

Título del proyecto

# TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN TEMPORAL DE PERSONAL EN LA ATRM



## INDICE

<b>1)</b>	<b>ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....</b>	<b>3</b>
<b>2)</b>	<b>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>	<b>3</b>
2.1	TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA.....	3
2.2	COMPONENTES DEL SISTEMA DE SELECCIÓN .....	4
2.3	DIGITALIZACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS PERSONALES DEL PUESTO .....	5
2.4	DIGITALIZACIÓN DEL PERFIL DE ESTILO DE COMPORTAMIENTO DEL PUESTO .....	8
2.5	DIGITALIZACIÓN DE MOTIVADORES DEL PUESTO .....	9
2.6	REPORTE DIGITAL DEL PUESTO.....	10
2.7	SELECCIÓN TEMPORAL .....	11
<b>3)</b>	<b>REPERCUSIÓN PARA EL CIUDADANO Y LAS ADMINISTRACIONES.....</b>	<b>11</b>
3.1	METODOLOGÍA DEL MODELO .....	12
3.2	VISIÓN DEL PROYECTO .....	12
<b>4)</b>	<b>EQUIPO DE DESARROLLO Y PROVEEDORES .....</b>	<b>13</b>
<b>5)</b>	<b>VALORACIÓN ECONÓMICA .....</b>	<b>13</b>
<b>6)</b>	<b>PLAZOS DE CUMPLIMIENTO .....</b>	<b>13</b>

## 1) ANTECEDENTES DEL PROYECTO

---

El anterior proceso de selección temporal de personal en la ATRM presentaba ciertas dificultades a la hora de poder seleccionar el personal de forma objetiva, lo que, a su vez, motivaba en ciertas ocasiones suspicacias entre los participantes, finalmente los responsables de las personas que deseaban seleccionar al personal no disponían de herramientas y metodologías que le permitiesen seleccionar de forma ágil, objetiva y equilibrada a la persona más idónea para el puesto.

En definitiva, anteriormente estamos promoviendo a las personas en base a la antigüedad, nivel de educación, formación reconocida, etc., pero ¿cómo podríamos analizar otras variables que nos permitan lograr una selección más objetiva que permita que las personas seleccionadas se encuentren motivadas en su nuevo puesto de trabajo y sean más eficaces en el mismo? y estamos desarrollando iniciativas de formación técnica, pero ¿podríamos saber sobre que variables actuar para mejorar las competencias personales, y la comunicación interna en aquellas personas que actualmente ocupan un puesto de forma que logremos que se encuentren más motivadas y sean más eficaces en el mismo?

Por último, debíamos tener en cuenta que cualquier transformación digital, aunque presente a priori grandes beneficios, también suponía un gran desafío, principalmente ante posibles resistencias al cambio, y la dificultad para adaptarse a nuevas herramientas tecnológicas que debían soportar el proceso.

