

FUNDAE: Memoria de resultados del proceso de entrevistas

Unidad de Prospección y Análisis Laboral (UPAL) & UOC Corporate
Julio 2024

Propósito

- El propósito de este informe es resumir la información obtenida durante el proceso de entrevistas del proyecto FUNDAE “Identificación, validación y priorización de competencias blandas (soft skills) en el entorno socioeconómico y laboral actual”.
- La información que se presenta se obtuvo a través del análisis de entrevistas realizadas a representantes de empresas de diferentes sectores.
- El objetivo de estas entrevistas era averiguar en detalle qué métodos o herramientas se utilizan en las empresas para validar la presencia de competencias blandas en sus trabajadores, así como su nivelación y el desarrollo y aprendizaje de estas competencias.

¿Qué tipo de información provee el informe?



Descripción de los métodos de validación y evaluación de competencias blandas



Identificación de descriptores y niveles utilizados por las empresas para definir el nivel de desempeño en competencias blandas



Formación requerida o valorada en competencias blandas

01

MÉTODOS DE VALIDACIÓN
Y EVALUACIÓN DE
COMPETENCIAS BLANDAS

02

DESCRIPTORES Y NIVELES
DE COMPETENCIAS
BLANDAS

03

FORMACIÓN REQUERIDA O
VALORADA EN
COMPETENCIAS BLANDAS

04

NOTAS
METODOLÓGICAS

1 MÉTODOS DE VALIDACIÓN Y EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS BLANDAS

- **La entrevista, principal método de validación**
Se utilizan diversos tipos de entrevista: entrevista estructurada, entrevista por competencias, incidentes críticos y entrevista semiestructurada o flexible
- **La entrevista estructurada**
Consiste en realizar una batería de preguntas variadas donde se incluyen preguntas que permiten detectar competencias blandas
- **Entrevista por competencias e incidentes críticos**
Buscan evaluar o verificar la presencia de competencias blandas mediante preguntas en las que la persona candidata debe explicar de qué forma actuaría en el futuro o actuó en el pasado para hacer frente a una determinada situación.
- **Entrevista semiestructurada o flexible**
Se caracteriza por la mayor libertad del candidato o candidata para explicar sus experiencias, permitiendo al entrevistador acomodarse a sus respuestas y detectar esas competencias

La entrevista es el método más destacado

“Nosotros realizamos **entrevistas por competencias** para verificar que esas personas tienen esas competencias, habilidades, capacidades. Para nosotros son clave que estén relacionadas con esas soft skills. Por ejemplo, el **trabajo en equipo** es fundamental con lo cual en la entrevista por competencia siempre lanzamos alguna pregunta relacionada con ese punto. También, por ejemplo, **otra de las preguntas que solemos realizar va orientada a verificar que la persona también tiene proactividad**, es decir, es una persona proactiva, inquieta” - Talent & Recruitment Director



- **Los tests psicotécnicos o de personalidad, los más destacados**
Algunos ejemplos de este tipo de tests son el Eneagrama o los tests ITAC-2.
- **Tests o cuestionarios de competencias**
Por ejemplo, Competea que consiste en 180 preguntas con secuencias distintas o Predictive Index (PI), que elabora un mapa conceptual con el perfil de la persona candidata de acuerdo a sus respuestas
- **Otras herramientas como DISC o Belbin**
La primera mide las características personales del individuo para encajarlo en una de las cuatro matrices propuestas por el psicólogo Maston: Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento. La segunda, por su parte, identifica nueve roles que han de estar presentes en un equipo y mediante los tests implementados, clasifica a cada empleado en uno de esos roles

Los tests de competencias y de personalidad, los más mencionados de las pruebas escritas

“Utilizábamos el Competea, que es un test de competencias que está muy bien. Son 180 preguntas que a lo mejor las primeras noventa se hacen con una secuencia de nunca, habitualmente, sí o no. Las noventa primeras son con una secuencia y las noventa siguientes con otra. Entonces, lo que hace este test es que la pregunta 45, a lo mejor te la vuelvo a preguntar en la pregunta 128, pero reformulada de otra manera. Tiene la capacidad de ver si estás siendo sincero, porque al principio uno va contestando muy concienzudamente, pero a medida que va avanzando ya van contestando un poco más libre albedrío.” - Director de Recursos Humanos



