**a. La situación en la que se produjo**

El director se fue una semana de vacaciones y avisó a la consultora que asumía sus funciones de las previsiones que había para la siguiente semana. En esa semana, un cliente decidió cancelar un pedido porque en el presupuesto (hecho por el director) había un error.

**b. En qué consistió el incidente**

Al cancelarse el pedido, llamaron desde la central de Nortempo (el superior del director) para preguntarle a la consultora qué había pasado. Ésta le comentó que el presupuesto estaba mal y que ella nunca había hecho uno y carecía de los conocimientos para poder arreglar el error.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora le explicó al cliente y al superior del superior que la persona que hace los presupuestos no estaba en oficina.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

El cliente decidió cancelar el pedido. La consultora no se atribuye la culpa del suceso dado que ella carecía de los conocimientos suficientes para solucionar la situación. De todas formas la

limpieza se terminó llevando a cabo en la siguiente semana una vez que el director se reincorporó.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

El incidente es importante porque al cancelarse un pedido, se pierde dinero que deja de facturarse para la empresa y el cliente puede percibir falta de profesionalidad.

f. Frecuencia

No es frecuente que un cliente cancele un pedido por este motivo.

#### Incidente crítico número 31:

a. La **situación** en la que se produjo

Al personal de prácticas se le asignan funciones algunas funciones de archivo. Por ejemplo, el registrar archivos (de forma manual) en el SEPE.

b. En qué consistió el **incidente**

Dos personas estuvieron 6 meses en prácticas y gran parte del tiempo lo dedicaron a archivar. Sobre todo en la última semana se empeñaron más porque tenían una auditoría interna y pusieron el archivo al día.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

Las dos personas archivaron meticulosamente y llegaron a poner el archivo al día.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El día que finalizaban sus prácticas, a primera hora de la mañana, la directora de oficina les propuso una prórroga de práctica. Las dos personas rechazaron la oferta porque ya habían estado 6 meses a media jornada sin recibir retribución. Luego, a lo largo de la mañana a una de ellas la volvieron a llamar al despacho para preguntarle si aceptaría un contrato con una beca. Aceptó y hoy en día ya lleva un año trabajando en la empresa.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

Es importante archivar meticulosamente porque es esencial tener la información localizada.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Todos los días se generan papeles que se archivan y si no se archiva con frecuencia, la documentación acaba acumulándose, y en muchos casos traspapelándose y perdiéndose.

#### Incidente crítico número 32:

a. La **situación** en la que se produjo

En abril 2017, la oficina tenía prevista una auditoría interna y la consultora, con la ayuda de una persona en prácticas pusieron el archivo del 2016 y 2017 al día. La consultora le había

asignado a la persona en prácticas archivar en diversos AZ la documentación de los trabajadores por orden alfabético (por apellidos).

b. En qué consistió el **incidente**

El día antes de la auditoría, a primera hora de la tarde, la consultora se puso a revisar los AZ y comprobó que la documentación de muchos usuarios estaba mal archivada. Por ejemplo: “Méndez” estaba mucho antes que “Maside”; un candidato llamado Gonzalo Fernández estaba archivado en la G.; varios usuarios estaban archivados por el segundo y no por el primer apellido, etc.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

Frente al archivo catastrófico la consultora empezó a buscar los fallos y a ordenarlo todo, dejando el archivo de documentación perfecto. Ese día, en lugar de salir a las 19:00, salió de oficina a las 22:30 horas.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El archivo quedó impecable. En la auditoría se pidieron documentos de 2013, 2014 y sólo uno de 2016. Toda la documentación anterior a 2016 no está bien archivada porque es anterior a que ella empezase a trabajar. La documentación que se pidió de 2016 se localizó rápidamente y estaba completa. Ahora está en proceso de actualizar todo el archivo de 5 años para atrás.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque en caso de que haya una inspección de trabajo y se solicite documentación, si esta falta (o no se localiza), pueden sancionar.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente que haya inspecciones de trabajo, pero sí hay que tener el archivo impecable. Auditorías internas (de calidad y prevención de riesgos) se pasan unas dos veces al año por cada oficina.

Incidente crítico número 33:

a. La **situación** en la que se produjo

Un soldador acudió a la oficina. Hace tres años trabajó en una empresa como usuario cedido a través de Nortempo. Quería volver a trabajar, pero la política de empresa ha cambiado y ahora ya no se recogen CV en papel sino que todos los candidatos y usuarios han de estar registrados en la página web.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora que le atendió le explicó que debía inscribirse en la página web y a este no le pareció bien. Le dijo: “Vas tú, niña de 25 años, a contarme a mí que llevo toda la vida en esto, cómo funciona la vida...”.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora mantuvo las formas y le dijo que era la nueva política de empresa. Que si no estaba registrado, no podían contratarle.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

El candidato marchó sabiendo que no le quedaba otra que registrarse en la web si quería volver a la empresa y se registró.

**e.Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante porque el señor le faltó el respeto y aun así la consultora supo mantener la calma y la educación.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

No es frecuente que la gente falte al respeto a los consultores.

Incidente crítico número 36:

**a. La situación en la que se produjo**

Cuando la consultora llevaba 6 meses, despidieron a su compañera que llevaba 5 años. Tenían las cuentas de los clientes divididas, y al despedirla, tuvo que asumir los clientes de su compañera. Al tener las cuentas divididas, antes del despido el director de oficina les pidiera a todos los consultores realizar un “procedimiento de gestión” de cada cliente. La chica que fue despedida no los hizo todos.

**b. En qué consistió el incidente**

La consultora nueva no sabía cómo se gestionaban muchos clientes y lo que hizo fue reunirse con los trabajadores para preguntarles en qué centros estaban, qué funciones hacían, etc.

En cuanto a la gestión con los clientes, se estudió los procedimientos que su compañera hiciera, y los que faltaban los fue creando o completando.

Además, se identificó que había un descontrol con las ITs de los trabajadores y no se sabía si estaban de baja o no.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora trató de organizarlo todo. Primero se reunió con los trabajadores para entender dónde estaban trabajando, qué puesto ocupaban, qué hacían y cuándo. Luego hablo con los clientes para completar los procedimientos. También, creó un AZ con los nombre de los

trabajadores por apellidos con una portada en la que se ponía el nombre y se tachaba si había entregado los partes de baja y alta.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

Ahora, en caso de que la consultora que lleva los clientes no pueda estar en oficina, todos tienen acceso a los procedimientos de las empresas que gestiona ella. El AZ de las ITs tuvo buenas críticas por parte de sus compañeros que también lo implantaron con los trabajadores que gestionaban ellos.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante porque si todos pueden gestionar esos clientes, el trabajo rueda y se evitan incidencias.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Prácticamente a diario hay que mantener toda la información actualizada.

Incidente crítico número 38:

**a. La situación en la que se produjo**

La consultora identificó que faltaban los expedientes de algunos trabajadores. También identificó que de algunos la documentación estaba, pero desordenada.

