



Facultad Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Diseño de un plan de mejora de reclutamiento de una empresa de Crevillente

TRABAJO FIN DE GRADO

Autora: Claverías Bautista, Andrea

Tutora: Alos Simo, Lirios

Curso académico: 2016-20

RESUMEN

A pesar de que en los últimos años la búsqueda de candidatos en las redes se ha popularizado, las pequeñas empresas en expansión apenas emplean el mercado de trabajo online para cubrir posibles necesidades.

Tras el análisis de las necesidades en la empresa, proponemos el plan de mejora del reclutamiento en una empresa familiar situada en el pueblo de Crevillente con el fin de ampliar y ajustar el reclutamiento a las necesidades de la empresa.

PALABRAS CLAVE

Plan de mejora; feedback; reclutamiento; análisis de puestos de trabajo; herramientas on line



INDICE

1. Introducción	4
2. Marco Teórico	6
2.1 Objetivo del reclutamiento para la empresa	6
2.2 Necesidades que cubre el reclutamiento en la empresa	7
2.3 Momento en el que se realiza el reclutamiento	8
2.4 Modo de realizar el reclutamiento	12
2.4.1 Fases de proceso de reclutamiento	16
2.4.1.1 Análisis y descripción del puesto	16
2.4.1.2 Perfil del candidato	17
2.4.2 Tipos de fuentes de reclutamiento	22
2.5 Implicados en la realización del reclutamiento	26
2.6 Coste de realizar el reclutamiento	27
2.7 Control y evaluación	28
3. El reclutamiento en la empresa	29
3.1 Objetivo del reclutamiento en la empresa	29
3.2 Necesidades del reclutamiento en la empresa	29
3.3 Momento del reclutamiento en la empresa	31
3.4 Modo del reclutamiento en la empresa	33
3.5 Implicados en el reclutamiento en la empresa	40
3.6 Coste del reclutamiento en la empresa	41
3.7 Control y evaluación del reclutamiento en la empresa	42
4. Plan de mejora propuesto a la empresa	43
4.1 Objetivo del plan de mejora	43
4.2 Sub-objetivos	43

4.2.1	Sub-objetivo: Análisis de Puestos	44
4.2.2	Sub-objetivo: Ampliación de fuentes de búsqueda de candidatos	47
	A. Ampliación fuentes de reclutamiento interno	48
	a) Programa de Referidos	49
	b) Cartera de Candidatos	52
	c) Promoción interna a los Trabajadores	54
	B. Ampliación fuentes de reclutamiento externo	57
	a) Faceboock	57
	b) Twitter	62
	c) LinkedIn	67
	d) Talent Clue	76
4.2.3	Verificación de la eficacia al reclutamiento	84
5.	Conclusiones	90
6.	Bibliografía	92
7.	Anexo	93

1. Introducción

En Abril de 2017 empecé a realizar prácticas del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos en una empresa en Crevillente, en el departamento de Recursos Humanos.

La empresa es una organización familiar que divide su actividad en dos ramas, una de industria y otra de moda. Se dedica a la compra, diseño y venta de textil, complementos, zapatos, imanes, llaveros, carpetas, libretas, cajitas, etc, y a la fabricación y venta de, complementos para los zapatos, como son hebillas, cremalleras, botones, remaches, etc.

De tradición ilicitana, ha dedicado la mayor parte de tiempo y enfoque a ofrecer todo tipo de complementos para los zapatos, pero hace 4 temporadas innovaron y experimentaron introducir la parte moda a la empresa, así que, se fueron abriendo tiendas físicas por toda España. El resultado fue muy bueno, por lo que las aperturas de tiendas ofreciendo el nuevo producto (moda), ha hecho que la empresa crezca de forma exponencial. En los últimos 4 años han pasado de ser 50 trabajadores a ser 150 aproximadamente por lo que requiere un alto número de profesionales nuevos para la organización.

Durante estos meses he podido observar de forma directa que la empresa no realiza acciones de reclutamiento orientadas a las redes sociales, tan solo empleaba LinkedIn y Fashionjobs para puestos de trabajo especializados.

Detectada la necesidad consideré la posibilidad de llevar a cabo un plan de mejora que se desarrolla en tres acciones:

- Primero proponer un análisis de puestos de trabajo para realizar un estudio profundo sobre el puesto que cubrirá el futuro candidato, los objetivos que deberá cumplir, las tareas que deberá llevar a cabo y los requisitos que debe poseer para cumplirlos.
- En segundo lugar, proponer una ampliación de las fuentes de reclutamiento, tanto internas como externas, para poder optar a una mayor cantidad de

candidatos, y que a la vez, cumplan los requisitos establecidos por la organización.

