

MÁSTER EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO, DE LAS ORGANIZACIONES Y EN RECURSOS HUMANOS

-- TRABAJO FIN DE MÁSTER --

LOS JÓVENES TALENTOS DE HOY; LOS LÍDERES DEL MAÑANA



Curso académico 2020/2021

AUTOR: ALEJANDRO GARCÍA CASADO

TUTORA: INMACULADA ENGUÍDANOS ALCÓN

RESUMEN

Este trabajo muestra la necesidad de tomar medidas frente al reto que supone saber gestionar de una manera adecuada el talento joven. Desde la sede central de Pamesa Cerámica, se ha decidido tomar conciencia de esto y dar una oportunidad laboral a jóvenes talentos. Nuestro objetivo como consultores externos ha sido guiar a la organización en este proceso y para ello hemos creado un programa de reclutamiento y selección que incluye un plan de acogida y de desarrollo de carrera que está enfocado a candidatos jóvenes quienes tengan los conocimientos previos de una titulación pero que no hayan tenido la oportunidad de desarrollarlos en el mundo laboral.

Para llevar a cabo el proyecto hemos medido el employer branding de la organización, se ha hecho un reclutamiento masivo de candidatos, tras tener una muestra grande hemos hecho el primer cribado curricular, los candidatos que han superado esta fase han sido citados para una entrevista semiestructurada personal, tras la entrevista, se ha realizado una segunda criba y a aquellos candidatos potenciales se les ha realizado una evaluación psicológica midiendo inteligencia emocional mediante el MSCEIT y haciendo una evaluación de personalidad con el MMPI-2-RF™. Tras finalizar esta evaluación psicológica hemos redactado los informes de los candidatos potenciales y los hemos enviado a la organización.

Tras finalizar el proceso de reclutamiento y selección, hemos coordinado varias reuniones con los responsables del departamento y con el personal de recursos humanos para otorgarles ciertas pautas de cómo llevar a cabo un correcto plan de acogida y desarrollo de carrera de los nuevos talentos juniors que recién se incorporan en la empresa.

PALABRAS CLAVE

Talento joven, perfiles juniors, reclutamiento, selección, plan de inducción, desarrollo de carrera, programa de intervención.

ABSTRACT

This work shows the need to take action against the challenge of knowing how to properly manage young talent. From the headquarters of Pamesa Cerámica, it has been decided to become aware of this and give young talents a job opportunity. Our goal as external consultants has been guiding the organization through this process and for this, we have created a recruitment and selection, induction and career development program that is focused on young candidates who have prior knowledge of a degree but who do not have had the opportunity to put it into work in the labour world.

To accomplish the project we have measured the employer branding of the organization. Afterwards, massive recruitment of candidates has been executed. Following obtaining a large sample, we have made the first curricular screening, the candidates who have passed this stage have been summoned for a semi-structured interview.

After the interview, a second screening has been performed, and potential candidates have undergone a psychological evaluation measuring emotional intelligence using the MSCEIT and carrying out a personality evaluation with the MMPI-2-RF™. In the wake of completing this psychological evaluation, we have drawn up the reports of the potential candidates and sent them to the organization.

After completing the recruitment and selection process, we have coordinated several meetings with the people in charge of each department and with the human resources staff to provide them with certain guidelines on how to carry out a correct induction and career development plan for new junior talents who have just joined the company.

KEYWORDS

Young talent, junior profiles, recruitment, selection, induction plan, career development, intervention program.

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	5
1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar	5
1.2 Revisión bibliográfica	8
OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo general	11
2.2 Objetivo específico	11
METODOLOGÍA	11
3.1 Método	11
3.1 Participantes	13
3.2 Procedimiento	13
3.3 Temporalización	21
RESULTADOS ESPERADOS	22
PRESUPUESTO	22
CONCLUSIONES FINALES	24
VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSADO DE LAS ASIGNATURAS DEL MÁSTER	24
ANÁLISIS DE LAS POSIBLES TRANSFERENCIAS DE CONOCIMIENTO AL ÁMBITO PROFESIONAL Y EN CONCRETO AL CASO DEL TFM	29
REFERENCIAS	30
ANEXOS	34

INTRODUCCIÓN

Actualmente se vive en un mundo cambiante pero lo que está claro es que los jóvenes talentos son el futuro.

A lo largo de este trabajo se pretende explicar la mejor manera de gestionar el talento joven, como hacer un correcto reclutamiento y selección además de cómo gestionar la incorporación de los jóvenes a la organización.

1.1 Descripción de la empresa y definición del tema a trabajar

Pamesa Cerámica es una compañía que se dedica al diseño, fabricación y comercialización de productos cerámicos. Sin lugar a dudas, Pamesa Cerámica es sinónimo de éxito y prosperidad, dentro del mundo de la cerámica es un líder sin igual ya que cuenta casi 50 años de experiencia.

Pamesa Cerámica es el eje central de Pamesa Grupo Empresarial, un Grupo de Organizaciones, situado en la Provincia de Castellón, que avanza de una manera vertiginosa hacia el liderazgo mundial del sector cerámico llegando a producir 80 millones de metros cuadrados por año y suma una cifra de negocio agregada total de 984 millones de euros.

Dentro de los valores corporativos de esta gran organización destacan el diseño e innovación; el compromiso con el cliente; la ética y la sostenibilidad; y el trabajo en equipo.

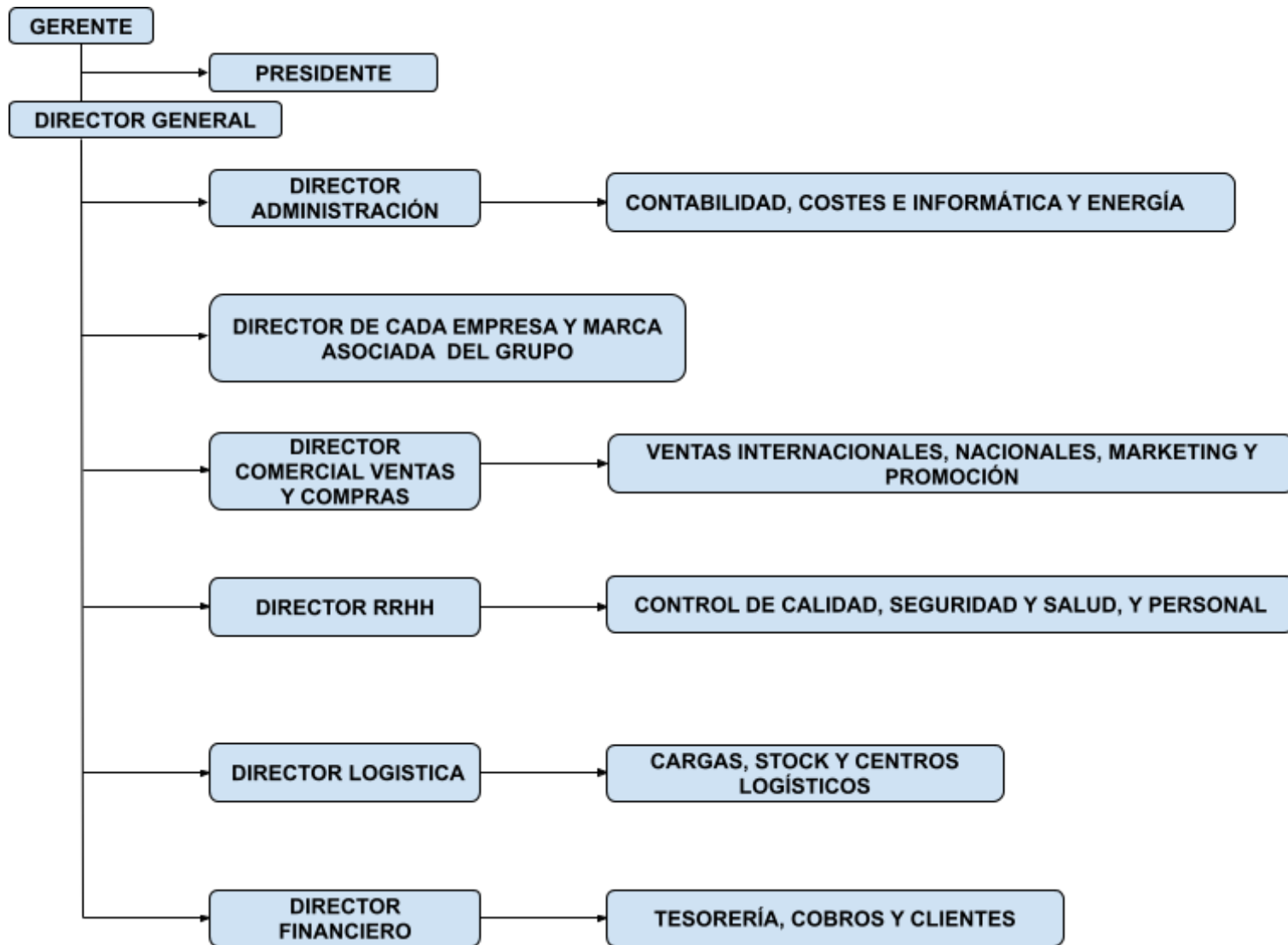
Ahondando en el último punto de los valores corporativos, el trabajo en equipo es fundamental para Pamesa Cerámica, ya que su política de trabajo aboga por el espíritu de equipo y por la asunción colectiva de los retos.

