



MARHTO

MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS, TRABAJO Y ORGANIZACIONES

**Máster Universitario en Gestión de Recursos Humanos,
Trabajo y Organizaciones**

Trabajo de Fin de Máster

Curso 2020/2021

Convocatoria Junio



Orientación: Trabajo de carácter profesional

Título: Diseño de un proceso de selección por competencias para cubrir un puesto de Jefe de zona en el sector alimentario.

Estudiante: Andrés Alejandro Mendoza Kohn

Tutora: Judith Hernández

Código OIR: TFM.MGR.JHM.AAMK.210617

Elche a 18 de Junio 2021

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN	4
JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	5
SUPUESTOS DEL DISEÑO	5
MÉTODOS	6
Tabla 1: Fases selección por competencias.....	6
CRONOGRAMA	8
• Análisis de necesidades	8
• Reclutamiento	9
• Preselección.....	10
• Fase de evaluación	11
• Evaluación y análisis	13
• Contratación.....	13
• Incorporación	13
COSTE DEL PROCESO DE SELECCIÓN	14
RESULTADOS.....	14
• Seguimiento.....	15
DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES.....	16
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS	17
ANEXO I.....	18

RESUMEN

Como bien sabemos, las organizaciones están compuestas por un activo muy valioso como son las personas, siendo éstas pieza fundamental para el éxito de la empresa, y por lo tanto es de gran importancia las relaciones que existen y que se crean dentro de la organización.

Parte importante del buen funcionamiento y relación entre las personas dentro de la organización es el proceso de selección. El entrevistador tiene un papel crucial a la hora de seleccionar a aquellas personas que tengan los conocimientos y habilidades que puedan ajustarse al perfil del puesto que se ofrece, con el fin de incorporar al mejor candidato y que éste pueda aportar valor al puesto, y que además estén en concordancia con los valores, visión y misión de la organización.

El objetivo de este trabajo es enseñarnos el papel fundamental que tiene el proceso de selección por competencias para ayudarnos a captar el talento en un mercado de continuo cambio y ajustar de una forma objetiva el proceso de selección por competencias, ya que éstas son las que van a ayudarnos a predecir si el candidato tiene la capacidad de adaptarse y de realizar aquellas tareas y funciones que establecen la organización.

PALABRAS CLAVES: Reclutamiento. Selección. Entrevista. Assessment center. Competencias. Onboarding



INTRODUCCIÓN

La tarea tan complicada de reclutamiento y de selección ha permanecido y evolucionado en diferentes momentos de la historia. Durante la evolución de la civilización y de la sociedad, hemos podido observar diferentes técnicas de aplicación dentro de un proceso de selección, obviamente, diferente a lo que actualmente podemos observar. Las diferentes técnicas para reclutar y seleccionar se han ido adaptando fácilmente, pero de una forma lenta y progresiva, a continuación, destacamos diferentes momentos de la historia para observar la evolución y la transformación en las técnicas, hasta llegar a la actualidad:

Durante la edad antigua, se observa selección de personas por condiciones personales, el trabajo se distribuía según las características de la persona, el sexo y la edad.

Fue durante la Edad Media, cuando el trabajo pasaba de padres a hijos de forma heredada. La clase social determinaba las tareas a realizar. Sobre todo, nos encontramos con profesiones de carácter artesanal y que se agrupaban por familias: los herreros, carpinteros, peleteros, etc.

La Primera Revolución Industrial (1760-1840), desarrollada principalmente en Europa y Estados Unidos, aparece la máquina de vapor y la automatización de los trabajos manuales, la creación de grandes empresas con trabajadores asalariados, el desarrollo de maquinarias y tecnología, esto genera la necesidad de agrupar a las personas en las organizaciones, y ver sus capacidades y cualidades a la hora de realizar los trabajos manuales y mecanizados.



a

Durante la Primera Guerra Mundial (1914), empiezan a realizarse pruebas para seleccionar a reclutas y oficiales, pudiendo ser los primeros indicios de reclutamiento y selección para diferentes puestos, en una organización, en este caso el ejército. Imágenes tan famosas como “el tío Sam”, era una forma creativa de reclutar candidatos para dicho puestos. A causa de la guerra también surgen los test de personalidad, utilizados para evaluar a los soldados, y posteriormente para evaluar objetivamente a trabajadores para diferentes sectores.