**b. En qué consistió el incidente**

La consultora descubrió un caos en el archivo de expedientes de trabajadores (contratos, CV, DNI, tarjeta de la Seguridad Social, Certificado de cuenta cliente del banco, etc.). En total tienen unos 300 activos.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora lo que hizo fue ordenar los expedientes de los trabajadores. Elaboró un Excel y cuando identificaba que había documentación que faltaba, les llamaba para que fueran por oficina para entregarla o para firmar. Ordenarlo todo le llevó 3 semanas. Además, ahora saca cada 3 meses un activo en Excel con diferentes columnas: CV, SS, Banco, diplomas, etc. Luego le pide a la gente en prácticas que revise si la documentación está. Lo que está lo tachan en verde y lo que no en rojo y llaman a la gente.

Ahora también extrapoló el sistema e hizo un Excel para la documentación con el cliente para ver si está el contrato de puesta a disposición actualizado, si hay que actualizar la evaluación de riesgos, etc.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

Se aprobó la auditoría de calidad y en auditoría de prevención llevaron una matrícula, la primera en toda España.

- e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es muy importante porque la documentación ha de estar siempre bien localizada.

- f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Prácticamente a diario hay que archivar algún documento.

Incidente crítico número 40:

- a. La **situación** en la que se produjo

Entre dos consultores, compañeros, hay mucha competitividad y roces.

- b. En qué consistió el **incidente**

Un día una consultora llegó de una reunión de un cliente. Ese cliente lo gestionaba anteriormente otro compañero. El cliente en la reunión la había tratado bastante mal y cuando la consultora legó a la oficina le dijo a su compañero que el cliente le comentó que con él tampoco estaba contento. El consultor se enfadó con su compañera.

- c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora pidió disculpas porque su intención no era la de atacar a su compañero, sino la de desahogarse.

- d. **Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

Se genera mal ambiente y mal clima laboral.

- a.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

El incidente es importante, porque si el ambiente es de competitividad y no se pueden hacer comentarios sin que se tomen a nivel personal, se genera mal clima laboral.

- f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente que surjan disputas entre compañeros.

Incidente crítico número 41:

- a. La **situación** en la que se produjo

Las cuentas de los clientes están divididas entre los consultores. Una consultora suele tener las tardes de los viernes más libres por los clientes que gestiona, mientras que su compañero recibe los avisos con las previsiones de las jornadas laborales casi a última hora de la tarde del viernes y pocas veces consigue salir de la oficina a su hora.

- b. En qué consistió el **incidente**

Un viernes a las 19:30 el consultor estaba agobiado porque acababa de recibir una previsión para cubrir un servicio el sábado de camareros de 20 personas, cuando su hora de salida es las 19:00 horas.

- c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La compañera se ofreció para dar las altas de los trabajadores y luego ayudó a hacer los contratos de esas personas.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

Al hacerlo los dos juntos acabaron antes de lo que tenía previsto el consultor.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante porque ayudó a su compañero de forma altruista y eso genera buen ambiente y satisfacción.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Prácticamente a diario se tienen que apoyar unos a otros.

Incidente crítico número 42:

**a. La situación en la que se produjo**

Una usuaria fue por oficina muy alterada, dando voces y diciendo que quería dejar el trabajo.

**b. En qué consistió el incidente**

La usuaria entró en la oficina para solicitar la baja voluntaria.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora le indicó que esperase fuera en las butacas y que enseguida le llevaría los documentos a firmar. Se los preparó, e los dio y le dio las gracias por los servicios prestados.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

La trabajadora marchó satisfecha.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

Es importante porque la consultora fue educada y cumplió con su trabajo.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Situaciones de enfrentarse a gente hostil se producen una o dos veces al mes.

Incidente crítico número 43:

**a. La situación en la que se produjo**

Una usuaria quería solicitar una excedencia por embarazo y la consultora le solicitó que le llevase un papel por la oficina.

**b. En qué consistió el incidente**

La usuaria fue por la oficina y la consultora estaba reunida. La atendió una persona de prácticas y le pidió que esperase fuera en la sala de espera porque la consultora estaba reunida y le dijo

que no tardaría mucho. Al cabo de 5 minutos la usuaria tiró el papel sobre la mesa y, elevando el tono de voz, dijo que se marchaba porque no podía esperar todo el día. Luego la persona de prácticas le comentó a la consultora lo sucedido.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora recibió el recado cuando salió de la reunión y llamó a la usuaria para pedirle disculpas por la espera. Le explicó que era una reunión importante y que ya había recibido el papel.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La usuaria quedó satisfecha.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante. En lugar de llamar para pedir disculpas y dar las gracias, otra persona menos apta para el puesto se hubiera enfadado e incluso le hubiera reprochado a la usuaria por su actitud.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Es frecuente tener que lidiar con gente que tiene poca educación.

Incidente crítico número 44:

a. La **situación** en la que se produjo

Una trabajadora llamó para hacer una consulta de una nómina y se quejaba de que estaba mal.

b. En qué consistió el **incidente**

La usuaria percibió su salario, pero quería ver la nómina y consultar si podía haber algún error porque le parecía que había cobrado de menos.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora dijo que la llamaría de vuelta una vez que hubiese revisado su nómina. La revisó y se percató de que no había ningún error, de todas formas se anotó llamar a la chica para explicárselo. La consultora estaba muy liada con visitas a clientes y reuniones, y fue priorizando tareas, posponiendo la llamada a la usuaria. Una semana después la llamó para explicárselo.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La consultora se sintió mal por la tardanza, pero la trabajadora, que es muy comprensiva, quedó satisfecha.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación no es muy importante.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Prácticamente todos los meses llaman los trabajadores para quejarse de los salarios.

#### Incidente crítico número 45:

a. La **situación** en la que se produjo

Una consultora estaba llevando a cabo un proceso de selección para un puesto de oficial de primera de la construcción para una contratación en Francia.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora citó para entrevista a un candidato que había superado la criba. La criba la habían realizado desde la central de Nortempo y lo que la consultora tenía eran sólo los datos personales de contacto del candidato. Cuando llegó a la oficina le recibió un compañero de la consultora y mientras éste le hablaba, el candidato chateaba por WhatsApp. Luego la consultora le recogió en la sala de espera y le llevó al despacho para entrevistarle. El candidato se sentó en la silla con un lenguaje corporal muy desinteresado y con desidia. En el transcurso de la entrevista la consultora le preguntó por su experiencia profesional y el candidato le contestó con grosería: “¿Eso no lo tienes ahí en el currículum?”. En este caso la consultora no tenía el CV del candidato dado que desde central no se lo pasaron y el candidato no lo llevaba como se le había solicitado. Se lo explicó y le pidió que le comentase su trayectoria profesional. La consultora también le comentó las condiciones de trabajo, entre ellas el salario y el candidato con prepotencia le dijo: “A mí eso no me interesa porque eso es lo que ganamos aquí en España.” En España mucha gente no gana 11 € netos la hora, con alojamiento pagado. De forma amable esto fue lo que le trasladó la consultora al candidato y éste le acabó dando la razón, pero decidió que no le interesaba el puesto.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

Ante la situación incómoda, la consultora mantuvo el ánimo y la atención cordial y amable. Fue muy paciente.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El candidato recibió un trato cordial y la consultora aprendió a exponer las condiciones antes de citarles a entrevista, porque si no les interesa, ya no se pierde tiempo.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es relevante porque al tratar con personas hay que ser educado/a y paciente.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Unas dos veces al mes hay gente que pasa por oficina con una actitud agresiva o desinteresada.