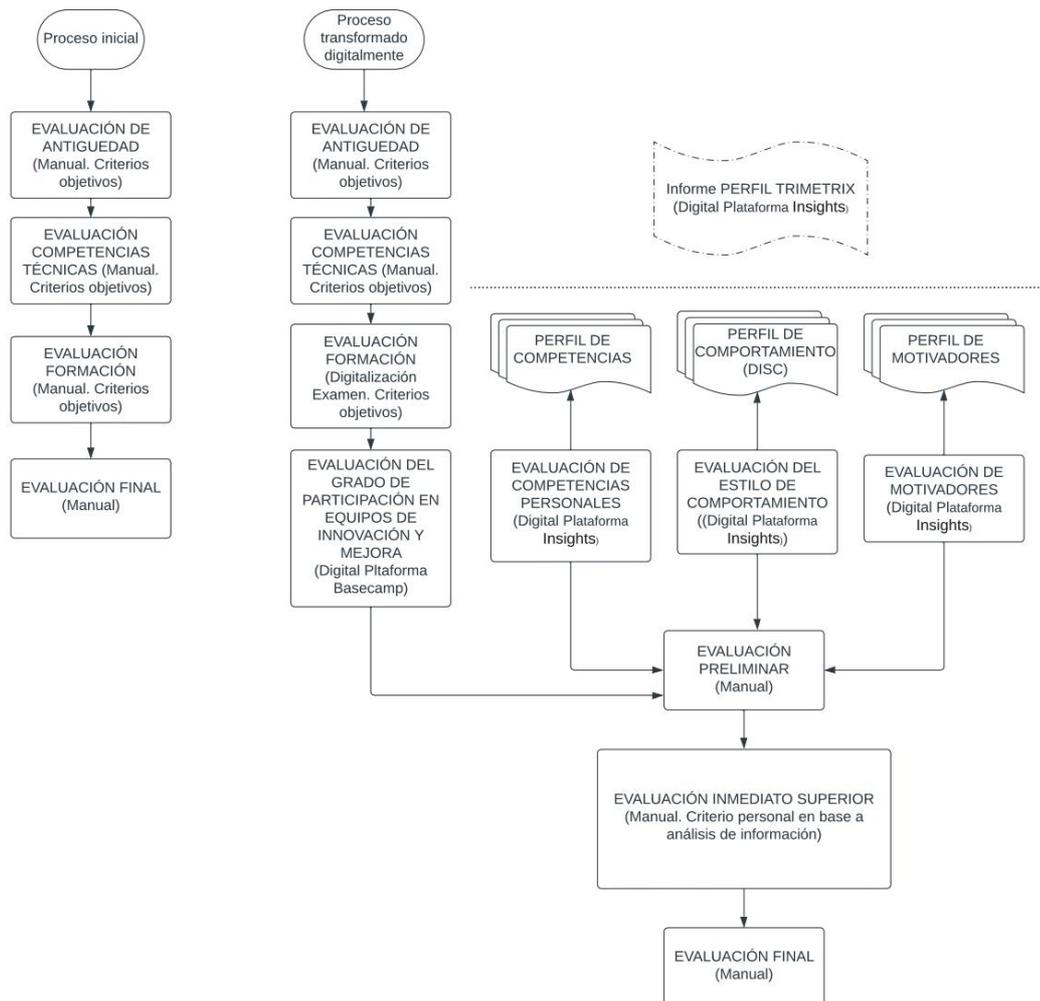
## 2) DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

---

En base a la situación citada anteriormente se constituyó un equipo de trabajo multidisciplinar compuesto por: *los jefes de servicio, secretario general, jefe de calidad y recursos humanos, y el proveedor tecnológico y de estrategia, strategos inowa*, aunque cabe destacar que en el proceso participó más del 20% de la plantilla (67 personas).

### 2.1 TRANSFORMACIÓN TECNOLÓGICA

En el esquema adjunto, se presenta la transformación digital del proceso.



La plataforma Insights trabaja con más de 40M de test realizados en todo el mundo, lo que ha permitido el desarrollo de algoritmos que permiten un mejor ajuste entre las preguntas del test y la identificación de competencias, motivadores y estilos de comportamiento, sin embargo, el proceso de selección adoptado es dual (tecnología y jefe inmediato superior), ya que la evaluación del inmediato superior bien informado a través del informe trimetrix, es determinante, para la correcta selección de la persona. Además, el informe trimetrix, aporta al inmediato superior y al propio candidato seleccionado una hoja de ruta de la mejora de sus competencias personales, y cuales son las claves para que la persona este motivada en el puesto.

## 2.2 COMPONENTES DEL SISTEMA DE SELECCIÓN

El sistema de selección se diseñó de forma equilibrada, es decir, a través a través de un conjunto de variables (blandas y duras), y con la premisa de que las variables blandas

(competencias, personales, estilo de comportamiento, etc.), fuesen evaluadas de forma objetiva.