En 1921, el diario New York Times, publicó preguntas que Thomas Edison, realizaba a las personas que iban a trabajar con él. Surgen de este modo, los primeros indicios de entrevistas de trabajo. Además se crea el primer teléfono, enseñándonos una pequeña parte de la evolución y la futura digitalización también de la entrevista de trabajo.

Entrando al siglo XXI, con la llegada de Internet y la era de la digitalización, se inicia una etapa marcada por constantes cambios, teniendo el fin igual a lo mencionado en épocas anteriores, el reclutar y seleccionar a los candidatos idóneos para los puestos que se requiere cubrir.

Actualmente, las herramientas de reclutamientos no son solo “posters” como en la primera guerra mundial, sino que hay una variedad de posibilidades, desde una revista interna en una organización hasta portales de empleo conocidos como “infojobs”. En relación a la selección, además de entrevistas por teléfonos o test de personalidad, surge, la entrevista de selección por competencias, una herramienta para que a través de preguntas, podamos encontrar debilidades y fortalezas del candidato y asegurar la idoneidad de éste para el puesto.

JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

¿Por qué y para qué de diseñar un proceso de selección por competencias?

Actualmente, en un mercado muy cambiante, en términos laborales y económicos, la selección por competencias, que es aquella donde se ve la habilidad de cada uno de realizar las tareas, (Mertens, 1996), es una herramienta que permite predecir a las organizaciones que el trabajador es capaz de dominar las tareas y funciones del puesto que se está buscando.

Además, este diseño de proceso de selección por competencias permitiría a las diferentes organizaciones, a través de las diferentes pruebas en las fases que posteriormente se explicarán, poder encontrar a candidatos que se ajusten al perfil del puesto ofertado.

SUPUESTOS DEL DISEÑO

El objetivo principal de este trabajo es realizar un proceso de selección por competencias detallado para poder cubrir un puesto de Jefe de Zona en el sector alimentario. En este supuesto encontraríamos al profesional que tenga más afinidad con las necesidades que tiene el puesto, y por lo tanto, en base a lo seleccionado podríamos predecir un éxito en la adaptación y realización de las funciones del puesto que va a cubrir

MÉTODOS

A partir de ahora desarrollaremos detalladamente la forma en la que realizaremos el proceso de Selección por competencias. Explicaremos los diferentes pasos a seguir para poder cubrir el puesto mencionado anteriormente. Tomaremos como referencia y guía el siguiente gráfico:

Tabla 1: Fases selección por competencias



El ciclo mostrado anteriormente, es el cronograma para realizar nuestro proceso de selección. Los periodos que se van a ver reflejados a lo largo de este diseño de proceso de selección por competencias son orientativos, tenemos que tener en cuenta el tipo puesto que vamos a cubrir, ya que los puestos más profesionalizados es conveniente que tengan un periodo más largo de reclutamiento, ya que suele haber menos currícula en portales de empleo.

Por lo tanto, explicaremos un proceso de selección por competencias en un puesto ya explicado (Jefe de Zona), describiendo cada fase, sus características y el tiempo invertido para cada una de ellas.

Previamente a introducirnos en el proceso de selección, este supuesto lo haremos desde el punto de vista de un departamento de Recursos Humanos de una organización en el sector de la alimentación. Dentro de este departamento, habrá un técnico en selección de personal que será el encargado de realizar todo el proceso de selección.

Para empezar, se llevará a cabo una reunión con el Director de Recursos Humanos de la organización, y con un panel de expertos, es decir, personas que ya han ocupado ese tipo de puestos, o que han formado o supervisado a trabajadores de tal puesto (Levy-Levoyer, C.,1997) de esta forma, garantizaríamos saber datos tan importantes como: funciones, tareas, plazos y competencias son necesarias para poder llevar a cabo la oferta del puesto, además de los requisitos que son expuestos posteriormente. Se concluye los siguientes datos:

- *Plazos.* Cuánto tiempo es necesario para realizar un proceso de selección competencial, y la cantidad de candidatos que llegarán al final del proceso para que finalmente se pueda elegir uno, con ayuda de la dirección de recursos humanos y con los expertos del puesto que vamos a cubrir. Los plazos estipulados por la organización son 15-20 días laborales.
- *Competencias:* Con ayuda del panel de expertos, de un diccionario de competencias , la descripciones de tareas y funciones que se van a describir en la oferta de empleo que se introducirá en un portal de empleo, se llega a la conclusión que las competencias requeridas para el puesto son:
 - *Competencias criticas:* Son aquellas que son imprescindibles para el puesto de trabajo y esenciales para la actividad laboral que tiene que tener nuestro candidato.
 - Liderazgo: Liderazgo de equipo es manifestar la intención de asumir el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas. Dirige y aconseja a los miembros de su equipo en el desempeño del trabajo, siendo capaz de orientar adecuada y eficazmente el mismo hacia las metas establecidas.
 - Atención al cliente: Esta competencia conlleva realizar el trabajo en base a las necesidades y demandas del cliente. Establecer relaciones de confianza con él y considerarlo como una prioridad de actuación.
 - Trabajo en equipo: El trabajo en equipo implica una sincera voluntad de trabajar con los demás, de formar parte de un equipo, de trabajar conjuntamente, en contra de la idea de trabajar separadamente o de forma competitiva. Ser miembro de un equipo no quiere decir únicamente formar parte de una estructura formal. Pueden considerarse equipos las agregaciones de personas de distintas unidades para resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo.

- Competencias secundarias: Son aquellas habilidades que son generales, pero que se pueden poner en práctica en cualquier tipo de puesto.
 - Toma de decisiones: Es una competencia orientada al análisis de un problema en el cual hay que elegir entre diversas alternativas con el fin de maximizar el valor esperado como resultado de la acción. Consigue mantener controlados los efectos emocionales que el riesgo conlleva.
 - Análisis y resolución de problemas: Esta competencia implica analizar, identificar y estructurar una situación en la que se produce una desviación entre lo que sucede y lo que debería estar sucediendo, además de encontrar unas conclusiones efectivas para llegar a una correcta solución en un intervalo de tiempo razonable.

Después de definir las competencias y saber cuál de ellas son necesarias para el puesto de trabajo, nos adentramos en el proceso de selección. Tomando como base el ciclo anteriormente explicado, para que de esta forma tener los pasos y las fases claramente definidos para cumplir con los plazos estipulados.

CRONOGRAMA

- Análisis de necesidades (Día 1):

Para introducir nuestra entrevista por competencias, como bien mencionan Jesús F. Salgado y Silvia Moscoso¹ para que se puede realizar de una forma correcta dicha entrevista de competencias es preciso conocer todas las características del puesto que se pretende cubrir (Funciones, tareas, formación...), y además especificar los requisitos previos a modo de filtro para no tener un reclutamiento masivo, sino candidatos con un perfil adecuado al puesto que ofertamos. A modo de ejemplo, los requisitos y funciones serian los siguientes:

- Requisitos:
 - Experiencia mínima de 3 años, en un puesto igual o similar.
 - Estudios mínimos: Licenciatura o grado, se valorará la formación en Administración de Empresas.
 - Carné de conducir

¹.SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA Y LAS ADMINISTRACIONES PUBLICAS: DE LA VISIÓN TRADICIONAL A LA VISIÓN ESTRATÉGICA

- Disponibilidad geográfica
- Alta orientación de resultados, vocación comercial, gestión y trabajo en equipo, y liderazgo.
- Descripción del puesto:
 - Control de la cuenta de explotación de la tienda, llevando a cabo las acciones necesarias para asegurar alcanzar objetivos.
 - Gestión del personal: planificación de horarios, organización de tareas, relación con el departamento de Recursos Humanos para modificación de contratos, seguimiento profesional de los equipos, formación continua, desarrollo y motivación de equipos.
 - Garantizar el suministro de mercancías: realización de los pedidos para el correcto abastecimiento de la tienda, especialmente conocimientos de tratamientos de frescos. Gestión de caducidades, mermas, realización de inventarios, etc. Capacidad para gestionar y analizar la evolución de la tienda, tratamiento de datos y sistemas informáticos.
 - Garantizar la correcta atención al cliente y resolver las incidencias que se originen.
 - Responsabilidad del buen funcionamiento de la tienda y del cumplimiento de los procesos de operativa diaria de venta, gestión de fondos, seguridad, stocks etc.
 - Feedback y reporte con la empresa semanalmente.
- Nivel: Dirección y gerencia.
- Personal a cargo:
 - Todos los trabajadores de los supermercados zona Sureste de España.
- Número de vacantes:
 - 1 vacante a cubrir
- Salario:
 - 20.000 €/BRUTOS Anuales.
- Contrato:
 - 12 meses + contratación indefinida.
- Reclutamiento (Día 2 y 3):