#### Incidente crítico número 53:

a. La **situación** en la que se produjo

Se trabaja con un cliente en el que, para las nóminas de los trabajadores, se aplica el convenio del sector del siderometal. En las ofertas en BAS (programa de gestión administrativa de Nortempo), para la aplicación de conceptos se aplica el convenio de ETT.

b. En qué consistió el **incidente**

El cliente reclamó porque tenía al comité de trabajadores encima porque la división de conceptos de salario que aparece en las nóminas no es el mismo que el que se corresponde al convenio del sector siderometalúrgico. El cliente pedía una solución.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora llamó al departamento de sistemas y al de laboral para solicitar que para ese cliente en concreto se habilitase en el programa BAS, que se pudiese aplicar una división diferente de los conceptos en la oferta.

Una vez que los departamentos le confirmaron a la consultora que se podía hacer, la consultora fue a negociar con el comité de empresa para que, una vez realizado el cambio, no pidiesen una modificación con carácter retroactivo. Les llevó dos nóminas diferentes (una con el modelo anterior y otro posterior al cambio en el programa). El objetivo de la consultora era el de convencer al comité de que la modificación de conceptos no afectaba a la nómina, es decir, que a nivel salarial cobrarían lo mismo.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

Se habilitó para ese cliente que se hiciese ese cambio en el programa, pero tras la reunión entre la consultora y el comité, éstos decidieron que el cambio no era necesario y las nóminas quedaron igual que estaban. El cliente acabó muy satisfecho.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque se solucionó una situación problemática.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Este tipo de situaciones no es frecuente. Pero si un cliente quiere mejoras hay que tratar e proporcionárselas.

#### Incidente crítico número 55:

a. La **situación** en la que se produjo

La consultora lleva “una biblia” (o libro de altas y bajas) meticulosamente actualizada. Además, tiene una bandeja en la mesa en la que coloca cada mes las hojas de todos los pedidos (fecha, cliente, usuario) que realizan los clientes que ella gestiona.

Marchó de vacaciones y pidió a sus compañeros que gestionasen sus clientes con la misma meticulosidad y que no dejaran al personal de prácticas anotar las altas y bajas en la biblia dado que requiere de cierta responsabilidad e implicación.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora marchó de vacaciones y cuando volvió identificó que había un descontrol en sus clientes. Tuvo que revisar todas las altas y bajas. Había dos bajas sin anotar en la biblia y un contrato en el que las fechas estaban mal anotadas. Las anotaciones las habían hecho personas no autorizadas (de prácticas).

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora revisó todos los movimientos que el cliente había solicitado y arregló las incidencias detectadas hasta que todo estaba debidamente hecho y anotado.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La consultora a final de mes pudo facturar sin incidencias.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque una falta de meticulosidad en las anotaciones de la biblia puede afectar a que no se de un alta o una baja en plazo. También se pueden generar incidencias a la hora de facturar.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Todos los días hay que realizar anotaciones en la biblia. La consultora siempre que marcha de vacaciones se encuentra con problemas por falta de meticulosidad o implicación por parte de sus compañeros.

Incidente crítico número 57:

a. La **situación** en la que se produjo

Se gestionaba un cliente en toda España por diversas delegaciones. E este cliente del sector hostelería se le cedían usuarias como camareras de pisos, pero el cliente tenía bastantes problemas de liquidez. Tenía varias facturas pendientes de pago y tenía varios problemas del tipo: No tenían agua, ropa de cama o amenities para las habitaciones. El que no tuvieses solvencia económica suponía un problema para los trabajadores porque a ellos les pedían que

realizasen funciones que no les correspondían. Por ejemplo, a las camareras de piso les pedían que descargasen los camiones de la ropa.

La consultora acudía una media de dos veces por semana para “mimar” a las trabajadoras.

b. En qué consistió el **incidente**

Las trabajadoras llamaron un día a las 10 de la mañana para decir que llevaban dos horas esperando por agua y que no podían limpiar. Luego el cliente llamó a última hora para dar reporte de queja diciendo que las habitaciones no se limpiaban bien. La consultora acudió al hotel para verificar las incidencias. Se reunió con la gobernanta y el gerente. La agarraron por un brazo, la metieron en una habitación y comenzaron a gritarle.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora les pidió que se calmasen y les instó que no les iba a consentir que le siguiesen gritando de esa forma.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La consultora volvió a oficina para comentar el incidente al director. Al día siguiente el director del hotel llamó para pedirle disculpas.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación fue de importancia elevada.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente que el cliente se comporte así con una consultora.

Incidente crítico número 59:

a. La **situación** en la que se produjo

Una consultora es la responsable de una selección que se lleva a cabo para el extranjero. La consultora le comentó las condiciones a un candidato en entrevista y éste le dijo que le parecía un salario demasiado bajo. Luego no quería firmar la hoja de LOPD (Ley de protección de datos personales) y la consultora le explicó que si no la firmaba, no se podían quedar con el CV.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora atendió a ese candidato y la situación fue muy tensa. El candidato se alteró mucho.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora le explicó las condiciones y le comentó que, sin compromiso alguno, si no estaba de acuerdo con las condiciones, que no se le presentaría como candidato. Además le convenció para que firmase la LOPD.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

El candidato marchó tranquilo.

**e.Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es de importancia moderada.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

La situación no es frecuente, pero sí que se escuchan quejas de usuarios o tratos desagradables de candidatos.

Incidente crítico número 60:

**a. La situación en la que se produjo**

Una candidata fue a entrevista para un puesto como operaria de fábrica en sector textil.

**b. En qué consistió el incidente**

La candidata acudió con un acompañante (su padre). Cuando la consultora pasó a la candidata para la entrevista al despacho, el padre también pasó. La consultora le pidió al padre que se quedase en la sala de espera. Pero el padre insistió bastante y finalmente la consultora le dejó pasar, pensando que le haría la entrevista a la candidata y que el padre permanecería callado. La realidad fue que habló más el padre que la candidata. No era solo que contestase él, sino que también hacía preguntas incómodas como, por ejemplo: “¿Sólo eso? ¿Y ahí ya va todo prorrateado?...” con un tono de crítica.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora realizó la entrevista como pudo.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

La consultora no acabó con una buena sensación de la entrevista y aprendió a dejar siempre fuera del despacho a los acompañantes.

**e.Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Sí es frecuente que los candidatos acudan acompañados por padres, pareja, amigos o niños.