El departamento de recursos humanos se ha visto desbordado por el aumento notorio y constante del Grupo, ya que al crecer tanto, la producción aumenta y la necesidad de incorporación de gente a la compañía aumenta exponencialmente. Por lo que han decidido contactar con nosotros como consultoría externa experta en la gestión del talento porque quieren seguir creciendo de la mejor manera posible y para ello quieren contar con personas jóvenes que quieran desarrollar una carrera profesional de éxito y que estén cualificadas para que el día de mañana sean capaces de coger las riendas del gigante de la industria cerámica.

Por lo tanto nuestra misión es seleccionar a la persona ideal para que entre a formar parte del departamento de recursos humanos de la compañía.

Este trabajo tendrá lugar en la sede central de la compañía ya que es en este lugar donde se coordinan las acciones de todo el Grupo. En esta sede trabajan cerca de 100 personas repartidas en diferentes áreas de trabajo y diferentes jerarquías de mando. *(Figura 1. Organigrama de las jerarquías de la empresa).*

Por este motivo y teniendo en cuenta lo comentado anteriormente, Pamesa Cerámica cuenta con un total de más de 2400 trabajadores, por lo que supone una organización perfecta para plantear nuestro proyecto ya que es un reto conseguir que el mejor trabajador quiera empezar, quiera seguir y quiera finalizar su carrera en una de las mejores empresas del territorio nacional.



1

¹ (Figura 1. Organigrama de las jerarquías de la empresa)

1.2 Revisión bibliográfica

La realidad que hoy en día está más involucrada en el mercado laboral y en el mundo de los recursos humanos es que el nivel de educación en los trabajadores ha aumentado (Montalvo, 2009) por lo que para muchas vacantes de empleo existe una sobrecualificación de la población.

Este factor condiciona que para una persona que no tenga experiencia laboral, es decir, un perfil “junior”, acceder a un puesto de trabajo y obtener un voto de confianza en la empresa puede resultar complicado pero no imposible ya que existen varios factores que pueden ayudar a conseguirlo, como la motivación, el núcleo familiar, los conocimientos y las capacidades de cada persona, la personalidad y el valor de sí mismo (Barrios-Hernández, 2020). Todos estos factores son internos ya que dependen de la propia persona.

Por otro lado están los factores externos como el tipo de trabajo al que se pretende acceder, la estructura de la oferta ofrecida y el mercado laboral. La interacción de lo intrínseco con lo extrínseco demuestra que aunque sea difícil, los jóvenes pueden conseguirlo (Muñoz Izquierdo, C, 2006).

Por lo tanto se puede inferir que, aquellas personas que desarrollen una alta empleabilidad, es decir, quien tenga la capacidad de moverse de manera autosuficiente dentro del mercado laboral para aprovechar el potencial a través del empleo sostenible (Hillage & Pollard, 1998, p. 12) será quien, en cierto modo, tendrá más oportunidades de poder optar a un puesto de trabajo que vaya en sincronía con el tipo de estudio y competencia cursada.

La buena gestión de la empleabilidad, mencionada anteriormente, no es cien por cien indicadoras de éxito laboral ya que hay que tener en cuenta que pese a ser un perfil “junior” y carecer de experiencia laboral para optar a un puesto de trabajo se debe respaldar con formación académica, es decir, se debe tener un respaldo académico que te permita saber cómo trabajar, cuales son tus obligaciones y qué rol se va a desempeñar en la organización.

Aunque la formación académica debería bastar para lograr un trabajo hay estudios que demuestran la realidad de hoy en día, según el informe *Infoempleo-Adecco*,

2019, en un proceso de selección es más importante poseer experiencia laboral que disponer de un título universitario, hecho que se traduce a que si eres un joven recién graduado tienes muy difícil acceder a un buen trabajo que vaya acorde con tus objetivos académicos.

A pesar de estas travas con las que tienen que lidiar los jóvenes (Vásquez Mireles et al, 2015) la lucha por el talento es una clave fundamental en cualquier economía y el desarrollo de las empresas se basa en saber incentivar y gestionar el potencial de los jóvenes talentos para que ambos obtengan un beneficio mutuo, ya sea la empleado como el empleador.

Saber entender y gestionar de una manera eficaz este factor incentiva a comprender el talento y las capacidades de cada persona para así saber guiarlo y promover la innovación en los puestos de trabajo (Barrios-Hernández et al, 2017).

Un gran vínculo de conexión para la buena gestión del talento se obtiene gracias las prácticas de gestión humanas que desarrollan un papel fundamental ya que permiten al joven talento adquirir nuevos conocimientos, desarrollarse en el mundo laboral y por parte de las organizaciones también permiten en un futuro la retención del talento (Pietro Bejerano, 2013). Y es una realidad que este hecho hace que mejore el desempeño organizacional tanto por parte de la organización como por parte del trabajador.

El uso de una buena gestión de prácticas saludables, hará que mejore el contrato psicológico y gracias a ello se formará un vínculo de pertenencia del trabajador para querer continuar desempeñando su trabajo y para querer seguir formando parte de esa organización (Materson et al, 2003). Este vínculo de pertenencia es fundamental para cualquier empresa ya que si se consigue retener el talento joven de cierto modo inviertes en el futuro de la organización.

El factor determinante en la adquisición de jóvenes talentos en una organización es saber realizar de la mejor manera posible el proceso de reclutamiento y selección (Martínez Reinoso, O. L. 2020). Este proceso planteado por la Administración de Recursos Humanos se define como el proceso identificación y atracción de candidatos que sean capaces de ocupar los puestos de trabajo ofertados dentro de una organización y entre los demandantes de empleo seleccionar a los más

adecuados en cuanto a conocimientos, habilidades, experiencias, capacidades se refiere para poder desempeñar de manera óptima el cargo ofertado (Alles, 2016).