- **Estudios de caso o simulaciones y dinámicas de grupo**
Se caracterizan por su aplicabilidad práctica que permite a los entrevistadores observar de forma directa los comportamientos de los aspirantes en función de los objetivos marcados
- **Revisión del Curriculum Vitae y la experiencia previa**
Se trata de comprobar si el candidato o candidata se adecua o no al puesto en base a las competencias blandas en función de su experiencia previa
- **El juego Management Colors**
Se trata de un juego de cartas con una serie de preguntas que sirven como excusa para definirse a uno mismo, lo que permite la identificación de competencias individuales y habilidades de comunicación

Las dinámicas grupales como método de observación directa

“Diseñamos también dinámicas grupales con distintos objetivos y aquí los hacemos interactuar en grupo para ver cómo se comunican con el grupo, si tienen en cuenta las distintas opiniones, si hacen síntesis, si se planifican desde el inicio al final de la dinámica, si participan activamente o solo ordenan, si delante de las distintas opiniones las escuchan y saben negociar y esto en función de las competencias que queremos observar, lo diseñamos de una manera o de otra y con unos objetivos u otros.” - Área de ocupación



**No todos los participantes evalúan a sus trabajadores**

Las empresas que sí evalúan el desempeño de sus trabajadores destacan principalmente la **evaluación 360 grados**

**Evaluación 360 grados**

Este enfoque supone evaluar al empleado desde distintas fuentes: autoevaluación, valoración de superiores, compañeros, etc. Se puede hacer mediante entrevista directa o bien mediante conversaciones de carácter más informal

**Evaluación de arriba a abajo**

En este caso, es el responsable o superior quien evalúa al empleado. Además de la entrevista o las conversaciones informales, es frecuente implementar cuestionarios o memorias escritas de evaluación

**Dirección o fijación de objetivos**

En general estas evaluaciones se basan en la dirección o fijación de objetivos, es decir, se evalúa el desempeño de los empleados en base a unos objetivos previamente marcados a la vez que se marcan nuevos objetivos a cumplir de cara a la próxima evaluación

Evaluación 360 grados, el método más utilizado

“En la parte de evaluación, hay una primera parte de autoevaluación del empleado. Luego esos mismos ítems son evaluados por el responsable y luego hay una entrevista en la que se ponen en común todos esos ítems, se ve dónde hay diferencias, se habla sobre ellas, yo lo veo así, yo lo veo así y se llega a un punto común. Es el procedimiento que tenemos nosotros ahora mismo establecido.” - Responsable de Formación





Algunas herramientas de evaluación de los empleados

Se han destacado la Nine Box Matrix, la herramienta Mentor y el enfoque del Modelo de Contribución



La Nine Box Matrix

Se trata de una matriz que evalúa el rendimiento y potencial de los empleados mediante una campana de Gauss



Herramienta Mentor

Se trata de un software de recursos humanos que facilita la evaluación, haciendo un seguimiento de los empleados y elaborando un gráfico de araña con las competencias que tienen actualmente los trabajadores y las que deberían tener



Modelo de Contribución


Consiste en la evaluación de los empleados en base a su contribución a los objetivos de la empresa y no por su desempeño


Otras herramientas de evaluación

No hacemos más evaluación de desempeño, hacemos modelo de contribución porque pensamos que hay que evaluar a la gente por cómo contribuye y no por cómo desempeña. Cómo contribuye a los objetivos de la empresa.” - Responsable de Formación




2 DESCRIPTORES Y NIVELES DE COMPETENCIAS BLANDAS

 Cuando se habla de **descriptores** e hace referencia a comportamientos observables o actitudes que demuestren que una persona cuenta con una determinada competencia blanda

 **Casi la mitad de participantes disponen de un marco de competencias**
En ellos se describen y clasifican las competencias blandas que requieren de sus empleados. Además, en algunos casos disponen de un diccionario de competencias donde estas se definen de forma más detallada

“Al final un empleado tiene un cometido concreto, unas tareas que desempeñar. Y para desempeñar esas tareas de manera eficiente y óptima, dentro de nuestro contexto, necesita unas soft skills. Da igual, yo que sé. Comunicación e influencia, por ejemplo. Claro, tú cuando hablas de comunicación e influencia, aquí podemos entender un montón de cosas. Pero claro, **nosotros necesitamos decirle a esa persona que está ocupando ese puesto, en ese puesto en concreto, qué es comunicación e influencia. Y entonces eso lo llevamos a unos comportamientos observables concretos en su puesto de trabajo, y en su día a día, y en su realidad del puesto, no de la persona.**” - Directora de organización, personas y talento

 Se ha detectado que la **nivelación de competencias** es menos frecuente o no está tan claramente definido. Es habitual que la presencia de niveles dependa del cargo o puesto de trabajo, es decir, no siempre se aplican a todos los trabajadores. Las escalas de nivelación varían, siendo las más frecuentes las escalas de 1 a 4 y de 1 a 5 niveles.