Incidente crítico número 62:

**a. La situación en la que se produjo**

Una candidata fue citada a entrevista. El día de la entrevista se presentó su madre en lugar de la hija, sin previo aviso.

**b. En qué consistió el incidente**

La madre de la candidata explicó que su hija había encontrado empleo y que por esa razón acudía ella en su lugar a la entrevista. La candidata empezó a contarle su vida personal: que se había divorciado recientemente, que necesitaba trabajar, etc.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora le explicó que si se había llamado a la hija era porque cumplía los requisitos y que no podía acudir otra persona en su lugar. Le hizo una entrevista de cortesía pero ya le explicó que para ese puesto no tendría opciones porque no cumplía los requisitos.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

La consultora escuchó a la candidata y le explicó cómo funcionaba la ETT. La señora se marchó un poco decepcionada porque pensaba que conseguiría el empleo.

**e.Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación tiene una importancia moderada.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

No es frecuente que en lugar de una persona acuda otra a entrevista. Sí es frecuente que la gente cuente su vida personal para “apelar a la fibra sensible” y tratar así de conseguir un empleo.

Incidente crítico número 63:

**a. La situación en la que se produjo**

Un cliente realizó un pedido para un proceso de selección para el puesto de comercial.

**b. En qué consistió el incidente**

La consultora publicó una oferta para el puesto y tras 4 días de publicación, sólo se inscribieron 3 candidatos y de ellos ninguno que cumpliera con los requisitos.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora revisó la oferta. Identificó que había puesto como requisito el estar dispuesto a realizar un contrato mercantil, es decir, darse de alta como autónomo. En lugar de ponerlo como requisito, puso que se valoraría positivamente esa disponibilidad.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

Hubo más inscripciones en la oferta y finalmente se pudo seguir con el proceso de selección hasta cerrarlo.

**e.Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

No es frecuente que se tengan que reescribir ofertas, pero se puede publicar en otras páginas como Infojobs, Infoempleo; o otras redes sociales tipo Facebook o LinkedIn.

Incidente crítico número 65:

- a. La **situación** en la que se produjo

Un cliente solicitaba tener toda la documentación de los trabajadores (CV, DNI, PRL, etc.) de forma inmediata.

- b. En qué consistió el **incidente**

El cliente llamó para exigir tener toda la documentación siempre actualizada a su disposición.

- c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora le propuso compartir los documentos de forma virtual, subiendo los diferentes documentos escaneados a una carpeta compartida que se maneja de forma parecida al Dropbox.

- d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El cliente está satisfecho. Asimismo, el cliente de 50 trabajadores pasó a tener 180.

- e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque se podía haber perdido al cliente.

- f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Esa plataforma no se utilizara nunca antes con un cliente y la consultora dio una idea creativa e innovadora para satisfacer la necesidad del cliente.

Incidente crítico número 67:

- a. La **situación** en la que se produjo

Existe un móvil de emergencias de 24 horas que se rota entre los consultores. Un sábado a las 13:00 horas (fuera de horario laboral), llamó un trabajador para decir que no acudiría a puesto de trabajo del servicio de globoflexia que comenzaba a las 14:00 horas.

- b. En qué consistió el **incidente**

La consultora que descolgó el teléfono se lo comunicó a sus compañeros por un grupo de WhatsApp que tienen y todos le dieron prioridad a ese servicio a lo que estaban haciendo en su tiempo libre. Entre todos finalmente consiguieron cubrir el servicio a las 13:50.

- c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora comentó la situación a sus compañeros y éstos de forma voluntaria le ayudaron. Luego la consultora llamó al cliente para explicarle lo sucedido, y comentarle que acudiría otra persona al puesto de trabajo.

- d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

El servicio estaba cubierto a tiempo. El cliente vio como ante una situación problemática, se le daba solución. Generó confianza.

- e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque generó una satisfacción general.

- f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

A diario existen situaciones en las cuales los consultores se tienen que apoyar mutuamente.

Incidente crítico número 68:

- a. La **situación** en la que se produjo

Un día una consultora detectó que un trabajador histórico había superado la antigüedad y que tendría que estar indefinido. Tuvieron que hablar con el cliente para ver si le planteaba un despido improcedente o si esperar a que el trabajador o la SS se diesen cuenta. Existía la posibilidad de que le diesen otro puesto de trabajo. La persona estaba como mozo de almacén, pero había estudiado RRL y estaba dispuesto a realizar unas prácticas de lo suyo.

- b. En qué consistió el **incidente**

La consultora le ofreció unas prácticas remuneradas con beca en Nortempo y el chico aceptó. Finalmente, tras el período de prueba, no encajó en Nortempo y volvió de mozo tras unos meses, pero cambió de actitud porque no estaba de acuerdo con no haber sido seleccionado en Nortempo. Al final se llegó a un acuerdo para que el trabajador dejase el trabajo de mozo.

- c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora tuvo que conciliar.

- d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

Todos acabaron satisfechos.

- e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante.

- f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Estas situaciones no son frecuentes.

Incidente crítico número CP1:

- a. La **situación** en la que se produjo

Hace 5 años, un cliente solicitó una selección de 50 operarios/as. El cliente quería que se hiciesen entrevistas y pruebas psicotécnicas con posterior entrega de informes.

- b. En qué consistió el **incidente**

La consultora y el director fueron a la empresa cliente numerosas veces. Con objetivo de tomar contacto con el cliente; para realizar una descripción del puesto; pasar las pruebas a los/as candidatos/as preseleccionados, etc.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora se esforzó todo lo posible.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La selección se cerró y la satisfacción fue general.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente que se tenga que afrontar una selección de tal calibre. El trabajo a realizar para citar a los/as candidatos/as, pasar y corregir las pruebas, entrevistarles y realizar informes fue considerable. Dependiendo de la delegación, la frecuencia puede variar entre una al año a una cada 5 años.

Incidente crítico número CP4:

a. La **situación** en la que se produjo

La técnico de administración se encarga de toda la facturación de la delegación.

b. En qué consistió el **incidente**

Los días de facturación, la técnico administrativa necesita concentrarse para no cometer fallos en las facturas y para poder sacar toda la facturación en plazo.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

Los consultores, de forma voluntaria, cuando es período de facturación, abren la puerta y descuelgan el teléfono. Dicen rápidamente: “Contesto yo”. Tratan de dar solución a la gente que pide hablar específicamente con la técnico de administración, derivándole sólo los casos que ha de solucionar ella imprescindiblemente. Si no es urgente y ellos no pueden dar solución les piden que llamen en unos días.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La técnico consigue llevar a cabo su trabajo y así lograr el objetivo de la delegación de facturar bien y en plazo.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque genera beneficio a nivel empresa y a nivel equipo.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Todos los meses. Durante la primera semana de cada mes y los últimos días.