- Por último, proponer una herramienta que ayude a la empresa a conocer cómo han sido los resultados del reclutamiento, evaluar y valorar si el procedimiento ha sido efectivo y si los resultados han cumplido los objetivos establecidos en el análisis de puestos

La estructura que llevaremos a cabo en este trabajo será:

- 1º Una revisión teórica de cómo se debe llevar a cabo el reclutamiento.
- 2º Una revisión del modo en el que la empresa realiza el proceso de reclutamiento.
- 3 La propuesta de un plan de reclutamiento para la empresa.



2. Marco Teórico

2.1 Objetivo del reclutamiento para la empresa

El reclutamiento, según Bartol (1992) y Grados (2013) se trata de un proceso de búsqueda de un candidato concreto para un puesto vacante en una organización.

Además Allés (2015b) y Puchol (2007) complementan esta descripción estableciendo que el reclutamiento no es sólo la búsqueda de un candidato a la empresa en un momento dado, sino la forma de atraer el talento de las personas para formar parte de la empresa, con unas características y requisitos establecidos previamente. En el momento de publicar una oferta de trabajo es interesante poner algo que capte la atención del candidato y que le dé una muestra de motivación.

Para reclutar trabajadores la información teórica pasa a un segundo plano, es muy fácil leer en un currículum la formación de una persona, pero mucho más complicado es averiguar en una entrevista el nivel de comprensión del individuo, la aceptación a situaciones, la participación, la compenetración en grupo, sus intereses, o aspiraciones reales el objetivo del reclutamiento es atraer candidatos con todas las características adaptadas a las necesidades del puesto y de la empresa y a identificar las características intangibles (Allés, 2015b).

En los últimos años del S.XX ha habido un cambio originado por la economía. Se observa de esta manera que es el mundo de los negocios el que ha influenciado sobre la disciplina de los recursos humanos, y con ello del reclutamiento. El objetivo final de las empresas desde el cambio económico hasta la actualidad es obtener una ventaja competitiva, la diferencia es que se ha descubierto que la clave del éxito es su gente. La necesidad de competir en el mundo de los negocios, ha llevado a la necesidad de fortalecer el departamento de recursos humanos y con ello la importancia de un buen reclutamiento para captar y atraer los mejores y más competentes trabajadores para asegurar en un futuro a corto plazo el éxito de la empresa (Allés, 2008).

2.2 Necesidades que cubre el reclutamiento en la empresa

A lo largo de la vida de una organización, hay mucha rotación en los puestos de trabajo. Las causas pueden ser varias; creación de un nuevo puesto, un despido, cambios en las rotaciones etc, La cuestión es que cada vez que hay una vacante en un puesto no se puede contratar a un trabajador/ra y que haya que “perder tiempo” en enseñarle sus funciones o labores, puesto que esa pérdida de tiempo conllevaría una ralentización de otros compañeros, limitación en sus funciones, retraso en las propias tareas del trabajador que le está enseñando y como consecuencia pérdidas de producción y de dinero. El reclutamiento es la herramienta básica para que cada vez que se contrate a una persona esté lo más preparada posible para que su desarrollo en el puesto sea rápido. También ayuda a buscar y conocer posibles candidatos para incorporarlos a los puestos demandados (Bartol, 1992).

Tanto las grandes empresas como las PYME, no se pueden permitir tener la necesidad de un trabajador y no tenerlo. Una de las causas del reclutamiento es que agiliza el proceso de cubrir un puesto que está vacante ahora, o que puede estarlo en un futuro. Las empresas precisan tener una cartera de candidatos preparados de los cuales disponer de ellos cuando les sea necesario, esa es otra causa del reclutamiento, pero además lo que aporta el reclutamiento para la empresa, es establecer que esa cartera de candidatos tenga un porcentaje alto de éxito en la incorporación a la empresa, y evitar así la posibilidad de errores, ya que el reclutador conoce las fuentes ms adecuadas para llevar a cabo la búsqueda (Bartol, 1992).

Por ello surge la necesidad de buscar candidatos para un puesto de trabajo vacante que sean eficientes y eficaces, es decir, asegurar el reclutamiento de un grupo de personas suficiente que tengan competencias, formación, y habilidades concretas para el puesto que vaya a cubrir, y así, interrumpir en lo menos posible el proceso y funcionamiento de la organización en la adaptación del trabajador finalmente seleccionado a sus tareas, y sea activo funcionalmente lo antes posible (Bartol, 1992).