“Hemos hecho ahí toda una batería de soft skills en los diferentes puestos de la organización con cuatro niveles. **Para nosotros, cada soft skill tiene cuatro niveles de desempeño, de presentación o de presencia en la persona, no sabemos cómo llamarlo.** Y entonces, cada puesto en función de la valoración que tiene ese puesto, pues tiene uno de esos cuatro niveles de las soft-skills correspondientes.” - Directora de organización, personas y talento



Por lo que respecta al nivel mínimo exigido por los participantes, casi la mitad de participantes han hecho referencia a unos requerimientos mínimos, aunque con regularidad ese nivel mínimo depende del puesto o perfil. En otros casos, no se exige un nivel mínimo sino simplemente la presencia de la competencias o competencias

Nivel mínimo

“Depende [...] por ejemplo, el trabajo en equipo de un becario pues a lo mejor se está solicitando un 2 o un 1. Si hablamos [...] del enfoque proactivo, igualmente para un becario, estaríamos hablando de un 1, por ejemplo. Pero si estamos hablando ya de un manager, pues aquí tenemos que lo puntuamos, debería estar puntuado sobre un 5 en ambos casos.” - Talent & Recruitment Director

Presencia de la competencia

“Nosotros pedimos que tenga la competencia, luego no evaluamos si la tiene muy desarrollada, poco desarrollada o medio desarrollado. Lo que definimos es una persona que en la mayoría de las situaciones en las que le hemos preguntado ha respondido mostrando [por ejemplo] orientación al cliente, pues adelante. ¿Ha habido alguna conducta que nos indique que no tiene orientación al cliente? Pues es descartado.” - Jefa de Selección, Formación y Desarrollo

En la siguiente nube de palabras se puede ver de manera gráfica la frecuencia de menciones de las competencias blandas por parte de los participantes:



3

FORMACIÓN REQUERIDA O VALORADA EN COMPETENCIAS BLANDAS



El análisis de las respuestas indica que en ningún caso se requiere formación en competencias blandas para acceder al puesto de trabajo. No obstante, frecuentemente **sería valorable** por los entrevistados que los candidatos hubieran participado en formaciones sobre competencias blandas ya que muestra la inquietud de la persona candidata por aprender y desarrollarse.



“No, realmente no [...] nosotros explicamos qué necesitamos que haga esa persona y evidentemente en las entrevistas intentas averiguar si las tiene o no las tiene, pero **no les pedimos una formación específica [en competencias blandas].**” - Responsable de Formación y Desarrollo

“Sí, se lo valoraría positivamente porque al final demuestra **que tiene una inquietud por aprender también sobre estas habilidades, o sea que sí.**” - Human Resources Business Partner (HRBP)





Algunos participantes señalan que si durante el proceso de selección no se detecta la presencia de las competencias blandas requeridas para el puesto, **supondría la expulsión de la persona candidata** aunque hubiera participado en formaciones específicas sobre competencias blandas. .



“En la parte de habilidades, han podido hacer cursos de comunicación efectiva, de tal. Pero realmente, si luego tú a la hora de comunicarse ves que no está teniendo una conversación fluida o estructurada, ahí ya estás viendo que da igual el título que tenga. Yo creo que ahí cuando estás en una entrevista lo que más se ve es realmente a la persona de cómo se está comunicando, cómo está también transmitiendo la experiencia que tiene en concreto con esas *skills*.” - Adquisición de Talento





Una **microcredencial** es la certificación de los resultados de aprendizaje que un alumno o alumna ha obtenido en experiencias de aprendizaje de corta duración¹. Este tipo de formaciones era desconocida por gran parte de los participantes, sin embargo, tras su explicación, **se han mostrado favorables a la implementación de este tipo de formaciones** cortas y flexibles para el desarrollo y potenciación de competencias blandas.