Incidente crítico número CP5:

a. La **situación** en la que se produjo

La técnico de administración trabaja a media jornada de mañanas y su compañera quedaba por las tardes. Al día siguiente, la consultora debía pasarle reporte para decirle si se habían producido pedidos nuevos por la tarde y si había que dar altas y/o si había que hacer contratos.

b. En qué consistió el **incidente**

La administrativa le preguntó a la consultora si se produjera algún movimiento y ésta dijo que no. Tras dos días, la técnico, se percató de que había altas dadas y contratos de trabajo sin hacer. O incluso altas de trabajadores en activo sin dar.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora mintió.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

Se generó desconfianza entre las dos compañeras de trabajo. El ambiente se tensó y los litigios eran frecuentes.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente. Con ésta consultora sí lo era hasta su despido.

Incidente crítico número D5:

a. La **situación** en la que se produjo

La oficina estaba pasando por un mal momento, facturando al mes 80 mil euros en 2009. Se realizaron cambios organizativos, primero el equipo disminuyó despidiendo a dos consultores y luego se incorporó a tres nuevos de otra oficina.

b. En qué consistió el **incidente**

Cada dos meses el equipo se reunía y realizaban cambios de funciones. Por ejemplo, si antes las tareas estaban organizadas de forma que una persona facturase, otra hiciese contratos y la otra se ocupase de selección; se pasó a que todos hiciesen de todo pero dividiendo las cuentas de los clientes.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

Los consultores se fueron adaptando a los cambios acatando las directrices que marcaba la directora y trabajaron muy duro.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La oficina actualmente tiene una facturación de 1 millón al mes.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es muy importante.

- f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente que se tengan que afrontar situaciones que impliquen cambios tan grandes.

Incidente crítico número D6:

- a. La **situación** en la que se produjo

La consultora y la técnico de administración tenían mucha tensión acumulada que se percibía en el ambiente laboral. La consultora de selección quedaba sola por las tardes y no le contaba todo lo sucedido a su compañera para que ésta a la mañana siguiente pudiese hacer bien su trabajo.

- b. En qué consistió el **incidente**

La administrativa, como se le ocultaba información, no conseguía hacer su trabajo. Un día en concreto identificó que había un usuario trabajando desde hace 3 días y el alta no se había dado ni el contrato estaba hecho. Hubo un enfrentamiento verbal.

- c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora no comentaba lo sucedido, es decir, no gestionaba bien la información. Además no acataba las órdenes del director y no hacía crítica constructiva para mejorar. No asumía sus errores.

- d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La marca quedó en el equipo y la relación se siguió deteriorando. Finalmente no se le renovó contrato a la consultora.

- e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante.

- f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente.

Incidente crítico número D7:

- a. La **situación** en la que se produjo

Una persona demandante de empleo fue por oficina y estaba muy enfadada.

- b. En qué consistió el **incidente**

La consultora le atendió y le explicó qué perfiles se buscaban con mayor frecuencia y los procesos de selección que tenían abiertos en ese instante. La candidata estaba enfadada porque Nortempo llamara a una amiga y no a ella que había entregado su CV con anterioridad.

- c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora la tranquilizó, la atendió y cuando hubo una vacante en una empresa cliente, la tuvieron en cuenta.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

Le ofrecieron dos puestos en los que su perfil encajaba. Uno en turno de noche y no aceptó. Y el siguiente se incorporó y al cabo de dos días cesó voluntariamente.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación tiene una importancia moderada. Pero el buen trato a los demandantes de empleo es muy importante porque son la voz que está en la calle y quienes hacen publicidad.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Todos los meses hay gente que acude enfadada por oficina. Gente que deposite en Nortempo toda la fé para que se le encuentre un puesto y que pasa periódicamente por la oficina, hay unos dos o tres. Por teléfono son más.

Incidente crítico número D8:

**a. La situación en la que se produjo**

Un usuario habitual fue por días sueltos a realizar unas descargas para un cliente (P.).

**b. En qué consistió el incidente**

El consultor llamó al usuario un día que supuestamente estaba libre para ver si podía trabajar en otro lugar y el usuario dijo que estaba trabajando en la empresa P. porque el cliente le contratara directamente.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

El consultor avisó al director de oficina para que se tomaran medidas.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

El cliente P. incorporó al usuario sin avisar a la ETT. Pensaba que las ETTs funcionan como el INEM y no entendía por qué no podía contratarle cuando realmente estaba generando empleo. Finalmente el director le explicó las funciones de las ETT y se le pasó una factura de selección.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es muy importante.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Más o menos cada dos o tres meses se descubre que un cliente incorpora trabajadores a empresa sin cumplir el protocolo que marca la ETT.

Incidente crítico número D9:

a. La **situación** en la que se produjo

Una usuaria (M.) estaba prestando servicio en una fábrica de congelados. El cliente solicitó más personal y le enviaron dos chicas más (A. y L.). Tras unos días pidió que se diese baja a las tres chicas porque la carga de trabajo había disminuido. Se dio el aviso a las trabajadoras.

b. En qué consistió el **incidente**

La usuaria M. llamó tras una semana a Nortempo para decir que a L. la estaban llamando directamente de esa fábrica sin usar a Nortempo como intermediario, saltándose así la política y los acuerdos. M. afirmó que a L. le dieran instrucción en la fábrica de que no contestase las llamadas de Nortempo o que dijese que había encontrado empleo en otra empresa.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

El consultor llamó a L. para comentarle que existía una vacante en otra empresa cliente y así comprobar su disponibilidad. Esto no era cierto, pero lo hizo para comprobar la disponibilidad real de la chica. Luego fue junto del director para comentarle lo acaecido y mantenerle informado.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La usuaria aceptó que se enviase su candidatura y dijo que no estaba trabajando.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque las personas son el principal activo de la empresa.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente que se tenga.

Incidente crítico número D11:

a. La **situación** en la que se produjo

La empresa tiene un plan de desarrollo con un objetivo a alcanzar alto de cara al 2020. En enero 2017 se incorporó como novedad: la firma digital de contratos, teniendo así que cambiar la dinámica de impresión de contratos por el envío de los mismos por correo electrónico para la firma por parte de los usuarios.

b. En qué consistió el **incidente**

La consultora de administración, con 20 años de antigüedad en la empresa, al principio no entendía muy bien el nuevo proceso y presentaba muchas quejas del tipo: “No lo veo operativo”, “esto lleva mucho tiempo”, etc.

En febrero tuvo una reunión con el director para que se implantase de forma definitiva. El director pidió que los “Es que” se transformasen en “Hay que”.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora interiorizó el proceso y asumió el cambio.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

En el *ránking* autonómico la delegación está de segunda en porcentaje de contratos con firma digital.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

Cambios tan grandes en procedimientos de trabajo no son frecuentes, pero sí es cierto que se dan numerosos cambios a lo largo del tiempo. Hace unos años se cambió el programa de gestión administrativa de FIGARO a BAS y ahora también se implantó una plataforma para realizar el curso de prevención por vía on-line. La media está en unos 4 cambios por año y la tendencia es la de implantar cada vez más cambios.

Incidente crítico número D13:

**a. La situación en la que se produjo**

Todos los viernes un cliente envía un correo con los horarios de los/las operarios/as para la semana siguiente.