Las variables que finalmente se adoptaron fueron las siguientes:

- 1) Antigüedad: la antigüedad de la persona en la Agencia Tributaria de la Región de Murcia.
- 2) Cumplimiento de objetivos, durante la transformación digital del proceso de selección, se puso en marcha la Dirección Participada de Objetivos en la ATRM. La DPO, se ha estructurado en torno a criterios objetivos de valoración, y prima a nivel global, tres ejes:
  - NPS de empleados (Net Promoter Score)
  - NPS de contribuyentes, NPS de colaboradores y NPS de ayuntamientos
  - Eficiencia económica
- Además, el NPS se ha digitalizado tanto en la captura de la información como en la configuración del modelo predictivo del NPS a través de la plataforma digital Mplus.
- 3) Formación: realización y aprovechamiento de cursos relacionados con el puesto.
- 4) Competencias personales: este componente parte de “23 competencias clave en definición de puestos”, ya validadas para cada uno de los puestos de la ATRM (ver figura de la página 3).
- 5) Estilo de Comportamiento asociado al puesto: este componente identifica a través de “12 áreas de comportamiento”, ya validadas para cada uno de los puestos de la ATRM (ver párrafo de la página 4).
- 6) Participación en equipos de mejora o proyectos propuestos por la dirección de la ATRM, en los últimos 5 años.
- 7) Valoración por el responsable dónde se debe cubrir la plaza.

Además de las siete variables citadas anteriormente, se tendrá también en cuenta los requisitos de nivel de educación o nivel de estudios requerido para el puesto según la relación de puestos de trabajo de la ATRM (este concepto sería excluyente, en el caso de que la persona no cumpla con los requisitos especificados en la RPT).

### 2.3 DIGITALIZACIÓN DEL PERFIL DE COMPETENCIAS PERSONALES DEL PUESTO

En esta fase se concretaron a través de la plataforma tecnológica insight de strategos inowa, las competencias personales del puesto.

Es decir, si el puesto pudiera hablar, definiría claramente el conocimiento, las habilidades duras, las habilidades interpersonales, el comportamiento y la cultura necesarios para lograr un desempeño superior.

Para la concreción de las competencias personales y el estilo de comportamiento del puesto, se trabajó con diferentes personas que estaban desempeñando actualmente el puesto, el inmediato superior del puesto, los subordinados en el caso de que el puesto los tuviese, y sus pares, este trabajo se desarrolló, para la totalidad de las categorías de la ATRM, a saber:

- Secretario General.
- Subdirector.
- Jefe de Servicio.
- Jefe de Sección.
- Responsables de oficina.
- Jefe de Calidad.
- Técnicos y Asesores.
- Inspectores y recaudadores.
- Auxiliares y Administrativos
- Auxiliares y Administrativos relacionados con el contribuyente.
- Agentes del Juego.

Este proceso se soportó a través de la plataforma tecnológica insight, con diferentes preguntas que van configurando en base a las respuestas las competencias clave del puesto.

Durante este proceso, se jerarquizaron las **COMPETENCIAS DEL PUESTO** a través del análisis del DNA de **COMPETENCIAS**. Además, para una mejor comprensión por parte de los participantes a la hora de valorar la salida automatizada de la plataforma en base al test de competencias personales, se creó un diccionario de competencias, en la figura adjunta, se muestra la descripción de 2 de las 23 competencias descritas en el diccionario.

## DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS DNA 23

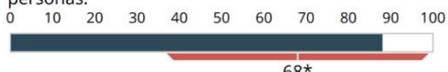
**Flexibilidad:** Agilidad para adaptarse al cambio.

- Responde rápidamente a los cambios de dirección, de prioridades o de programación.
- Demuestra agilidad para aceptar nuevas tareas, estudios o métodos.
- Es efectiva al realizar muchas tareas simultáneamente.
- Modifica métodos y estrategias para adecuarse a las circunstancias.
- Adapta su estilo personal para trabajar con personas diferentes.
- Mantiene la productividad durante períodos de transición, incluso en medio del caos.
- Enfrenta los cambios de la mejor manera.