Una de las causas del reclutamiento es porque resulta muy útil para llevar una planificación respecto al personal. Se toman unas decisiones respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos de la organización en un determinado

tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura a corto, medio o largo plazo. En términos prácticos, esto significa que todos los gerentes deben de estar seguros de que los puestos que están bajo su responsabilidad son ocupados por personas capaces de desempeñarlos adecuadamente (Chiavenato, 2007).

2.3 Momento en el que se realiza el reclutamiento

Como norma general el reclutamiento se realiza cuando se tiene la necesidad de cubrir un puesto vacante en la empresa. Eso es lo que establecen autores como Puchol (2007), Allés (2015b) o Grados (2013), pero Bartol (1992) prevén la planificación de personal en un futuro a medio-largo plazo. La cuestión es que si se hacen planificaciones futuras económico-financieras, por qué no hacerlas también del capital humano.

El hecho de planificar las necesidades de personal y realizar el reclutamiento antes de que el puesto quede vacante o para la creación de un nuevo puesto, hace que a la hora de incorporar el candidato el proceso es más rápido, se selecciona antes a la persona puesto que ya ha sido reclutada y la empresa no tiene parones de actividad ni pérdidas de producción o trabajo (Bartol, 1992).

Si en el momento de la vacante se informa al reclutador de que inicie el proceso de reclutamiento, la el proceso sistemático de la selección se llevará a cabo de forma más rápida y apresurada asique se podrán tomar decisiones precipitada y posiblemente incorrectas. Como he mencionado antes, la clave del éxito de las empresas son las personas que la forman, por tanto el reclutamiento necesita de unas bases y estudios, el tomarse a la ligera la incorporación de un trabajador a la organización aumenta las posibilidades de que no sea el adecuado para el puesto (Bartol, 1992).

La planificación y el cuándo se realiza el reclutamiento depende del tipo de empresa. Chiavenato (2007) establece 5 modelos de empresa donde el inicio del reclutamiento es distinto en cada uno.

1. Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio: Las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda estimada del producto (si se

trata de una industria) o del servicio (si se trata de una organización no industrial). La relación entre estas dos variables (número de personas y demanda del producto/servicio) son influidas por las variaciones en la productividad, la tecnología, la disponibilidad interna y externa de recursos financieros y la disponibilidad de personas en la organización.

2. Modelo basado en segmentos de puestos. Este modelo también se enfoca en el nivel operativo de la organización. Es una técnica de planeación de personal utilizada por las empresas grandes. La planeación de personal de Standard Oil, por ejemplo, consiste en:

- a) Elegir un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal.
- b) Establecer niveles históricos (pasado y futuro) de cada factor estratégico.
- c) Determinar los niveles históricos de mano de obra en cada área funcional.
- d) Proyectar los niveles futuros de mano de obra de cada área funcional y correlacionarlos con la proyección de los niveles (históricos y futuros) del factor estratégico correspondientes. Otras empresas (como IBM) prefieren calcular sus necesidades totales de personal con base en proyecciones relacionadas sólo con ciertos segmentos (o familias) de puestos de su fuerza de trabajo que presenten más variabilidad.

3. Modelo de gráfica de reemplazo: Son una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la organización. Este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades.

4. Modelo basado en el flujo de personal: Es un modelo que describe el flujo de personas hacia el interior, dentro y hacia fuera de la organización. La verificación histórica y el seguimiento de ese flujo de entradas, salidas, promociones y transferencias internas permiten una predicción a corto plazo de las necesidades de personal de la organización. Se trata de un modelo vegetativo y conservador, adecuado para organizaciones estables y sin planes de expansión. Este modelo es capaz de predecir las consecuencias de contingencias, como la política de promociones de la organización, aumento de la rotación o dificultades de reclutamiento, etc. También es muy útil en el análisis del sistema de carreras, cuando la organización adopta una política congruente en ese sentido.

5. Modelo de planeación integrada: Es el modelo más amplio e incluyente. Desde el punto de vista de los insumos, la planeación de personal toma en cuenta cuatro factores o variables que son:

- a) Volumen planeado de producción.
- b) Cambios tecnológicos que modifiquen la productividad del personal.
- c) Condiciones de oferta y de demanda en el mercado y comportamiento de los clientes.
- d) Planeación de carrera dentro de la organización.

Algunos son generales e incluyen a toda la organización, mientras que otros son específicos para determinadas áreas. En una empresa donde se demanda producto o servicio, las necesidades de personal son una variable dependiente de la demanda del producto. Por ejemplo para producción de verano el reclutamiento comenzará 1 mes o 2 antes para que en Junio ya este el personal seleccionado para la incorporación a la plantilla (Chiavenato, 2007).