**b. En qué consistió el incidente**

Varios usuarios se quejaron en el departamento de RRHH del cliente para decir que la consultora de Nortempo que les daba los avisos era una borde y que no querían que ella diese más los dichos avisos. Dos operarias pidieron el traslado a otras ETTs. El cliente avisó al director de la delegación, y éste a su vez se reunió en privado primero con las trabajadoras y luego con la consultora.

**c. Qué hizo la persona/ conducta**

La consultora llamaba a las usuarias. No decía “Hola” ni “adiós”. Se limitaba a decir el horario de una forma muy automática como si fuese un robot. Si los trabajadores hacían una pregunta les contestaba friamente. Decía cosas como “Arréglatelas tú solo”, faltaba el respeto, echaba broncas porque cogían el teléfono los maridos en lugar de las trabajadoras, etc. El trato dispensado era percibido por los usuarios como denigrante.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

Se perdieron activos y el cliente estaba descontento. La consultora recibió orden de no volver a dar los avisos a los trabajadores de esa empresa y fue una de las causas que motivaron su despido.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es muy importante.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Con esa consultora era frecuente tanto con usuarios como otros demandantes de empleo y clientes. Ahora que ya no está, no hay estas incidencias en esa delegación.

#### Incidente crítico número U2:

a. La **situación** en la que se produjo

Un día la usuaria se encontraba mal por una infección bacteriana en la pierna. De camino para el hospital paró en la oficina para comentárselo a la consultora porque no sabía si daría llegado a tiempo a su puesto de trabajo tras la visita médica.

b. En qué consistió el **incidente**

Cuando la usuaria le comentó la situación (y le enseñó la pierna hinchada y amorotonada), la consultora le contestó: “Bueno mujer, seguro que llegas a tiempo que no es para tanto”. La usuaria se esperaba una respuesta del tipo: “No te preocupes, ya avisamos nosotros al cliente de la situación, y si hoy no te encuentras en condiciones para ir a trabajar, no pasa nada porque busquemos otro día para que vayas a hacer la limpieza”.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora trató a la trabajadora con frialdad. No le dio importancia a la mala situación de la trabajadora.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La trabajadora marchó con mala sensación. Luego acudió al trabajo puntualmente y la encargada cuando la vio febril le indicó que hiciese sólo lo que pudiera, cosa que la trabajadora esperaba que hubiera dicho la consultora. En posteriores ocasiones la trabajadora tuvo infecciones bacterianas en la pierna pero no dijo nada en la empresa, por miedo y porque sabía que no le darían solución alguna.

e. Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante porque la consultora no tuvo consideración y la usuaria no sintió haber recibido un buen trato.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

No es frecuente que los consultores actúen así. No es frecuente que se produzcan estas situaciones, pero cuando un trabajador acude enfermo, hay que darle una solución y darle apoyo.

#### Incidente crítico número U3:

a. La **situación** en la que se produjo

Una usuaria realiza un servicio de limpieza en unas oficinas de un cliente. Al finalizar el servicio, deja las llaves de las instalaciones en el buzón. Un día víspera de un festivo, andaba muy liada porque tenía que realizar limpiezas de dos días en uno. Ese día le tocaba limpiar esas oficinas y cuando finalizó, de camino al supermercado, para realizar también ahí un servicio de limpieza, la llamó la consultora.

b. En qué consistió el **incidente**

En cuanto la trabajadora descolgó la llamada, se dio cuenta de que se había olvidado las llaves en el bolsillo de la chaqueta y dijo: “Las llaves”. Luego le dijo a la consultora que no se preocupase y que las llevaría inmediatamente de vuelta. La consultora le contestó: “*Hai que ter máis sentidiño!*”. Cuando la trabajadora llegó al centro de trabajo, éstos le dijeron que no pasaba nada, que el único miedo que tenían era que se hubiese equivocado de buzón.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

La consultora fue fría y borde.

d. Cuáles fueron las **consecuencias/ resultado**

La usuaria se sintió mal por el despiste, pero se sintió peor por el trato recibido por la frase que la consultora le soltó.

e.Cuál es la **importancia del incidente** para el trabajo

La situación es importante para la usuaria y para la empresa.

f. Con qué **frecuencia** se produce este tipo de incidentes.

Este tipo de situaciones no son frecuentes.

Incidente crítico número U5:

a. La **situación** en la que se produjo

Una usuaria llamó por teléfono a las siete de la tarde para comentar que estaba saliendo de urgencias y que no se encontraba en condicione como para ir a trabajar. Entraba a las 20:00 horas.

b. En qué consistió el **incidente**

La llamada la contestó un consultor y lo que le dijo fue que no se preocupara que ya hablaría él con el cliente para avisarle. La usuaria le sugirió una amiga para que la fuese a sustituir ese día.

c. Qué hizo la persona/ **conducta**

El consultor escuchó a la trabajadora de forma activa, la tranquilizó y le deseó que se recuperara pronto. Luego llamó a la posible sustituta y a posteriori avisó al cliente.

**d. Cuáles fueron las consecuencias/ resultado**

La trabajadora estaba satisfecha, y el cliente tenía el servicio cubierto.

**e. Cuál es la importancia del incidente para el trabajo**

La situación es importante porque el consultor le dio un respaldo a la trabajadora, dándole prioridad a su salud frente al trabajo.

**f. Con qué frecuencia se produce este tipo de incidentes.**

La frecuencia aproximada de que alguien avise a última hora de que no puede acudir a su puesto de trabajo, es de aproximadamente de una vez al mes.

## Anexo III Cuestionario para Validez de Contenido

### Cuestionario para Validez de Contenido de la Entrevista Conductual Estructurada para el puesto de Consultor/a en Nortempo ETT

\*El presente cuestionario es totalmente anónimo y con fines académicos

1. Indique el puesto que ocupa:

- Director/a
- Consultor/a
- Técnico/a Administración
- Otros: \_\_\_\_\_

2. Experiencia laboral en el puesto indicado arriba (en años y meses):

\_\_\_\_\_

3. Por favor, lea atentamente las descripciones de las dimensiones que aparecen en la tabla y evalúe cada una de ellas indicando en la siguiente tabla si, para el puesto de consultor/a en Nortempo ETT, la característica le parece:

E. Esencial

U. Útil pero no esencial

I. Irrelevante

Dimensión	Definición	Indique aquí su respuesta:
<b>Adaptabilidad al cambio (AC)</b>	Capacidad para afrontar cambios implantados por la empresa, estudiando e interiorizando nuevos procedimientos.	
<b>Compañerismo o Trabajo en equipo (C)</b>	Capacidad para trabajar con otras personas. Motiva y enriquece a otros para lograr las metas de la empresa; presta apoyo y ayuda a compañeros de forma voluntaria y/o acude a otros en caso de necesidad; todo ello contribuyendo a un buen ambiente laboral.	
<b>Habilidades interpersonales (HI)</b>	Habilidad de interactuar de forma amable, cordial, sincera, respetuosa, paciente, correcta y empática con las personas. Permanece paciente, en calma, estable y con control de sí mismo. Transmite la información de forma clara y directa al receptor, diciendo lo que se quiere decir, sin que en el mensaje se produzcan malentendidos. Transmite tranquilidad, seriedad y contribuye a la generación de un buen ambiente manteniendo siempre las formas.	
<b>Implicación con el trabajo (IT)</b>	Muestra capacidad para afrontar situaciones complejas o gran volumen de trabajo aunque requiera de mayores esfuerzos, tanto de forma proactiva como en respuesta a una demanda, mostrando persistencia y conciencia de las normas para poder alcanzar las metas.	
<b>Organización y planificación (OP)</b>	Organiza, planifica y programa las actividades, tiempos y recursos de forma efectiva y eficiente. Lleva a cabo las tareas	

	que requieren de gran precisión de forma muy meticulosa, estructurada y detallista, alcanzando la perfección.	
<b>Solución de problemas (SP)</b>	Identifica los problemas, los analiza, prioriza y busca la solución más eficaz y eficiente. Tiene capacidad para reconocer sus errores y desarrollar nuevas ideas y conceptos, pudiendo ofrecer respuestas alternativas con pensamiento original.	

4. A continuación, repita el mismo procedimiento para evaluar las preguntas diseñadas para ser incluidas en la entrevista. Lea atentamente las preguntas que aparecen en la tabla y evalúe cada una de ellas indicando si la considera esencial, útil pero no esencial o irrelevante para evaluar la habilidad o destreza a la que hace referencia.

E. Esencial

U. Útil pero no esencial

I. Innecesario

HABILIDADES INTERPERSONALES	
<p>En el puesto de trabajo de consultor/a se interactúa a diario con personas. Seguramente usted haya tenido que tratar con gente amable, así como con gente antipática o agresiva. Quiero que me cuente la última vez que gracias a sus capacidades de buen trato (amabilidad, respeto y empatía), ha logrado que otra persona haya quedado contenta o satisfecha.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué ocurrió? (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué)</li> <li>- ¿Cómo reaccionó usted?</li> <li>- ¿Cuál fue el resultado?</li> <li>- ¿Qué hubiera sucedido si usted no hubiera actuado así?</li> <li>- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?</li> </ul>	Indique aquí su respuesta:
<p>Sin embargo no siempre conseguimos solucionar este tipo de situaciones de forma óptima y, en ocasiones, nos damos cuenta a posteriori de que hay pequeños aspectos que podríamos haber mejorado. Cuénteme una situación, lo más reciente posible, en la que considere que podrías haber tenido mejor trato hacia los demás o que su actuación haya llevado a la insatisfacción de la otra persona.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué ocurrió?</li> <li>- ¿Cómo reaccionó usted?</li> <li>- ¿Cuál fue el resultado?</li> <li>- ¿Qué hubiera sucedido si usted no hubiera actuado así?</li> </ul>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Pensó en las consecuencias?</li> <li>- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?</li> </ul>	
<p><b>COMPAÑERISMO</b></p>	
<p>Algunas veces la eficacia de una tarea depende del trabajo de equipo. Cuénteme la última ocasión en la que ayudó a algún compañero (en clase o trabajo) a resolver un problema o en la que el éxito de un trabajo dependiera de su contribución al equipo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál era la situación?</li> <li>- ¿Qué fue exactamente lo que hizo usted?</li> <li>- ¿Qué hubiera ocurrido de no haber intervenido usted?</li> <li>- ¿Suelen actuar en equipo o cada uno realiza su trabajo independientemente?</li> <li>- ¿Cómo trabaja mejor: solo o en equipo?</li> <li>- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?</li> </ul>	
<p><b>IMPLICACIÓN EN EL TRABAJO</b></p>	
<p>En este trabajo pueden surgir situaciones en las que la demanda de trabajo sea elevada. ¿Cuál fue la última vez que le ocurrió algo así?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál era exactamente la situación?</li> <li>- ¿Cómo reaccionó usted?</li> <li>- ¿Pensó en las consecuencias de su actuación?</li> <li>- ¿Cuál fue el resultado de su actuación?</li> <li>- ¿Le dijeron algo sus superiores o compañeros de su actuación?</li> <li>- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?</li> </ul>	
<p><b>SOLUCIÓN DE PROBLEMAS</b></p>	
<p>En nuestro día a día, en la universidad o el trabajo nos encontramos muchas veces con imprevistos que debemos solucionar de forma inmediata. ¿Podría hablarme de alguna situación reciente en la cual haya tenido que enfrentarse a un imprevisto?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál era la situación?</li> <li>- ¿Cuál fue la causa de problema?</li> <li>- (Si el/la causante del problema fue él/ella) ¿Reconociste tu error públicamente?</li> <li>- ¿Cómo actuó usted?</li> <li>- ¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?</li> <li>- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?</li> </ul>	

<b>ADAPTABILIDAD AL CAMBIO</b>	
<p>Nortempo tiene un plan de desarrollo importante de cara al 2020. Por ello se están implantando continuamente novedades. Una faceta importante de este puesto es ser capaz de adaptarse a los cambios, estudiando e interiorizando nuevos procedimientos. Hábleme de la última ocasión en la que usted se haya adaptado con éxito a un cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué ocurrió? (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué)</li> <li>- ¿Cómo reaccionó usted inmediatamente?</li> <li>- ¿Cuál fue el resultado?</li> <li>- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?</li> </ul>	
<b>ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN</b>	
<p>Hay actividades que requieren de organización y planificación. Cuénteme la última ocasión en la que haya sido relevante el realizar una actividad de forma organizada, optimizando tiempo y recursos, para así lograr un objetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál era exactamente la situación?</li> <li>- ¿Qué hizo usted?</li> <li>- ¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?</li> <li>- ¿Aprendió algo para una próxima situación semejante?</li> <li>- ¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?</li> </ul>	
<p>5. Para finalizar me gustaría que me comentara si considera que las preguntas son adecuadas. ¿Por qué? ¿Por qué no?</p> <p>También agradecería que me comentara si realizaría algún cambio en alguna de las preguntas.</p> <p>Toda aportación es valiosa.</p> <p>¡Muchas gracias por su tiempo!</p>	

## Anexo IV: Guion de la ECE

Para la elaboración del presente guion se ha tomado como referencia el manual de Salgado y Moscoso (p. 112-122, 2011).