El proceso de reclutamiento y selección supone un elemento preponderante en el éxito de la empresa ya que genera oportunidades de desarrollo al capital humano (García y Navarro, 2008). Así mismo, es una realidad que para algunas empresas realizar correctamente el proceso de reclutamiento y selección es un problema ya que cometer un error en este proceso supone una pérdida de tiempo y de dinero.

Pasando al siguiente punto del proceso y dando por hecho que las empresas realizan un correcto reclutamiento, ahora viene otra gestión por parte de la organización que es muy importante, y se trata de lograr la retención del talento, (Vásquez Mireles et al, 2015), este proceso de retención es detonante de la competitividad de empresas exitosas y dependerá de la gestión de las personas que estén al mando de la organización.

Cuando se habla de retención del talento humano en una organización, destaca el factor salarial (Valdiviezo, 2014) ya que es un claro incentivador, pero por suerte no es el único factor determinante en este proceso de retención ya que todas las prestaciones bonificables que el trabajador percibe también son incentivadoras, se conoce este concepto como salario emocional (Terán Ruelas, J. R. 2017) (Alía, 2016, párr.3) y tienen en cuenta varios aspectos como: flexibilidad horaria, reconocimientos, satisfacción de las necesidades y demás factores que favorecen el bienestar y la felicidad del trabajador en la organización.

Dentro de este concepto de salario emocional cabe destacar las personas responsables de la organización sepan cómo motivar a los trabajadores (Puma, M, 2020), ya que en un contexto laboral, el proceso de motivación se puede definir por un lado, aquellos procesos individuales que llevan a actuar a un trabajador y que se vinculan con un buen desempeño en las tareas para la empresa; y por otro lado, los procesos organizacionales que influyen en que los objetivos de la organización y del trabajador vayan en la misma dirección (Olivares y González, 2014).

Una vez la organización consigue retener el talento humano a través de una buena gestión de lo mencionado anteriormente, se logra que el trabajador desarrolle un estado de compromiso para con la organización (Baker, 2020), y este compromiso

o engagement es la mejor noticia para la organización ya que cuenta con una persona cualificada que tiene en sintonía tanto los objetivos de la organización como los suyos propios (Salanova, M., & Schaufeli, W.B. 2004).

El término engagement se define como “un estado mental positivo y satisfactorio frente al trabajo, el cual se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción del individuo” (Schaufeli y Bakker, 2010) (Schaufeli, Salanova, González-Romá, Bakker, 2002), entendemos entonces que el engagement es un estado de bien para el trabajador, donde podemos encontrarlo lleno de energía en un entorno laboral feliz y por ende es algo positivo para los trabajadores (Juárez, 2015).

OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

El objetivo general del presente trabajo es crear un programa de gestión del talento dirigido a perfiles juniors, con la posibilidad de que estos jóvenes talentos puedan tener una oportunidad laboral donde puedan desarrollar una carrera profesional de éxito.

2.2 Objetivo específico

- ★ Realizar un correcto plan de reclutamiento y selección.
- ★ Incorporar un perfil junior al departamento que requiere la organización.
- ★ Elaborar un plan de acogida para los nuevos candidatos.
- ★ Lograr que estos jóvenes alcancen un gran compromiso con la organización desde el primer momento.
- ★ Ofrecer una formación a la organización para elaborar un correcto plan de desarrollo de carrera profesional.

METODOLOGÍA

3.1 Método

Para empezar el proyecto se pretende saber qué tipo de empresa es Pamesa Cerámica y por tanto saber si podemos usar su marca en beneficio mutuo. Por lo

tanto, para utilizar el Employer Branding de la Organización debemos saber que piensan los trabajadores sobre su trabajo y sobre su organización. Para ello usaremos el cuestionario de satisfacción laboral S20/23 (J.L. Meliá y J.M. Peiró, 1998) ya que así se podrá evaluar cómo interacciona la satisfacción con (I) la supervisión, (II) el ambiente físico, (III) las prestaciones recibidas, (IV) la satisfacción intrínseca del trabajo y (V) la participación.

Una vez conocida la opinión de los trabajadores procederemos a elaborar un correcto plan de reclutamiento y selección, para ello empezaremos por definir y analizar de la mejor manera posible el puesto de trabajo.

Para hacer un correcto análisis nos reuniremos con la persona responsable del departamento y juntos elaboraremos una correcta descripción del puesto de trabajo (Ver descripción de puestos de trabajo en Anexos).

Tras describir el puesto de trabajo y definir la oferta laboral se publicará en diferentes portales de empleo, además, también se publicará en portales web de varias universidades. En este momento dará inicio la fase de reclutamiento y cuando se tenga una muestra considerable se hará una primera criba curricular.

Acto seguido dará comienzo la fase de selección y esta se compone de varias partes, donde se realizará una evaluación psicológica administrando el MSCEIT (Test de Inteligencia Emocional Mayer-Salovey-Caruso) para medir la inteligencia emocional de la persona candidata y el MMPI-2-RF™ (Inventario Multifásico de Personalidad de Minnesota-2- Reestructurado) para evaluar rasgos de personalidad.

También haremos una entrevista personal semiestructurada (Ver guión de la entrevista en anexos).

Tras finalizar la entrevista haremos una criba de candidatos en función de las puntuaciones obtenidas en las diferentes pruebas y en sus respectivas entrevistas, seleccionando así tres potenciales candidatos para la oferta, una vez tengamos los tres finalistas elaboramos un informe detallado y personal de cada candidato y se lo enviaremos a la persona responsable del departamento.

Una vez finalizado el informe se concretará una segunda entrevista de cada candidato seleccionado con la persona responsable del departamento para que sea seleccionado el candidato que consideren oportuno.

Cuando la fase de selección haya concluido y tengamos al candidato, se elaborará junto al departamento de recursos humanos un plan de acogida para así integrar de manera ordenada y planificada a la persona que vaya a ingresar en la organización.

Cuando haya pasado un mes, nos reuniremos de nuevo con el departamento de recursos humanos para recibir feedback sobre el desempeño del joven talento y dará comienzo el proceso de formación y desarrollo de carrera.

3.1 Participantes

El colectivo al que va dirigido el proyecto es a jóvenes graduados que estén en búsqueda activa de trabajo y quieran aprovechar de la mejor manera una oferta laboral como la que se propone.

Factores como el sexo, la experiencia laboral previa, la edad o la nacionalidad son excluyentes.

El programa está diseñado para que cada joven talento tenga la oportunidad de inscribirse y lograr así la inserción laboral en una gran empresa donde puedan desempeñar sus habilidades, sus competencias, sus conocimientos y donde puedan desarrollar una carrera profesional de éxito.

3.2 Procedimiento

Primero de todo, como consultoría externa nos reuniremos con el departamento de recursos humanos para dejar todos los temas bien hablados y presentarles nuestra propuesta.

La organización quiere que en los próximos meses se incorpore una persona al departamento de recursos humanos, ya que como se ha explicado antes, debido al notorio crecimiento de la organización, las personas que componen este departamento no cubren las necesidades que se generan debido al volumen de trabajo.

El procedimiento del proyecto se dividirá en 8 etapas que se irán realizando consecutivamente.

ETAPA 1 → EMPLOYER BRANDING

Esta etapa se centra en el análisis previo de la situación de la empresa en relación a la calidad y bienestar de los trabajadores.