Para una empresa donde tiene los puestos segmentados se elige un factor estratégico (nivel de ventas, volumen de producción, plan de expansión) para cada área de la empresa. Se trata de elegir un factor organizacional cuyas variaciones afecten las necesidades de personal. Una vez elegido comienza el reclutamiento. Ésta técnica sucede en empresas muy grandes.

Muchas organizaciones utilizan gráficas de reemplazo u organigramas de carrera. Es una representación gráfica de quién sustituye a quién, si se presenta la eventualidad de una vacante futura dentro de la empresa.

La figura 1 ilustra este modelo 3 establecido por Chiavenato (2007) de planeación de personal y considera la información mínima para la toma de decisiones respecto a futuras sustituciones dentro de la organización en función del estatus de los diversos candidatos internos.

Chiavenato (2007), establece que este estatus depende de dos variables: desempeño actual y posibilidad de promoción. El desempeño actual se obtiene de las evaluaciones de desempeño, opiniones de los demás gerentes, socios y proveedores. La posibilidad de promoción futura está basada en el desempeño actual y en las estimaciones de éxito futuro en las nuevas oportunidades.



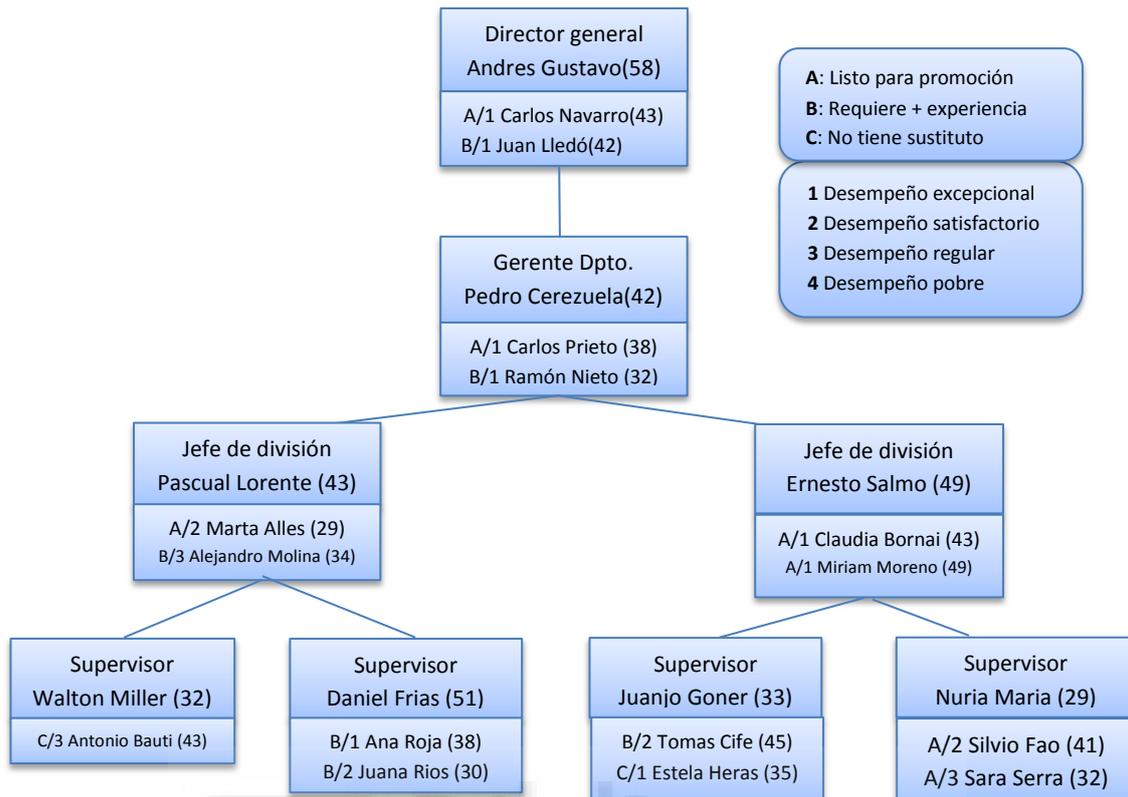


Figura 1: Fuente Chiavenato (2007).

Por tanto, el inicio del reclutamiento no tiene una estructura fija, sino que depende del tipo de empresa, la organización que lleve y sus necesidades.