“Yo creo que, muchas veces, las personas no son conscientes de las carencias que tienen y pueden potenciarlas cuando son conscientes de ellas. Entonces **me parece súper interesante que se puedan potenciar las soft skills mediante cursos de formación orientados a ello. Sí, sí que me parecería muy interesante y sí que pienso que se pueden potenciar.**” - Talent & Recruitment Director



¹ European Commission (2022). Un enfoque europeo de las microcredenciales. Oportunidades de aprendizaje flexibles e inclusivas. *European Education Area*. Recuperado de <https://education.ec.europa.eu/es/education-levels/higher-education/micro-credentials>



La **universidad** sería el tipo de institución preferido por los participantes para realizar este tipo de formaciones dada la experiencia en formación académica y su visión pedagógica e imparcialidad frente a intereses privados.



“Yo personalmente de una universidad. Es verdad que una empresa puede tener una formación muy buena, no lo dudo, pero no sé qué control puede haber sobre ella. Yo sé al final que las universidades evidentemente está la ANECA detrás, entonces sé que va a validar o no una determinada titulación y si no, evidentemente, pues será un título propio, pero que un título propio también conozco cómo se hace ese control de lo que se está dando. Entonces, a mí me genera más confianza.” - Responsable de

Formación y Desarrollo





No obstante, en algunos casos los participantes le darían una mayor credibilidad a aquellas microcredenciales en competencias blandas impartidas por **empresas** debido al carácter práctico y experiencial que requieren este tipo de competencias para poder ser desarrolladas.

“Si es una cosa que me implica **un conocimiento muy práctico, probablemente mejor de empresa que de universidad porque es que tienen los medios.** A veces cuando sales de la universidad es bueno, sí, de acuerdo, está muy bien. Yo tengo un conocimiento, pero te falta esta parte, que es lo que se está potenciando ahora con la formación dual ¿no? ¿Qué falta? Esta parte de aprender desde el tocar.” - Área de ocupación



Se ha destacado también el caso de plataformas de aprendizaje como **LinkedIn Learning** que son valoradas de forma positiva por las empresas, inclusive para contratar los servicios de dicha plataforma y ofrecer formaciones a sus empleados.



La metodología para el desarrollo de competencias blandas, en base a las respuestas obtenidas, deberían ser **eminente práctica**, con base teórica, y en un formato que permita interactuar con el profesor y con los compañeros, bien de forma presencial, mixta (online y presencial) u online combinando sesiones síncronas y asíncronas.

“Tendría que tener la parte **indudablemente teórica, pero sobre todo una parte práctica y aplicada**, ¿no? O sea, aplicarla de alguna manera a través de casos, a través de dinámicas, a través de conversaciones poderosas con otros y de preguntar a los demás también porque a veces tenemos esa parte ciega que no nos conocemos a nosotros mismos y preguntar a tu entorno a través de un 360 que alguien pueda valorar tener esa soft skill desde arriba, desde al lado, desde abajo de una forma muy integral.” - Técnica de formación





Algunos métodos prácticos mencionados por los participantes son:

- Método de caso
- *Role play*
- Dinámicas grupales
- Sesiones de *coaching*
- Método 70-20-10 (70% práctica, 20% *networking* y 10% formación teórica)



Además de la metodología y modalidad, es importante la **evaluación y seguimiento** de los alumnos para valorar si se han adquirido los conocimientos de forma efectiva. Algunos métodos de evaluación propuestos son: cuestionarios o tests, entrevista directa con el alumno para observar los cambios o la evaluación 360, que incluye autoevaluación y evaluación por pares.



“Debería llevar alguna **evaluación que permita determinar si se ha alcanzado un nivel de conocimiento mínimo exigible.**” - Técnica de formación






- Se han realizado 43 entrevistas en profundidad a representantes de empresas de distintos sectores.
- Los participantes de la investigación cualitativa han sido responsables y profesionales del área de recursos humanos, formación y captación de talento. Se han elegido personas que tienen conocimientos de su sector y del tipo de perfiles y competencias que se requieren en estos.
- Para seleccionar los participantes, se ha utilizado un tipo de muestreo no probabilístico intencional.
- La captación de participantes se ha realizado mediante los canales de difusión de la UOC y mediante una estrategia de bola de nieve, aprovechando contactos conocidos para recomendar nuevos candidatos.

Desde UOC Corporate y UPAL, agradecemos a FUNDAE y a todas las personas que participaron en las entrevistas así como a quienes colaboraron en el proceso de difusión y captación.

Cómo citar este informe:

FUNDAE program reports © 2024 by Unitat de Prospecció i Anàlisi Laboral de la UOC (UPAL) is licensed under CC BY-NC-ND 4.0

 UOC.universitat
 @UOCuniversitat
 UOCuniversitat