El employer branding se define como el atractivo que tiene la empresa como lugar de trabajo, en otras palabras, es la imagen que tiene la organización para con sus clientes y trabajadores, y más importante, es la imagen que perciben los posibles candidatos que quieran formar parte de la organización.

Para conocer la opinión de los trabajadores sobre su organización se administrará el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.

Este cuestionario consta de 23 ítems y una escala tipo Likert de siete puntos que va desde el punto 1 (muy insatisfecho) al punto 7 (muy satisfecho), por lo que es de realización rápida y fácil para todos los trabajadores.

La manera de administrar el cuestionario será por correo electrónico a través del software de gestión propio de la empresa donde están recopilados los datos personales de cada trabajador, en el correo electrónico aparecerá una breve descripción del cuestionario y un enlace que les conducirá al mismo.

Los trabajadores dispondrán de 3 días naturales para completar el cuestionario.

ETAPA 2 → ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Esta etapa es muy importante para cualquier proceso que concierne a los recursos humanos, ya que permite aclarar y discernir lo que el candidato necesita aportar para ocupar el trabajo además de detallar qué labores se van a desempeñar.

Primero se empezará con una descripción detallada del puesto de trabajo, es decir, se definirá qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué.

Después de la descripción pasaremos al análisis y aquí se especificará qué conocimientos y habilidades se debe poseer previamente para poder desempeñar las labores de la ocupación de la mejor manera posible.

Para llevar a cabo esta etapa la metodología que se emplea es una entrevista con la persona responsable del departamento ya que conoce perfectamente los requisitos necesarios que se deben analizar (Ver descripción del puesto en anexos).

ETAPA 3 → RECLUTAMIENTO

En esta etapa aparece un momento crítico que se corresponde al reclutamiento de candidatos. Para que nuestro proyecto tenga el mayor éxito posible necesitamos que la oferta de trabajo llegue al mayor número de personas posibles para poder hacer una selección de calidad.

Para ello vamos a publicar la oferta de trabajo en diferentes portales de empleo bastante populares en la población como son Infojobs, Indeed y JobAndTalent.

Además, también publicaremos la oferta en nuestro perfil de LinkedIn, y como se ha comentado antes, contamos con el apoyo de la organización por lo que desde la propia compañía el equipo de marketing digital también publicará la oferta en el LinkedIn de la empresa.

Aparte de la publicación de las ofertas, también nos pondremos en contacto con varias universidades de la Comunidad Valenciana y con diferentes organismos asociados como la OIPEP y la FUE-UJI, para así conseguir un reclutamiento masivo.

ETAPA 4 → SELECCIÓN

Cuando haya pasado un tiempo estimado de 25 días y tengamos una muestra considerable de candidatos dará comienzo esta etapa que se divide en las siguientes fases:

- FASE 1: CRIBA CURRICULAR

Durante esta fase haremos la primera criba curricular y consistirá en descartar a los candidatos que no cumplan con los requisitos descritos en la descripción y análisis

del puesto de trabajo, y en preseleccionar a los candidatos que sí cumplan con las demandas.

- FASE 2: PRIMERA TOMA DE CONTACTO

Durante varios días las personas que hayan superado la fase 1, serán citadas a nuestras instalaciones para tener una primera toma de contacto, de una manera programada los candidatos realizarán una entrevista personal semiestructurada.

La entrevista tendrá la siguiente estructura:

1. Bienvenida. En esta primera parte es muy importante ya que como psicólogos especialistas en gestión del talento somos conscientes de que para muchos de los candidatos esta será la primera entrevista de su vida laboral, por lo que en esta primera parte daremos un poco de información de cómo se va a llevar a cabo la entrevista, se empatizará para intentar quitar tensión al asunto y poder tener así una conversación fluida y un buen rapport.
2. Recopilación de Información. Al ser una entrevista semiestructurada por parte del entrevistador hay cierta estructura y un objetivo pero también se da al entrevistado cierta autonomía y flexibilidad. En esta parte se pretende obtener información relevante sobre diferentes áreas como:
 - Aspiraciones del candidato a corto y largo plazo.
 - Circunstancias que puedan afectar a la carrera profesional como permiso de conducir, movilidad geográfica, responsabilidades financieras...
 - Qué motivaciones tiene el candidato tanto en ámbito social como laboral.
 - Se repasará la formación académica, idiomas, másters...
3. Suministro de información. Esta última parte de la entrevista el entrevistador contará en lo que se basa la oferta, se explicará los resultados del test de satisfacción laboral obtenidos en la primera etapa para así enseñar de manera transparente la organización, también se contará el plan de

inducción de los candidatos seleccionados y el plan de desarrollo de carrera que la organización llevará a cabo.

Una vez finalicen todas las entrevistas programadas dará comienzo la segunda criba de candidatos que será en función de la información obtenida en la entrevista. Todos aquellos candidatos que superen la criba y continúen en el proceso serán citados de nuevo para realizar una evaluación psicológica para así poder redactar un informe completo.

Esta evaluación consta de dos partes:

1. Inteligencia Emocional. Para medir este constructo usaremos el MSCEIT, esta escala consta de 141 ítems y tiene una duración de 30 a 45 minutos y proporciona una puntuación total de inteligencia emocional, además de puntuaciones fiables y válidas en las cuatro áreas principales del modelo de Mayer y Salovey (Percepción, Facilitación, Comprensión y Manejo).
2. Evaluación de personalidad. Para hacer la evaluación de personalidad se aplicará el MMPI-2-RF™ que consta de 338 ítems y tiene una duración de 35 a 50 minutos. Con este test mediremos características psicopatológicas generales y específicas de cada candidato, trastornos psicopatológicos, intereses y diferentes aspectos de sinceridad.

ETAPA 5 → REDACCIÓN DE INFORMES

Esta etapa es muy importante ya que en la redacción de los informes se refleja nuestra labor para con la organización.

Los informes tendrán la siguiente estructura:

1. Historia del candidato. Esta parte es como la presentación del candidato, aquí se verá reflejado, el nombre, la edad, donde vive, de dónde es, sus aficiones, etc.
2. Formación. Tras la presentación explicaremos la formación del candidato, por qué estudió esa carrera en concreto, si tiene estudios de postgrado, si habla o tiene certificado de idiomas. Todos los datos más relevantes sobre la formación académica.

3. Motivaciones. Se hará especial mención a las motivaciones que tiene el candidato, qué espera conseguir a corto y largo plazo, qué metas tiene, etc.
4. Detallar expectativas salariales.
5. Adjunto los resultados de la evaluación psicológica y su correcta explicación sobre las puntuaciones obtenidas.

Una vez redactados todos los informes se enviará una copia a la persona responsable del departamento de la organización para que pueda leerlo y empezar a conocer a los jóvenes aspirantes.

Es importante destacar que no solo se va a enviar un candidato para la vacante de trabajo sino que serán de tres a cinco posibles candidatos para el mismo puesto.

ETAPA 6 → REUNIÓN CON LOS RESPONSABLES DE LA ORGANIZACIÓN Y CONTRATACIÓN DE LOS CANDIDATOS

Cuando la organización haya leído los informes y dé el visto bueno, procederemos a concretar la última entrevista del proceso de selección pero ahora los candidatos deberán acudir a la organización para conocer y ser entrevistados por la persona responsable del departamento.

Pasadas las entrevistas por parte de la organización, recibiremos un feedback indicando qué persona ocupará el puesto de trabajo y porque se descartan a los otros candidatos.