Tras analizar el puesto que queremos cubrir, y teniendo especificado las funciones, tareas, requisitos y salario, llevamos a cabo la presentación de nuestros requisitos a un portal de empleo, en nuestro caso será “Infojobs”, portal de empleo más visitado en España, según

la web “Empleomarketing”, garantizando de esta forma que una gran cantidad de candidatos que cumpla con los requisitos puedan inscribirse, por lo tanto, podemos definir que nuestro tipo de reclutamiento será externo. Además del portal de empleo, podríamos utilizar herramientas como Anuncios en prensa, Bolsa de empleos, consultoras, o redes sociales, tan conocidas como LinkedIn, siempre dependerá del tiempo que queramos invertir en seleccionar candidatos. En nuestro caso, queremos reducir tiempo y costos para no alargar el proceso de selección.



- Preselección (Día 4 y 5):

Una vez recibida las diferentes candidaturas, se iniciará la fase de preselección o también conocida como criba curricular. Si las fases anteriores han sido bien definidas y la oferta ha tenido una gran aceptación dependiendo de la posición, se debe contar con una gran cantidad de candidaturas. En este punto se debe tener claro cuáles son los criterios a seguir a la hora de reducir el número de los candidatos con el objetivo de poder evaluar de forma más exhaustiva a cada uno de ellos. Si no se dispone de toda la información, se corre el riesgo de descartar personas válidas para la posición. Por lo tanto, descartaremos candidaturas que no se ajusten al perfil mencionado dentro de los requisitos. Existen herramientas para filtrar y revisar la curricula, como SAP o Taleo. Posteriormente pasaremos a clasificar los candidatos gradualmente, de mayor a menor cumplimiento de requisitos.

Por último, examinaremos la curricula, seleccionaremos 20 candidatos, posteriormente nos pondremos en contacto con los candidatos a través de vía telefónica, con el fin de confirmar los datos recogidos en el curriculum, y también observar la reacción del candidato a la llamada, ya que muchos candidatos se inscriben masivamente en diferentes procesos, por lo tanto, nos presentaremos como empresa, e intentaremos mostrar interés a los candidatos y explicar los pasos a seguir en el proceso de selección. De esta forma, agendaremos el siguiente paso del proceso, la Entrevista, un par de días para que los candidatos puedan tener tiempo de organizarse para asistir y también para organizar nuestras instalaciones y nuestras pruebas para realizar la entrevista exitosamente, informaremos de la hora y el lugar a los candidatos, en este caso en las instalaciones de la empresa a las 10:00hs.

- Día 6 y 7: prepararemos los materiales y las instalaciones donde se desarrollará las entrevistas en grupo. Pondremos en una de las salas destinadas para las entrevistas, un sistema de proyección para describir y proyectar información detallada en relación a las condiciones laborales, y diferentes respuestas a preguntas frecuentes de los candidatos, además dispondremos de una mesa rectangular con 15 sillas, y en los diferentes sitios, lápiz, bolígrafos, un test psicométrico y un role-playing.
- Fase de evaluación (Día 8):

En este paso dividiremos los diferentes aspectos a desarrollar como responsables en dicha entrevista:

 - En primer lugar, daremos la bienvenida a los 20 candidatos que han sido seleccionados para la fase de Evaluación por competencias. Les invitaremos a cada uno de los candidatos a sentarse alrededor de la mesa en los lugares seleccionados con el material indicado anteriormente. Rápidamente haremos una presentación y explicación del puesto que los candidatos aspiran, el funcionamiento y por también explicar la cultura de la empresa, generando expectativas a los candidatos a querer formar parte de la organización que representamos. Explicaremos las condiciones laborales y salariales del puesto, dando la oportunidad a los candidatos a que puedan preguntar aquellas dudas en relación a lo explicado, y por último se explicará las pruebas que van a realizar los candidatos, en primer lugar el test, y posteriormente el proceso de selección que van a participar.
 - A continuación, comenzamos la evaluación aplicando un test de personalidad llamado Disc (Dominante, Influyente, Sensato y Correcto), donde nos mostraría como actuarían los candidatos en situaciones concretas a través del de su personalidad a través de este test. Tras la realización del test de cada uno de los candidatos, con un límite de 45 minutos, se les dejará 15 minutos para que puedan acudir al servicio o puedan tener un tiempo de descanso para seguir con la evaluación.
 - Seguidamente, iniciaremos las pruebas de Assessment Center, con el objetivo de evaluar a los candidatos a través de combinar diferentes técnicas (Isabel Iglesias, 2019), en este caso un Role-playing. Para comenzar el proceso, en primer lugar, se requerirá la autorización de los candidatos para realizar la grabación durante toda la prueba, acorde a lo estipulado por Ley General de Protección de Datos, si es positivo, se iniciará la grabación y se les explicará a los candidatos el funcionamiento de la sesión. Se le entregará a los candidatos un folio con una historia e instrucciones. La prueba que se les propondrá realizar es “El Avión

Estrellado”. Esta prueba constará de dos partes, una individual donde cada candidato expondrá su punto de vista en relación al ejercicio y su motivo de elección, y otra grupal, donde todos los candidatos tendrán que ponerse de acuerdo en la elección y conversar en relación del supuesto planteado.

Nosotros como “observadores” aprovecharemos a ver diferentes competencias que pueden aflorar durante el Role-Playing, como el liderazgo, el trabajo equipo, o resolución de problemas, entre otras. Grabar la prueba nos ayudará a analizar más detenidamente dichas la prueba, y obtener información que en el momento de la prueba no habíamos observado.

Tras el ejercicio, se dará por concluida la primera sesión de la proceso, y se informará a los candidatos que se les notificará mediante e-mail, en un periodo de 2 días, si pasan a la siguiente sesión de entrevista individualizada. En este caso, solo pasarán 10 candidatos que se ajusten al perfil que buscamos.

- Día 9 y 10: Analizaremos la curricula de los 10 candidatos que tendrán la entrevista individual, estudiaremos las diferentes preguntas y situaciones que queremos que el candidato nos haga referencia, y nos explique su forma de actuar, en el pasado y también en un hecho hipotético que podamos plantear para que el desarrolle su manera de actuar y ver si tiene interiorizadas las competencias que se necesita para el puesto a cubrir.

- Entrevista individual (Día 12 y 13):
Para comenzar las entrevistas individuales, utilizaremos una sala con buena iluminación, donde el candidato pueda observar diferentes detalles como logros de la empresa, fotos o anuncios donde se vea un buen clima laboral y que represente la cultura de la organización, esto generará un clima cómodo, donde el candidato pueda sentirse bien y que sus respuestas no estén condicionadas y sean objetivas. La entrevista será basada en competencias, que a través de las una baterías de preguntas adaptadas para este puesto y elaboradas en nuestro análisis previo, contrastar lo observado en las pruebas anteriores.

Daremos por finalizada la entrevista informando al candidato cuales serán los siguientes pasos, el plazo y forma de la decisión tomada en relación al puesto, resolviendo cualquier duda que éste tuviera acerca del proceso.

Realizaremos los procesos mencionados anteriormente con los 10 candidatos, e iremos redactando los informes de cada candidato detalladamente para comunicar los resultados en los siguientes días, finalizando aquí nuestro proceso de selección y pasando a la toma de decisiones.