**Habilidades Interpersonales:** Comunicación efectiva, establecer buenas relaciones con todo tipo de personas.

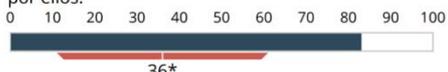
- Se esfuerza por tener autoconciencia.
- Demuestra un interés sincero por los demás.
- Trata a todas las personas con respeto, cortesía y consideración.
- Respeta las diferencias en las actitudes y perspectivas de los demás.
- Escucha, observa y se esfuerza por obtener la comprensión de los demás.
- Escucha y se esfuerza por obtener la comprensión de los demás de manera efectiva.
- Escucha y se esfuerza por obtener la comprensión de los demás con problemas de diversidad.
- Escucha y se esfuerza por obtener la comprensión de los demás y mantiene relaciones con diferentes tipos de personas.
- Escucha y se esfuerza por obtener la comprensión de los demás sin importar las diferencias culturales.

**1. Habilidades Interpersonales** - Comunicación efectiva, establecer buenas relaciones con todo tipo de personas.



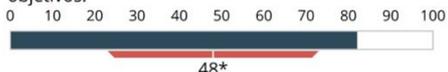
88  
IMP

**2. Empatía** - Identificarse con los demás y preocuparse por ellos.



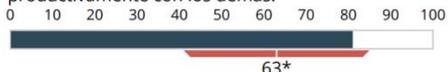
83  
IMP

**3. Planeación y Organización** - Utilizar procedimientos lógicos, sistemáticos y ordenados para cumplir con los objetivos.



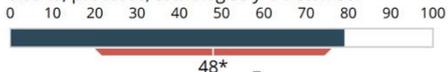
82  
IMP

**4. Trabajo en equipo** - Trabajar efectiva y productivamente con los demás.



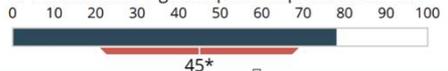
81  
IMP

**5. Creatividad e Innovación** - Adaptar lo tradicional o buscar nuevos enfoques, conceptos, métodos, modelos, diseño, procesos, tecnologías y/o sistemas.



79  
IMP

**6. Flexibilidad** - Agilidad para adaptarse al cambio.



78  
IMP

personales, la plataforma generó una ponderación única de competencias, que reflejaba los diferentes niveles de las capacidades requeridas para un desempeño superior de cada puesto. En la figura adjunta

Una vez realizados los test de competencias

JERARQUÍA DE COMPETENCIAS	
1	Desarrollo de Personal
2	Manejo del Conflicto
3	Trabajo en Equipo
4	Habilidades Interpersonales
5	Empatía
6	Gestión Personal del Tiempo y Prioridades
7	Orientación a las Metas
8	Efectividad Personal
9	Comunicación Escrita
10	Aprendizaje Continuo
11	Resolución Analítica de Problemas
12	Liderazgo
13	Toma de Decisiones
14	Planeación/Organización
15	Gestión de Recursos
16	Diplomacia
17	Flexibilidad
18	Negociación
19	Creatividad e Innovación
20	Presentación de Información
21	Pensamiento a Futuro
22	Persuasión
23	Servicio al Cliente

Muy Importante
  Importante  
 Algo Importante
  No Importante

se muestra la salida proporcionada por la plataforma, para el puesto de jefe de calidad, obsérvese que la salida proporciona una escala que permite una posterior valoración objetiva del grado de adecuación del candidato al puesto, el percentil medio proporcionado por la plataforma se tomó como baremo de ponderación de cada las seis competencias personales clave (las de mayor valoración), es decir, aunque a través de la tecnología se valoraron las 23 competencias personales (ver figura adjunta), solo se seleccionaron las seis primeras competencias personales.