Acto seguido nos pondremos en contacto con la persona que vaya a ocupar el trabajo dándole la enhorabuena por superar el proceso de selección y le explicaremos cómo será su ingreso en la organización.

Por otro lado también llamaremos a los descartados dándoles un motivo justificado de la decisión y felicitándolos por haber llegado hasta el final.

ETAPA 7 → PLAN DE ACOGIDA DE LOS NUEVOS CANDIDATOS

Tras saber qué candidatos van a formar parte de la organización nos volveremos a juntar con los responsables del departamento para elaborar juntos un correcto plan de acogida del joven talento.

Es importante planificar bien este proceso ya que al tratarse de perfiles juniors carecen de experiencia laboral por lo que los niveles de ansiedad y nerviosismo serán bastante elevados.

La estructura de este proceso de acogida será la siguiente:

1. Socializar.

El primer encuentro del joven talento será con la persona responsable del departamento, dándole la bienvenida ya no como posible candidato sino como trabajador de pleno derecho de la organización. Acto seguido el responsable le enseñará cada sección que forma el departamento, durante esta visita guiada le presentará a todas las personas y le explicará cuál es la labor de cada una de ellas. Esta visita finalizará en el puesto de trabajo que el joven talento ocupará junto a una “wellcome pack” que está compuesto por una libreta y un bolígrafo con el logotipo de la empresa junto con la asignación de un compañero del departamento que hará de mentor los próximos días para todas las dudas que puedan surgir.

Este primer paso del plan tiene la finalidad de que el joven talento se integre de la mejor manera posible con todas las personas que forman parte de la institución además de con su equipo

2. Orientar.

La persona seleccionada como mentor también hará de facilitador de información interna de la organización, explicándole las creencias normativas, los valores y los supuestos básicos compartidos por los miembros de la organización. En definitiva, esta persona será la responsable de mostrar la cultura de la organización.

3. Alinear respecto al rol.

El mentor asignado junto al responsable del departamento son los encargados de asegurar que la nueva incorporación comprenda qué rol va a desempeñar en la organización. Es su labor dotar de herramientas y conocimientos previos al joven talento para favorecer el aprendizaje inicial

del trabajo y asegurarse así que este en un corto periodo de tiempo de adaptación pueda trabajar de manera independiente.

También es su responsabilidad clarificar cuán importante es su trabajo y el vínculo que hay entre su labor en relación a los objetivos y metas de la organización.

4. Fidelizar.

Realizando un correcto plan de inducción se pretende influir de manera positiva en el joven talento, de esta manera se favorece el compromiso para con la organización por lo que la mejor manera de retener el talento es cuidando y apoyando desde el primer día de trabajo.

Pasado el primer mes tras la incorporación del joven talento, nos pondremos en contacto para corroborar cómo ha ido el ingreso en la organización y comprobar si el plan de acogida se ha realizado correctamente.

ETAPA 8 → PLAN DE DESARROLLO DE CARRERA

En esta última etapa del proyecto nosotros como consultoría externa nos reuniremos con el departamento de recursos humanos de la organización para clarificar algunos aspectos y dar una serie de pautas sobre cómo debe progresar un correcto plan de desarrollo de carrera.

Lo primero de todo es ser conscientes de que tanto el trabajador, la empresa y la sociedad son tres elementos que están altamente ligados, por lo que el desarrollo de las personas afectará a las tres áreas.

Al dotar de herramientas para que los trabajadores se desarrollen se produce una sensación de satisfacción y mejora el rendimiento ya que los empleados crecen laboralmente.

El hecho de fomentar este desarrollo es un indicador de fidelización para los empleados.

Al promover el desarrollo de los trabajadores, la propia organización mejora aspectos de calidad por lo que es más competitiva a la hora de asumir ciertos retos.

Sobre todo un correcto desarrollo profesional debe ayudar a ser más felices en el entorno laboral y a conseguir un estado de bienestar.

Para elaborar un correcto plan de desarrollo en nuestro proyecto de tal forma que vaya orientado a los nuevos talentos se debe seguir la siguiente estructura.

- Ser conscientes de que es un proceso largo y se necesita esfuerzo y dedicación.
- Saber mantener los puntos fuertes del trabajador y potenciar los débiles para que se pueda rendir con excelencia.
- Elaborar un plan de aprendizaje con acciones concretas.
- Monitorear y actualizar el plan de desarrollo constantemente.

Desde el departamento de recursos humanos se debe liderar y catalizar el proceso, facilitando información y recursos tanto al trabajador como al responsable del departamento.

3.3 Temporalización

La implantación de este programa tendrá una duración aproximada de cuatro meses. El programa dará comienzo en el mes de julio, favoreciendo así que los jóvenes talentos que estén en el último curso puedan finalizarlo, durante este mes se llevará a cabo el proceso de reclutamiento. En el mes siguiente tendrá lugar la fase de selección, consideramos que agosto es un gran mes ya que muchas personas están de vacaciones por lo que el tiempo que nos pueden dedicar en nuestro proyecto es total.

Por último se prevé que para el mes de septiembre se redacten los informes de los candidatos y se coordinará la segunda entrevista de éstos con los responsables de los departamentos pertinentes.

La incorporación de los jóvenes talentos se estima que será la primera semana de octubre. (Ver tablas de los cronogramas en el apartado Anexos)

RESULTADOS ESPERADOS

Tras realizar el programa se van a obtener una serie de cambios significativos que afectan tanto a nivel individual, es decir, a cada joven talento como a nivel organizacional.

A nivel individual se espera gestionar de una manera adecuada el joven talento, dándole una oportunidad laboral, aumentando su autoeficacia y su actitud hacia la organización y mejorando su desempeño en su nuevo puesto de trabajo y para las personas que no resulten seleccionadas también será positivo ya que a través de la experiencia de haber participado en un programa como este tienen la oportunidad de corregir algún posible defecto y mejorar así cara nuevos procesos de selección.

Además se pretende conseguir que mediante la buena gestión de éstos trabajadores junto con la oportunidad laboral y a una correcta ejecución del programa de acogida a la empresa, se desarrolle en estos jóvenes un gran compromiso y sentimiento de pertenencia para con la empresa que sumado al plan de desarrollo de carrera se conseguirá que este sentimiento sea prolongado en el futuro laboral de estas personas.

A nivel organizacional, la compañía se va a beneficiar de contar en sus filas unos trabajadores motivados y cualificados que puedan colaborar para conseguir las metas y objetivos de la organización ya que al confiar en el talento joven se abre un abanico de aire fresco, nuevas metodologías e innovación organizacional.

Como resultado colateral también se pretende servir de espejo a otras organizaciones.

Si la empresa líder del sector cerámico pone en marcha un plan de gestión del talento joven y sale bien, es posible que otras organizaciones sigan estos pasos y esta metodología, y quizá en un futuro no muy lejano los jóvenes talentos tengan más oportunidades de incorporarse al mercado laboral.

PRESUPUESTO

El presupuesto que se estima para la realización del proyecto se ha obtenido por la resolución de Junta del Gobierno del Col·legi Oficial de Psicòlegs de la Comunitat Valenciana, celebrada el 27 de noviembre de 2010.

La elaboración del presupuesto es estimada ya que no se tiene en cuenta otros posibles gastos como los desplazamientos, la colaboración con otros profesionales ni los gastos de mantenimiento.

El desglose de gastos se refleja en la siguiente tabla

Análisis y descripción del puesto de trabajo		61,91€
Proceso de selección completo	<ul style="list-style-type: none"> ● Reclutamiento ● Cribado curricular ● Entrevistas ● Selección 	1610,20€
Informe de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> ● Evaluación de Inteligencia Emocional ● Evaluación de personalidad 	269,30€

La primera fase del programa tendrá un presupuesto estimado de 1941.41€.