- Evaluación y análisis (Día 13 y 14):

Tras concluir las entrevistas, seleccionaremos un número máximo de 5 candidatos para que puedan ser ofrecidos a la organización y de éstos elegir a uno para cubrir la vacante ofertada. Por lo tanto, teniendo en cuenta las aptitudes, desempeño, conocimiento y/o experiencia que hemos podido analizar en la fase de evaluación, realizaremos un informe valorativo que permitirá recordar más detalles del postulante. De esta forma, la dirección y el panel de expertos tendrán la información necesaria para poder elegir al candidato que más se ajuste al perfil requerido. (Anexo I, ejemplo para realizar un informe)

 - Día 15 y 16:

La dirección junto al panel de expertos entrevistarán a los candidatos que consideren más adecuados al perfil que buscan, decidiendo el criterio de selección que van a utilizar, las condiciones laborales y cualquier tipo de acuerdo que se haya llegado a tomar junto al candidato para su contratación. Posteriormente se le notificará al técnico de selección la elección para que pueda planificar la incorporación y al técnico laboral, para que ajuste y formalice la contratación del candidato.
- Contratación (Día 17)

Se comunicará mediante e-mail y llamada telefónica la información acerca de su selección para la vacante ofrecida. El técnico laboral se pondrá en contacto para poder acordar el día de inicio de la actividad laboral en la organización.

Por otro lado, se estudiará la posibilidad de tener ciertos beneficios fiscales o bonificaciones por causa de la contratación del candidato. Cuestión a realizar por parte de la empresa, ya que puede tener beneficios en materia de seguridad social o fiscal, pero no hemos hecho hincapié a lo largo del proceso de selección, ya que buscábamos al candidato que cumpla con las funciones del puesto.

Por último, se agenda un día para realizar la firma del contrato, estipulado la fecha de comienzo de la prestación de servicio, informando de las condiciones laborales y salariales que se habían acordado en la entrevista con los expertos y la dirección de la organización.
- Incorporación (Día 18):

Para ayudar al trabajador a adaptarse a la organización y al puesto de trabajo, realizaremos un “onboarding” para acompañar al trabajador a integrarse a la organización, de la siguiente manera:

 - Explicación del organigrama de la empresa.
 - Enseñarle la política de la organización.

- Mostrarle su puesto, herramientas y sus compañeros de trabajo. Y también presentar a los trabajadores que va a tener a su cargo como jefe de zona.
- Transmitir valores que tiene la empresa.

Este tipo de acompañamiento ayuda a disipar dudas del trabajador, y su rápida adaptación puede producir un mejor rendimiento laboral.

COSTE DEL PROCESO DE SELECCIÓN

A continuación, detallamos un cuadro de gastos aproximado que puede llevarse a cabo para realizar las entrevistas individuales y grupales, dando por hecho que el salario, luz y la reserva de las aulas para la realización de este proceso, están dentro de las condiciones salariales del técnico, y dentro de las instalaciones de nuestra organización.

CUADRO DE COSTES			
Materiales	Unidades	Precio/Unidad	Total
Bolígrafos	20	0.23€/u	4.60€
Lápiz	20	0.44€/u	8.80€
Folios en blanco	500	0.01€/u	5€
Fotocopias (Test y role-playing)	40	0.03€/u	1.20€
Agua (50 cl.)	24	1.08€/litro	13€
Reserva aulas	2	0€/Instalaciones de la organización	0
Salario técnico de selección	-	-	Está incluido en las condiciones salariales.

RESULTADOS

Para conseguir un candidato que se ajuste al perfil de la vacante ofertada hemos tenido que comenzar realizando una reunión entre la dirección de Recursos Humanos y un panel de expertos, para de esta forma poder analizar detalladamente las relaciones del puesto de trabajo, es decir, las tareas, funciones y características del puesto en relación a las competencias

necesarias. Llegamos a la conclusión los tipos de competencias críticas y secundarias, y además un plazo para poder obtener un candidato.

Consiguientemente, realizamos un cronograma para definir las diferentes fases que iba a llevarse a cabo en nuestro proceso de selección para ajustarnos a los plazos previstos.

En primer lugar, empezamos la fase de reclutamiento subiendo una oferta en un portal de empleo, explicando funciones y características para empezar a obtener la curricula de candidatos. Preseleccionamos o cribamos aquellos candidatos que tenían los requisitos requeridos y seleccionamos 20, pasando a la fase de evaluación. En esta fase, realizaron un primer test DISC, un assessment center y una entrevista individual. Al analizar las diferentes pruebas, seleccionamos a 5 candidatos para poder realizar una última entrevista con el panel de expertos y la dirección de la empresa, siendo solo 1 candidato elegido para ocupar la vacante ofertada. Se llevó a cabo la contratación e incorporación a la organización del ya trabajador, realizando un "onboarding" para ayudarlo en la adaptación a la organización como a su puesto de trabajo. Y por último de nuestro cronograma, llegaríamos al seguimiento.