Cuanto más arriba se encuentre en la lista un aspecto, más importante será para reducir el estrés en la posición y generar un buen desempeño de la persona en el puesto.

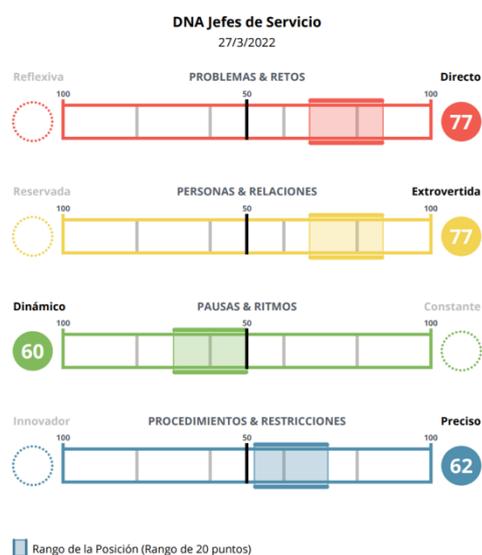
Esta sección clarifica el porqué y el tipo de ambiente en el que este puesto generará éxito.

#### 2.4 DIGITALIZACIÓN DEL PERFIL DE ESTILO DE COMPORTAMIENTO DEL PUESTO

En una fase posterior, a través de la plataforma tecnológica, y con la misma metodología de participación se concretaron las JERARQUÍAS DE COMPORTAMIENTO DEL PUESTO (DISC), es decir, los rasgos de comportamiento necesarios para cada puesto o categoría.

El DISC, refleja cuatro dimensiones del comportamiento del puesto, respecto de la persona que accede al mismo:

1. Cómo responde ante los problemas y desafíos. **D**ominancia
2. Cómo influye a otros hacia su punto de vista. **I**nfluencia
3. Cómo responde al ritmo de los acontecimientos de su entorno. Estabilidad (S) de siglas en inglés (**S**tability)
4. Cómo responde a las reglas y procedimientos establecidos. **C**onformidad



En la figura adjunta se presenta la salida automatizada de la plataforma insight respecto de la valoración del estilo de comportamiento requerido para los jefes de servicio, obsérvese que la salida proporciona una escala que permite una posterior valoración objetiva del grado de adecuación del candidato al puesto. Por lo tanto, mientras más alta sea la puntuación, más importante será ese rasgo de comportamiento para reducir el estrés y para desempeñarse de forma superior.

Es importante, entender que:

- DISC es un **lenguaje universal** que se basa en la observación del comportamiento de las personas.
- Es el "**cómo**" hacemos las cosas.
- Es un **lenguaje neutral**, por lo tanto, no existen comportamientos correctos o incorrectos.
- Explica la manera en que las **personas se comportan** cuando enfrentan a problemas, cuando están con otras personas, cuando se le enfrenta al cambio, cuando se les exige que cumplan normas y procedimientos.

Además, para cada estilo de comportamiento, se identificaron los principales rasgos de conducta, entre 12 **rasgos de conducta a saber**:

- 1) Interacción frecuente con otros.
- 2) Centrado en las personas.
- 3) Relaciones con el cliente.
- 4) Políticas de seguimiento.
- 5) Versatilidad.
- 6) Consistencia.
- 7) Cambios frecuentes.
- 8) Meticulosidad.
- 9) Competitividad.
- 10) Urgencias, respuestas rápidas.
- 11) Capacidad de análisis de datos.
- 12) Lugar de trabajo organizado.

## 2.5 DIGITALIZACIÓN DE MOTIVADORES DEL PUESTO

Posteriormente se trabajó una tercera dimensión, a través de la plataforma insight la evaluación de **motivadores** permite descubrir qué es lo **que motiva a una persona a hacer las cosas y qué considera importante**.