La segunda fase del programa tiene que ver con las dos formaciones que se le realizarán a la organización, por un lado está la formación que se impartirá para la correcta elaboración de un plan de acogida efectivo.

Por otro lado también se realizará una formación para realizar de una manera correcta y eficiente un plan de desarrollo de carrera.

Ambos cursos tienen una duración aproximada de 12 horas repartidas en tres semanas y el coste estimado de la realización de la formación es de 85€/hora.

Por lo tanto el presupuesto estimado de la segunda fase es de 1020€ cada formación lo que supone un total de 2040€.

PRESUPUESTO FINAL	
PRIMERA FASE	1941.41€
SEGUNDA FASE	2040€
TOTAL	3981.41€

CONCLUSIONES FINALES

El hecho de haber cursado el grado de Psicología previo al ingreso en el Máster de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos ha hecho que desde el principio ya tuviera ciertos conocimientos que me han sido de gran utilidad a la hora de entender nuevos conceptos.

Ahora mismo considero que soy más profesional en el ámbito de los recursos humanos pero aún me queda mucho por hacer y aprender.

VALORACIÓN DE LAS COMPETENCIAS ADQUIRIDAS DURANTE EL CURSADO DE LAS ASIGNATURAS DEL MÁSTER

A lo largo del cursado de las asignaturas del máster he adquirido una serie de competencias que me han permitido convertirme en un mejor profesional de este estudio además de ayudarme con la realización de este trabajo. Estas competencias se evaluarán mediante una autoevaluación. El objetivo de esta autoevaluación es comparar las competencias que se poseían previamente con las adquiridas posteriormente.

Para evaluar las competencias se utilizará la siguiente escala:

La escala 1-4 que hace referencia a la categorización de las competencias

1	2	3	4
Se constata la existencia del conocimiento y las habilidades básicas pero la competencia está insuficientemente desarrollada.	Se constata la competencia para desempeñar tareas pero su desempeño requiere guía y supervisión.	Se constata la competencia para desempeñar tareas básicas de dicha competencia sin guía ni supervisión.	Se constata la competencia para realizar tareas complejas sin guía ni supervisión.

CE1 → Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre la Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.

- Valoración de competencias pre-máster
La puntuación con la que valoré esta competencia es de 1 ya que aunque conocía el concepto de Psicología de Salud ocupacional no era sabedor de muchas teorías ni de conceptos tan importantes como el de ergonomía
- Valoración de competencias post-master

Considero que tras el cursado del máster poseo competencias para interpretar y diferenciar las diferentes teorías por lo que la puntuación que le doy es de 3.



CE2 → Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y Desarrollo de Recursos Humanos.

- Valoración de competencias pre-máster.

La valoración previa de esta competencia es de 1 debido a que gracias al cursado del grado de psicología tengo conocimientos de cómo desarrollar una investigación básica.

- Valoración de competencias post-master

La valoración post-master de esta competencia es de 3 ya he adquirido nuevos conocimientos que junto con los que ya tenía me han hecho mejorar mucho en esta competencia, no obstante considero que es necesario la supervisión para el desarrollo de una investigación.



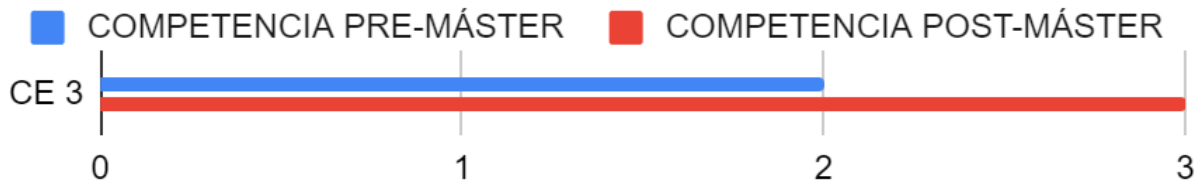
CE3 → Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

- Valoración de competencias pre-máster

La puntuación que le doy a esta competencia es de 2 ya que desde el grado de Psicología me interesaba mucho la aplicación en recursos humanos por lo que muchos conceptos me resultaban conocidos.

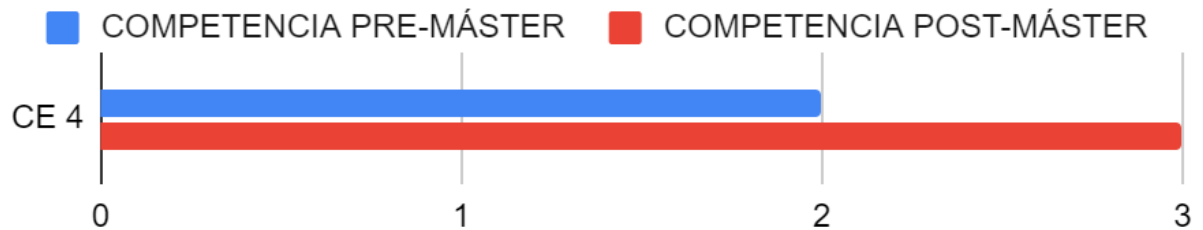
- Valoración de competencias post-master

La valoración post-master es de 3 ya que me considero capaz de identificar y diferenciar los diferentes procesos de gestión del talento.



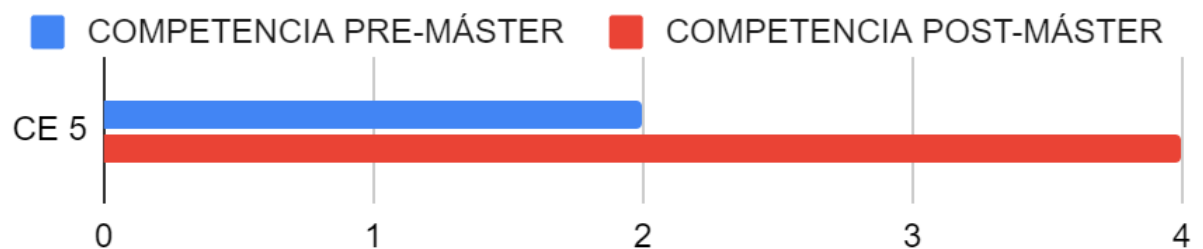
CE4 → Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

- Valoración de competencias pre-máster
La puntuación de esta competencia es de 2 ya que conocía el concepto pero no su aplicación.
- Valoración de competencias post-master
Tras el cursado del máster considero que mi nivel en esta competencia es de 3 ya que sabría aplicar los conocimientos pero siempre con supervisión.



CE5 → Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

- Valoración de competencias pre-máster
La puntuación de esta competencia es de 1 ya que como en la anterior, conocía el concepto de manera superficial
- Valoración de competencias post-master
Tras el curso mi nivel de competencia sobre el conocimiento del clima y la cultura organizacional hasta el punto que me veo capacitado para intervenir por lo que le doy una puntuación de 4.



CE6 → Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

- Valoración de competencias pre-máster

La puntuación obtenida es de 1 ya que no había profundizado en muchos conceptos importantísimos en esta área de estudio.

- Valoración de competencias post-master

El nivel que he alcanzado en esta competencia es de 3 aunque tras realizar las prácticas veo que los conocimientos que se pueden desarrollar en esta competencia son altísimos.



CE7 → Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

- Valoración de competencias pre-máster

La puntuación de esta competencia es de 1 ya que previo a mi ingreso al máster no sabía cómo poder intervenir en las organizaciones.