### **Apertura de la entrevista**

Saludo inicial:

“Buenos días Sr. García” *Estrechando la mano del solicitante y mostrando una sonrisa.*

Charla introductoria:

“¿Nos ha encontrado con facilidad? ¿Ha tenido problemas para aparcar?” *Ayuda a la liberación de la tensión inicial y el entrevistado adquiere cierto grado de seguridad y comodidad.*

Declaración de intenciones:

“Vamos a comenzar con la entrevista. Como sabe, yo soy (*nombre y apellido*), director/a de reclutamiento del Grupo Nortempo. Llevo algo más de diez años en la compañía y he desempeñado tanto puestos como consultor/a como de director/a. Actualmente estamos buscando a una persona para el puesto de consultor/a para la oficina de Lugo y la entrevista que vamos a realizar forma parte del proceso de selección que vamos a llevar a cabo. La entrevista durará aproximadamente 50 minutos. Cuando finalicemos la entrevista, si lo desea, podrá plantearme preguntas o dudas. Agradecería que no se hicieran preguntas a lo largo de la entrevista para no entorpecer su desarrollo. Además quiero pedirle su consentimiento para grabar la entrevista en audio. A parte de a usted, estamos entrevistando a más candidatos/as y nos gustaría ser lo más objetivos posibles en la toma de decisiones y volver a escuchar las grabaciones para no pasar por alto ningún dato relevante, cosa que podría ocurrir si lo dejo todo en mi memoria. ¿Le parece bien que le grabe?”

“También quiero comentarle que el tipo de entrevista que le voy a hacer es algo diferente a las entrevistas típicas. Las preguntas que le haré se refieren a cuestiones concretas. Lo que yo le voy a solicitar, es que me explique su conducta en situaciones pasadas y para ello tendrá que recordar algunas de sus experiencias. Para responder tómese el tiempo que necesite.”

### **Obtención de respuestas conductuales**

Pregunta 1.1. (HABILIDADES INTERPERSONALES)

“En el puesto de trabajo de consultor/a se interactúa a diario con personas. Seguramente usted haya tenido que tratar con gente amable, así como con gente antipática o agresiva.

Quiero que me cuente la última vez que gracias a sus capacidades de buen trato (amabilidad, respeto y empatía), ha logrado que otra persona haya quedado contenta o satisfecha.”

- “¿Qué ocurrió?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué)
- “¿Cómo reaccionó usted?”
- “¿Cuál fue el resultado?”
- “¿Qué hubiera sucedido si usted no hubiera actuado así?”
- “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?”

“¿Podría proporcionarme el nombre y número de la persona que estaba con usted para que me confirme la situación?”

#### Pregunta 1.2.

“Sin embargo no siempre conseguimos solucionar este tipo de situaciones de forma óptima y, en ocasiones, nos damos cuenta a posteriori de que hay pequeños aspectos que podríamos haber mejorado. Cuénteme una situación, lo más reciente posible, en la que considere que podrías haber tenido mejor trato hacia los demás o que su actuación haya llevado a la insatisfacción de la otra persona.”

- “¿Qué ocurrió?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué)
- “¿Cómo reaccionó usted?”
- “¿Cuál fue el resultado?”
- “¿Qué hubiera sucedido si usted no hubiera actuado así?”
- “¿Pensó en las consecuencias?”
- “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?”

“¿Podría proporcionarme el nombre y número de la persona que estaba con usted para que me confirme la situación?”

#### Pregunta 2. (COMPAÑERISMO)

“Algunas veces la eficacia de una tarea depende del trabajo de equipo. Cuénteme la última ocasión en la que ayudó a algún compañero (en clase o trabajo) a resolver un problema o en la que el éxito de un trabajo dependiera de su contribución al equipo.”

- “¿Cuál era la situación?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué)
- “¿Qué fue exactamente lo que hizo usted?”

- “¿Qué hubiera ocurrido de no haber intervenido usted?”
- “¿Suelen actuar en equipo o cada uno realiza su trabajo independientemente?”
- “¿Cómo trabaja mejor: solo o en equipo?”
- “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?”

“¿Podría proporcionarme el nombre y número de la persona que estaba con usted para que me confirme la situación?”

### Pregunta 3. (IMPLICACIÓN EN EL TRABAJO)

“En este trabajo pueden surgir situaciones en las que la demanda de trabajo sea elevada. ¿Cuál fue la última vez que le ocurrió algo así?”

- “¿Cuál era exactamente la situación?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué)
- “¿Cómo reaccionó usted?”
- “¿Pensó en las consecuencias de su actuación?”
- “¿Cuál fue el resultado de su actuación?”
- “¿Le dijeron algo sus superiores o compañeros de su actuación?”
- “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?”

“¿Podría proporcionarme el nombre y número de la persona que estaba con usted para que me confirme la situación?”

### Pregunta 4. (SOLUCIÓN DE PROBLEMAS)

“En nuestro día a día, en la universidad o el trabajo nos encontramos muchas veces con imprevistos que debemos solucionar de forma inmediata. ¿Podría hablarme de alguna situación reciente en la cual haya tenido que enfrentarse a un imprevisto?”

- “¿Cuál era la situación?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué)
- “¿Cuál fue la causa de problema?”
- (Si el/la causante del problema fue él/ella) “¿Reconociste tu error públicamente?”
- “¿Cómo actuó usted?”
- “¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?”
- “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?”

“¿Podría proporcionarme el nombre y número de la persona que estaba con usted para que me confirme la situación?”

Pregunta 5 (ADAPTABILIDAD AL CAMBIO)

“Nortempo tiene un plan de desarrollo importante de cara al 2020. Por ello se están implantando continuamente novedades. Una faceta importante de este puesto es ser capaz de adaptarse a los cambios, estudiando e interiorizando nuevos procedimientos. Hábleme de la última ocasión en la que usted se haya adaptado con éxito a un cambio.”

- “¿Qué ocurrió?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué)
- “¿Cómo reaccionó usted inmediatamente?”
- “¿Cuál fue el resultado?”
- “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?”

“¿Podría proporcionarme el nombre y número de la persona que estaba con usted para que me confirme la situación?”

Pregunta 6. (ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN)

“Hay actividades que requieren de organización y planificación. Cuénteme la última ocasión en la que haya sido relevante el realizar una actividad de forma organizada, optimizando tiempo y recursos, para así lograr un objetivo.”

- “¿Cuál era exactamente la situación?” (averiguar: quién estaba, dónde, cómo, por qué)
- “¿Qué hizo usted?”
- “¿Cuáles fueron las consecuencias de su actuación?”
- “¿Aprendió algo para una próxima situación semejante?”
- “¿Con qué frecuencia suele solucionar esta cuestión o situaciones del mismo modo?”

“¿Podría proporcionarme el nombre y número de la persona que estaba con usted para que me confirme la situación?”

**Cierre de la entrevista**

Agradecimiento al solicitante por sus respuestas y la información que ha proporcionado:

“Bien. Hasta aquí las preguntas que le quería hacer. En nombre del Grupo Nortempo le agradezco el tiempo que nos ha dedicado y también la información que nos ha brindado.”

Informar al candidato del tiempo aproximado que se tardará en concluir el proceso de selección y la toma de decisiones:

“Aún tenemos que hacer alguna entrevista más a lo largo de esta semana. El lunes y martes de la semana que viene procederemos a realizar las valoraciones de todas las candidaturas y tomaremos una decisión. Nos volveremos a poner en contacto con usted el próximo miércoles para comentarle la decisión con respecto a su candidatura, ya sea positiva como negativa.”

“Si tiene alguna duda puede planteármela ahora.”