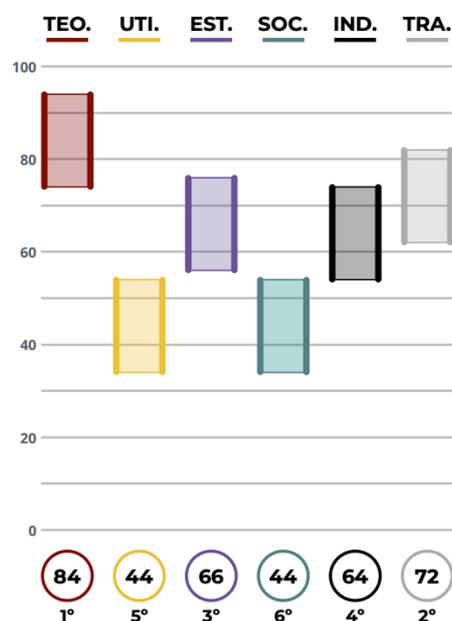
Es importante, entender, que cada persona define de una forma única sus intereses personales, actitudes y valores. Estas poderosas fuerzas motivacionales, son las que guían los comportamientos, o el porqué de las conductas, y motivan a tomar una determinada acción, identificando

- **Teórico:** Recompensa a aquellos que valoran el conocimiento por el simple hecho de tenerlo, le da mucho valor a la educación continua y al crecimiento intelectual.
- **Utilitario:** Recompensa a aquellos que valoran los objetivos, resultados y logros alcanzados en relación con la inversión de su tiempo, recursos y energía.
- **Estético:** Recompensa a aquellos que valoran el balance en sus vidas, la autoexpresión creativa, la belleza y la naturaleza.
- **Social:** Recompensa a aquellos que valoran las oportunidades de servir a los demás y contribuir al progreso y bienestar de la sociedad.
- **Individualista:** Recompensa a aquellos que valoran el reconocimiento personal, la libertad, y el control sobre su propio destino y sobre el de los demás.
- **Tradicional:** Recompensa a aquellos que valoran las herencias tradicionales y la estructura social, así como los principios y las normas.

De manera que fueron definidos los estilos de motivación del puesto, concretando un modelo TRIMETRIX con la combinación de **motivadores, comportamientos y competencias**, lo que aporta una visión de 360 grados del puesto, tanto de cara a la promoción de nuevas personas hacia el mismo, como de aquellas personas que desempeñan actualmente el cargo, asegurándonos con ello un mejor encaja de la persona en el puesto.

Cuando se combina la pasión de una persona con la gratificación de esa pasión siempre se verá mejorado el desempeño.

La siguiente gráfica adjunta se muestra la salida de la plataforma insight que representa el rango de puntuación de cada Motivador para una posición identificada. Los rangos se muestran en las zonas que se encuentran resaltadas.

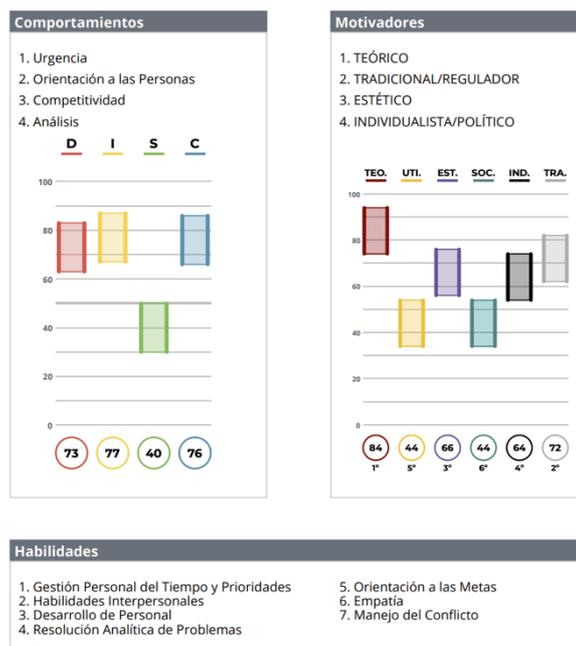


## 2.6 REPORTE DIGITAL DEL PUESTO

El informe que genera la plataforma permite conocer:

- El estilo de trabajo de la persona.
- Análisis objetivo (a través de las variables ya citadas) de las competencias, motivadores y comportamientos.
- Puntos fuertes de comportamiento y motivación.
- Aspectos que puedan generar conflicto potencial en base a motivadores y comportamiento respecto del perfil del puesto.
- Claves para motivar y dirigir.
- Plan de trabajo o claves de mejora en las que tiene que trabajar la persona, así como los aspectos a tener en cuenta en la comunicación con la persona, de forma que podamos impactar de forma positiva en la comunicación interna en la organización.

la figura adjunta es una salida de la plataforma que nos proporciona el resumen de la posición.



## 2.7 SELECCIÓN TEMPORAL

Clarificado el proceso y como se debía evaluar las habilidades blandas del puesto, aquellos candidatos interesados en la plaza, pasaban por la diferentes varias de test digitales, que sumados a las variables más duras (educación, antigüedad, etc.), han permitido a los responsables de cubrir los puestos, seleccionar a las personas de forma más idónea.

## 3) REPERCUSIÓN PARA EL CIUDADANO Y LAS ADMINISTRACIONES

Cuando se puso en marcha el proyecto, se nos planteaban los siguientes retos:

- ¿Sabemos qué talento necesitamos para ocupar el puesto con éxito?
- ¿Conocemos qué variables son las que nos van a ayudar a definir el talento?
- ¿Cómo podemos averiguar si las personas que optan a un nuevo puesto y son exitosas en su cargo actual, tendrán éxito en su nuevo puesto?
- ¿Sabemos cómo analizar de forma objetiva el talento que requiere el puesto?

- Si conocemos cuáles son los talentos que hacen que una persona sea eficaz en su puesto de trabajo, ¿sabemos cómo replicar ese talento en otros empleados que ocupan puestos similares?
- ¿Algunos empleados están motivados y otro no, ante similares circunstancias en el puesto de trabajo ¿Cómo podemos lograr motivar a aquellos empleados menos motivados?

### 3.1 METODOLOGIA DEL MODELO

Todos los retos anteriormente citados fueron resueltos, a través de un sistema que se basaba en siguientes 4 ejes de trabajo:



Actualmente el sistema ha sido adoptado y probado con éxito tanto por parte de los sindicatos, Dirección General de Función Pública, como de los participantes tanto a nivel de candidatos, como de los responsables de puesto que debían seleccionar a los mismos, dotando al proceso, de un sistema ágil y objetivo de selección temporal de plazas.

### 3.2 VISIÓN DEL PROYECTO

La visión del proyecto ha logrado responder al reto:

“El grado de compromiso no depende de las competencias técnicas que la persona tenga sobre las que les exige el puesto, sino de IDENTIFICAR los estilos de **comportamiento, motivadores y competencias** personales que permitan a las personas de la Agencia poder ADAPTARSE al puesto, estén motivadas y logren enfocarse a los objetivos de la unidad.



#### 4) EQUIPO DE DESARROLLO Y PROVEEDORES

---

En el equipo de proyecto se estructuró en torno a los jefes de servicio, secretario general, jefe de calidad y recursos humanos, y el proveedor estratégico Inowa, aunque en el proceso participaron más del 20% de la plantilla (68 personas).

#### 5) VALORACIÓN ECONÓMICA

---

El presupuesto del proyecto fue de:

Horas de dedicación a nivel interno: 8.600 euros

Diseño e implantación del proyecto (externo): 14.043 euros

#### 6) PLAZOS DE CUMPLIMIENTO

---

El plazo para el desarrollo de la totalidad de los puestos de la agencia, y la valoración del perfil de las 67 personas clave que participaron en el proceso fue de seis meses.