- Valoración de competencias post-master

Considero que mi nivel en esta competencia ha aumentado debido a que a lo largo del curso diferentes maneras de intervenir para la prevención y promoción de la salud de los empleados en la organización, pero aún tengo mucho que aprender de esta competencia. Por lo que mi puntuación por el momento es de 3.



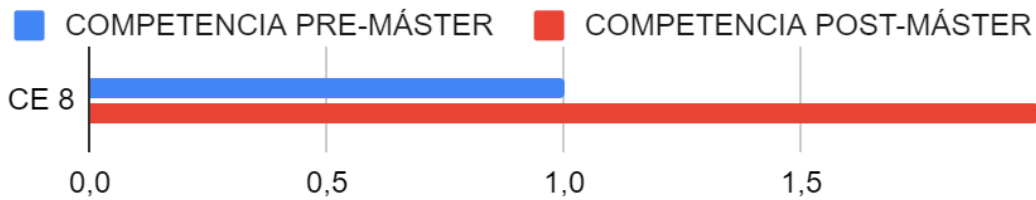
CE8 → Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

- Valoración de competencias pre-máster

La puntuación obtenida en esta competencia es de 1 ya que aunque conocía algunas técnicas no tenía los conocimientos para llevarlos a la práctica.

- Valoración de competencias post-master

La puntuación de esta competencia post-master es de 2 ya que aunque ahora sí que tengo nociones de cómo se debería intervenir, no me veo capacitado para hacerlo sin guía ni supervisión.



CE9 → Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

- Valoración de competencias pre-máster

La puntuación de esta competencia es de 1 ya que al principio aunque se pudiera hablar de un tema que me resultara conocido habían muchos que no era el caso.

- Valoración de competencias post-master

La puntuación que le doy a las competencias adquiridas post-máster es de 3, es decir, me veo capacitado para desempeñar tareas básicas sin guía ni supervisión porque el tener solamente los conocimientos y no tener oportunidad de aplicarlos en un contexto real hace que pierda valor, es decir, considero que podré alcanzar el punto 4 en esta escala de evaluación de competencias cuando tenga la oportunidad de trabajar en el ámbito de los recursos humanos y poder aplicar estas competencias en un contexto real.



ANÁLISIS DE LAS POSIBLES TRANSFERENCIAS DE CONOCIMIENTO AL ÁMBITO PROFESIONAL Y EN CONCRETO AL CASO DEL TFM

CE1 → Interpretar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre la Psicología de la Salud Ocupacional y Ergonomía.

Conocer las diferentes teorías y procesos sobre Psicología de la Salud Ocupacional me han servido como base y guía en la realización de este trabajo.

CE2 → Desarrollar una investigación básica en Psicología de la Salud Ocupacional, Psicología de las Organizaciones y Desarrollo de Recursos Humanos.

A lo largo de las asignaturas del máster hay una carga importante de trabajos y considero que éstos han servido de preparación para saber cómo desarrollar el trabajo de fin de máster.

CE3 → Comparar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo sobre Psicología de Recursos Humanos.

Comprender las diferentes teorías me ha ayudado para saber cómo enfocar el conflicto que se plantea durante el trabajo.

CE4 → Aplicar las diferentes teorías y los procesos de desarrollo de las principales fortalezas individuales y organizacionales sobre Psicología Organizacional Positiva.

Conocer las diferentes teorías y procesos de desarrollo así como las fortalezas tanto individuales como organizacionales me ha permitido desarrollar de una mejor manera las etapas propuestas durante la metodología.

CE5 → Valorar las características que determinan el clima y la cultura organizacionales así como los procesos de cambio y desarrollo organizacional a través del tiempo.

Esta competencia me ha hecho darme cuenta de cuán importante son los conceptos de clima y cultura organizacional, y lo importante que es que una organización aprenda y se adapte.

CE6 → Implementar las técnicas de gestión de Recursos Humanos e interpretar su relación con la salud psicosocial y el desarrollo personal y de grupos en las organizaciones.

Conocer las técnicas de gestión de Recursos Humanos en profundidad me ha permitido desarrollar de una manera más profesional la construcción del programa.

CE7 → Intervenir en entornos organizacionales a través de la puesta en marcha de prácticas organizacionales que contribuyan a la prevención y la promoción de la salud de los empleados.

Gracias a esta competencia he adquirido conocimientos sobre diferentes intervenciones que promocionan la prevención y promoción en salud organizacional; este hecho me ha servido de referencia para hacer el programa.

CE8 → Aplicar técnicas de intervención/optimización de la salud psicosocial desde la psicología de la salud ocupacional.

Conocer las diferentes técnicas de intervención desde la psicología de la salud ocupacional me ha permitido desarrollar una serie de pautas y especificaciones que considero dan un enfoque más profesional al programa.

CE9 → Juzgar las competencias adquiridas a lo largo del máster sobre Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos.

Teniendo en cuenta que el programa se basa en una situación hipotética, me ha servido para poner en práctica todo lo adquirido durante el curso y saber cómo desarrollar las competencias adquiridas en una simulación de un caso.

REFERENCIAS

Alía. (18 de mayo del 2016) La importancia de establecer un salario emocional para tus colaboradores. <https://aliamex.com/recursosohumanos/salario-emocional>

Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. vol. 1 (3a.ed.)

- Bakker AB. Building engagement in the workplace. In: Burke RJ, Cooper CL, editores. *The peak performing organization*. Oxon, UK. Routledge; 2009. p. 50-72.
- Barrios-Hernández, K. D. C., Olivero-Vega, E., & Figueroa-Saumet, B. (2020). Condiciones de la gestión del talento humano que favorecen el desarrollo de capacidades dinámicas. *Información tecnológica*, 31(2), 55-62.
- Barrios-Hernández, K., Olivero, E y otros veintitrés autores *Gestión del conocimiento y capacidad de innovación. Modelos, Sistemas y Aplicaciones*. Barranquilla: Universidad Simón Bolívar (2017).
- García, S. & Navarro, E. (2008) *El capital humano en las organizaciones* (Edición electrónica, Vol.1) Finanzas, Contaduría y Administración Unidad Multidisciplinaria: CIEA.
- Hillage, J., & Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. Sudbury: Department for Education and Employment.
- Infoempleo y Adecco (2019). Informe 2019 Infoempleo- Adecco: Oferta y Demanda de Empleo en España. Recuperado de <https://cdn.infoempleo.com/infoempleo/documentacion/Informe-infoempleo-a-decco-2019.pdf>
- Juárez, A. (2015). Engagement Laboral, una concepción científica: Entrevista con Wilmar Schaufeli. *Liberabit*, 21(2), 187-194.
- Martínez Reinoso, O. L. (2020). Procedimiento para la gestión del proceso de reclutamiento y selección del personal en la Empresa Provincial de la Industria Alimentaria de Pinar del Río (Doctoral dissertation, Universidad de Pinar del Río " Hermanos Saíz Montes de Oca". Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Centro de Estudios de Dirección, Desarrollo Local, Turismo y Cooperativismo). <https://rc.upr.edu.cu/jspui/handle/DICT/3629>
- Masterson, S. S., y Stamper, C. L. (2003). Perceived organizational membership: An aggregate framework representing the employee-organization

relationship. Journal of Organizational Behavior.
<http://doi.org/10.1002/job.203>

- Meliá, J. L., & Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23. *Psicologemas*, 5(2), 59-74.
- Montalvo, J. (2009). La inserción laboral de los universitarios y el fenómeno de la sobrecualificación en España. *Papeles de economía española*, 119, 172-187.
- Muñoz Izquierdo, C. (2006). Determinantes de la empleabilidad de los jóvenes universitarios y alternativas para promoverla. *Papeles de población*, 12(49), 75-89.
- Salanova, M. y Schaufeli, W. (2004). En el Engagement en los empleados: Un reto emergente para la dirección de los Recursos Humanos. *Estudios Financieros*, 62(261), 109-138.
- Schaufeli WB, Bakker AB. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In: Bakker AB, Leiter MP, editores. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York: Psychology Press; 2010. p. 10-24.
- Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Stud*. 2002; 3:71-92.
- Terán Ruelas, J. L. (2017). Trabajo de investigación: salario emocional y su relación con el rendimiento laboral.
- Olivares, S. y Gonzáles, M. (2014). *Psicología del trabajo*. Grupo Editorial Patria.
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Bachelor's thesis, Universidad de Medellín).
- Puma, M. (2020). La motivación laboral y el compromiso organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 23(3), 45-53.