- Seguimiento: Este periodo tiene su aparición desde la incorporación, hasta el periodo que creamos oportuno, observando su adaptación al puesto, a la política y a la cultura de la organización. Por lo tanto, en un periodo de 6 meses y 12 meses, pediremos al superior más cercano al puesto de nuestro trabajador, un informe en relación a su adaptación a la empresa, observando su desarrollo en el puesto, adaptación a la organización y el rendimiento obtenido. Si el feedback es positivo, podremos llegar a la conclusión de que el proceso de selección realizado anteriormente fue un éxito.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo, era mostrarnos pautas claves para diseñar un proceso de selección por competencias, aunque cada profesional de selección puede añadir más pruebas, o utilizar dichas ayudas aplicando conocimientos y experiencias propias que puedan enriquecer este proceso de selección

Hemos desarrollado un análisis histórico sobre la evolución que se ha producido en la selección de personal a lo largo de la historia, llegando a las nuevas tendencias y nuevas formas de realizar selección de personal, como es la Selección por competencias.

Tras el desarrollo del diseño del proceso por competencias, podemos observar diferentes aspectos que nos indican que la entrevista por competencias es una herramienta recomendable y efectiva para la selección de personal.

En este caso, el diseño del proceso de selección está realizado para un puesto de línea media, pero también puede ser realizado para un puesto en el núcleo de operaciones o en el ápice estratégico de una organización, ya que evaluamos y observamos habilidades y capacidades de los candidatos para realizar las funciones y tareas del puesto a cubrir, por lo tanto, no depende de la información que se transmita a través de un curriculum, sino evaluar aquellas competencias o habilidades que el candidato posee, y que explica a través de su curriculum en experiencias pasadas en otras organizaciones.

Además, la necesidad de conocer el puesto ofertado es importante, por lo tanto es necesario invertir tiempo en conocer el puesto, o buscar un grupo de expertos cercanos, dentro de la organización para que puedan ayudarnos a conocer las funciones y tareas del puesto, ya que de eso dependerá que preguntemos correctamente y hagamos aquellas pruebas necesarias para conocer las habilidades que el puesto necesita y de esta forma realizar una descripción de competencias acertada y de esta forma tener una información más detallada para cubrir el puesto que vamos a ofertar.

Y por último, este tipo de proceso de selección nos garantizará ser lo más objetivo posible a la hora de seleccionar un candidato, y nos ayudará a encontrar el talento adecuado y que mejor se ajuste al puesto de trabajo (Wood, & Paine, 1998) y a las tareas a realizar.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

Housel, D. J. (2015). *Revolución Industrial (Industrial Revolution)*. Teacher Created Materials.

Rey, P. R., González, C. S., & Rojas, C. D. V. (2013). Propaganda norteamericana en la Primera Guerra Mundial: Simplificación y deformación a través del cartel/Northamerican propaganda in the First World War: Simplification and distortion through poster. *Historia y comunicación social*, 18, 31.

Dennis, P. M. (1984). The Edison questionnaire. *Journal of the History of the Behavioral Sciences*, 20(1), 23-37.

Arancibia, V. H., & Díaz, R. (2002). Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas. *Psykhé*, 11(2)

Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: Sistemas. Surgimiento y modelos*. Montevideo: CINTEFOR.

Levy-Levoyer, C. (1997). *Gestión de Competencias*. Ediciones Gestión. Barcelona, España. Pág. 87

Salgado, J.F., Moscoso, S. y Lado, M. (2006). Reclutamiento y Selección de Personal. En J. Bonache y A. Cabrera (Dir). *Dirección estratégica de personas*. Madrid: Prentice-Hall.

Iglesias Álvarez, Isabel: *Los procesos de Selección en la era Digital. Estrategias para atraer y enamorar el talento*, FC Editorial, 2019.

Wood, R. & Payne, T. (1998). *Competency based recruitment and selection. A practical guide*. Chichester: John Wiley & Sons.

Bizneo Blog. Consultado en www.bizneo.com

Portal de Empleo. www.infojobs.com

ANEXO I