Valdiviezo, C. (26 de junio del 2014). La Generación Y peruana: Los mayores se comportan como X, solo los jóvenes y adinerados como Y. *Semana Económica*.

Vásquez Mireles, R. D., Mejía de León, Y., Rodríguez Villanueva, B., & Ponce Dávila, M. T. (2015). Retención Del Talento Humano En Pequeñas Y Medianas Empresas: Evidencias De México (Human Talent Retention in Small and Medium Enterprises: Evident from Mexico). *Revista Global de Negocios*, 3(4), 59-67.

ANEXOS

1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Vacante de empleo Recursos Humanos - Pamesa Cerámica	
Descripción de la vacante	<p>Grupo Industrial Pamesa es una empresa líder del sector cerámico que cuenta con 50 años de trayectoria impecable y cuya sede se sitúa en Almazora (Castellón).</p> <p>Debido a la continua expansión de la compañía se abre un proceso de selección para cubrir un puesto de nueva creación en el departamento de recursos humanos.</p>
Ubicación del puesto en el organigrama	<p>La vacante de empleo se sitúa dentro del departamento de RECURSOS HUMANOS.</p> <p>Departamento compuesto por las áreas de control de calidad, seguridad y salud y personal.</p>
Tareas o responsabilidades	<p>Las principales funciones del empleo serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Analizar las necesidades de personal que se requiera en el Grupo <input type="checkbox"/> Realizar un análisis y descripción de los diferentes puestos de trabajo <input type="checkbox"/> Realizar un reclutamiento masivo para intentar crear una bolsa de empleo para cubrir vacantes <input type="checkbox"/> Publicación de ofertas en diferentes fuentes de reclutamiento <input type="checkbox"/> Saber realizar un correcto cribado curricular <input type="checkbox"/> Tener competencias para realizar entrevistas tanto telefónicas como personales <input type="checkbox"/> Saber gestionar y controlar los contactos con empresas de trabajo temporal <input type="checkbox"/> Coordinar nuevas incorporaciones

<p>Requisitos intelectuales</p>	<p>Requisitos indispensables:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Graduado en Psicología <input type="checkbox"/> Graduado en Relaciones Laborales <input type="checkbox"/> Graduado en Administración de Empresas <p>Requisitos bien valorados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Tener certificado oficial de algún idioma extranjero <input type="checkbox"/> Haber cursado el Máster de Psicología del Trabajo, de las Organizaciones y en Recursos Humanos, o algún estudio superior del mismo ámbito <input type="checkbox"/> Alto nivel de ofimática en general pero en especial del programa de Excel
<p>Condiciones del trabajo</p>	<p>Se ofrece:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Se busca un perfil “junior” con vocación para trabajar con las personas y que quiera desarrollar una carrera profesional de éxito. <input type="checkbox"/> Incorporación a una empresa en expansión, dinámica y con los mejores profesionales del sector <input type="checkbox"/> Posibilidad de desarrollar un plan de carrera <input type="checkbox"/> Retribución inicial según convenio pero con posibilidad de crecer salarialmente <input type="checkbox"/> Excelente ambiente laboral

2. GUIÓN DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

El tipo de entrevista que se llevará a cabo durante el programa es una entrevista semiestructurada, es decir, conlleva un objetivo y tiene cierta estructura pero a su vez también es autónoma y flexible por parte del entrevistador.

A través de la siguiente tabla se muestran una serie de preguntas relacionadas con las áreas que se pretende evaluar.

ÁREAS A EVALUAR	
FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ★ Nivel de estudios ★ Calificaciones ★ ¿Por qué elegir esa opción académica? ★ Intereses académicos futuros ★ Idiomas ★ Cursos
INTERESES	<ul style="list-style-type: none"> ★ Importante, saber qué motivaciones tiene el candidato. ★ Hobbies ★ Aficiones cotidianas ★ Aficiones soñadas ★ ¿La vacante de empleo podría causar alguna interferencia con tus intereses?
CIRCUNSTANCIAS	<p>Tratar de determinar si existe alguna condición que afecte a la carrera profesional como podría ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Estabilidad conyugal ★ Estabilidad Financiera ★ Movilidad geográfica
ASPIRACIONES	<ul style="list-style-type: none"> ★ Qué planes tiene el candidato a corto y largo plazo ★ ¿Hay algún plan para la consecución de sus metas y objetivos? ★ Perspectiva realista de la situación

3. CRONOGRAMA DEL PROYECTO.

➤ Tabla 1. Esta tabla muestra la duración de cada etapa, que actividades se realizarán y quién será el responsable de su ejecución.

ETAPAS	ACTIVIDADES	DURACIÓN	PERSONAL
Etapa 1	Analizar el employer branding de la organización mediante el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.	3 días	Consultoría externa con apoyo del departamento de recursos humanos
Etapa 2	Realizar el Análisis y la Descripción del puesto de trabajo	4 días	Consultoría externa con apoyo del departamento de recursos humanos

Etapa 3	Reclutamiento	21 días	Consultoría externa
Etapa 4	Selección	21 días	Consultoría externa
Etapa 5	Redacción de informes	7 días	Consultoría externa
Etapa 6	Reunión con los responsables de la organización y contratación de los candidatos	10 días	Consultoría externa con apoyo del departamento de recursos humanos
Etapa 7	Plan de acogida	20 días	Consultoría externa con apoyo del departamento de recursos humanos
Etapa 8	Plan de desarrollo de carrera	10 días a partir del primer mes de contratación	Consultoría externa con apoyo del departamento de recursos humanos

ACTIVIDADES	MESES/SEMANAS																
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE					OCTUBRE			
	5-11	12-18	19-25	26-31	2-8	9-15	16-22	23-29	30-5	6-12	13-19	20-26	27-3	4-10	11-17	18-24	25-31
Analizar el employer branding de la organización mediante el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.																	
Realizar el Análisis y la Descripción del puesto de trabajo																	
Reclutamiento																	
Selección																	
Redacción de informes																	
Reunión con los responsables de la organización y contratación de los candidatos																	
Plan de acogida																	
Incorporación del candidato seleccionado																	

*Cabe destacar que faltaría la actividad que concierne al plan de desarrollo de carrera. Esta está prevista para que se realice un mes después de la incorporación por lo que si el candidato seleccionado inicia la semana del 4-10 de octubre, esta actividad empezará la semana del 1-7 de noviembre.

4. GRÁFICA COMPETENCIAS

Mediante la siguiente gráfica me gustaría mostrar de una manera global el cómputo total de las competencias adquiridas a lo largo del máster.