2.4 Modo de llevar a cabo el reclutamiento en la empresa

Autores como Allés (2008), Puchol (2007), Espinosa (2013) y Bartol (1992) establecen que la forma de llevar a cabo el reclutamiento es la misma desde que se empezó a mostrar interés por el capital humano y la importancia que se le dio al comportamiento y actitud de los trabajadores en un puesto. Lo que sí ha cambiado desde 1930 hasta la actualidad, es la herramienta de búsqueda de ese candidato idóneo. Hoy en día a la herramienta que se le da prioridad es a la búsqueda online, es decir, al llamado Reclutamiento 2.0.

Independientemente de la herramienta que se utilice, siempre se analizan conocimientos, competencias, experiencias y motivación. Todas estas características se pueden resumir en una palabra: talento.

El reclutamiento, es la herramienta idónea para introducir el talento en las empresas.

Vistas a grandes rasgo se pueden dividir en dos fases:

A) Una es el estudio del puesto y de las características que debe poseer el candidato descrito por Puchol (2007).

- Mediante observación directa.
- Mediante cuestionarios
- Mediante entrevistas, individuales o colectivas.
- Mediante experiencia directa del Reclutador.

B) Y la otra es la búsqueda de esa persona ideal para el puesto demandado, descrito por Allés (2015b).

Así que para llevarlo a cabo el departamento de Recursos Humanos debe seguir unos pasos que sean concretos y ordenados, para estructurar el procedimiento y que siempre sea más o menos el mismo para coger habilidad y que le sea cada vez más sencillo.

A la hora de diseñar un programa de reclutamiento, Puchol (2007) establece que se han de tener en cuenta una serie de etapas que variarán en función de la política de la compañía, de la situación del mercado laboral y de las necesidades de la empresa. Estas etapas son:

- Definir los objetivos: éstos irán en la línea que desee el empresario o los directivos encargados. Se tendrán en cuenta muchas características como el sexo, edad, experiencia o lugar de residencia entre otras. Hay directivos que como norma general y cultura de la empresa no desean incorporar personas mayores, por ejemplo por temas de modas o estilos.
- Prevenir y programar con antelación las necesidades de personal o “inventario de potencial humano”. Hay que planificar con antelación para evitar acciones inesperadas en el reclutamiento que darán lugar a soluciones pobres o erróneas.

- Organizar y ejecutar el reclutamiento: en esta fase, se incluirá el personal que se necesita para llevar a cabo el reclutamiento, la programación de plazos en que se efectuará, la planificación y realización. Planificar detalladamente los programas de reclutamiento es de gran importancia, puesto que cuanto más detalladamente este estructurado un programa de reclutamiento, mejores resultados tendrá. Aquí se incluirán aspectos como el número de nuevos trabajadores que son necesarios, qué trabajos se encargarán de realizar, el momento aproximado de la incorporación, qué métodos a utilizar etc.
- Evaluar constantemente la eficacia y reforma de los programas de reclutamiento.

Las etapas descritas, se suelen realizar en empresas jóvenes que están en proceso de crecimiento y necesitan unas bases para organizar su capital humano.

En empresas con crecimiento pero con una cierta estabilidad, los pasos para llevar a cabo el reclutamiento de personal ya deben estar establecidos (Puchol, 2007).

Los pasos que sigue el departamento en el proceso de reclutamiento según Puchol (2007), son:

1. Examen y análisis del puesto de trabajo.
2. Selección de criterios predictivos.
3. Lo realiza un reclutador fijo y lo realiza en dos partes: analizar hasta qué punto los trabajadores que ocupan puestos semejantes son competentes, y elegir un instrumento que permita predecir cuál será el rendimiento del trabajador.
4. Medición del rendimiento.
5. Se mide de forma cuantitativa la eficacia de los empleados, así se obtiene dos tipos de datos: los resultados de las pruebas teóricamente predictivas y una evaluación de su rendimiento.
6. Relación del instrumento de predicción con la eficacia real.
7. En esta fase se contrastan las fases dos y tres, así se comprueba si existe una relación significativa y si se podrán utilizar estas pruebas para seleccionar a futuros empleados.
8. Decisión sobre qué instrumentos de selección se utilizará.
9. En función de los resultados obtenidos en el paso anterior se decidirá sobre qué herramientas usar para seleccionar a nuevos empleados.

10. Evaluación constante.

La evaluación y reajuste periódico de pruebas es necesario ya que, los instrumentos que son buenos hoy pueden ser obsoletos mañana. La ventaja es que ya se tiene un procedimiento establecido y aunque se vaya modificado algunas herramientas la base está consolidada y el reclutamiento será más sencillo.

Viéndolo de una forma más reducida y esquemática en la Figura 2, Puchol (2007) representa el proceso general de reclutamiento

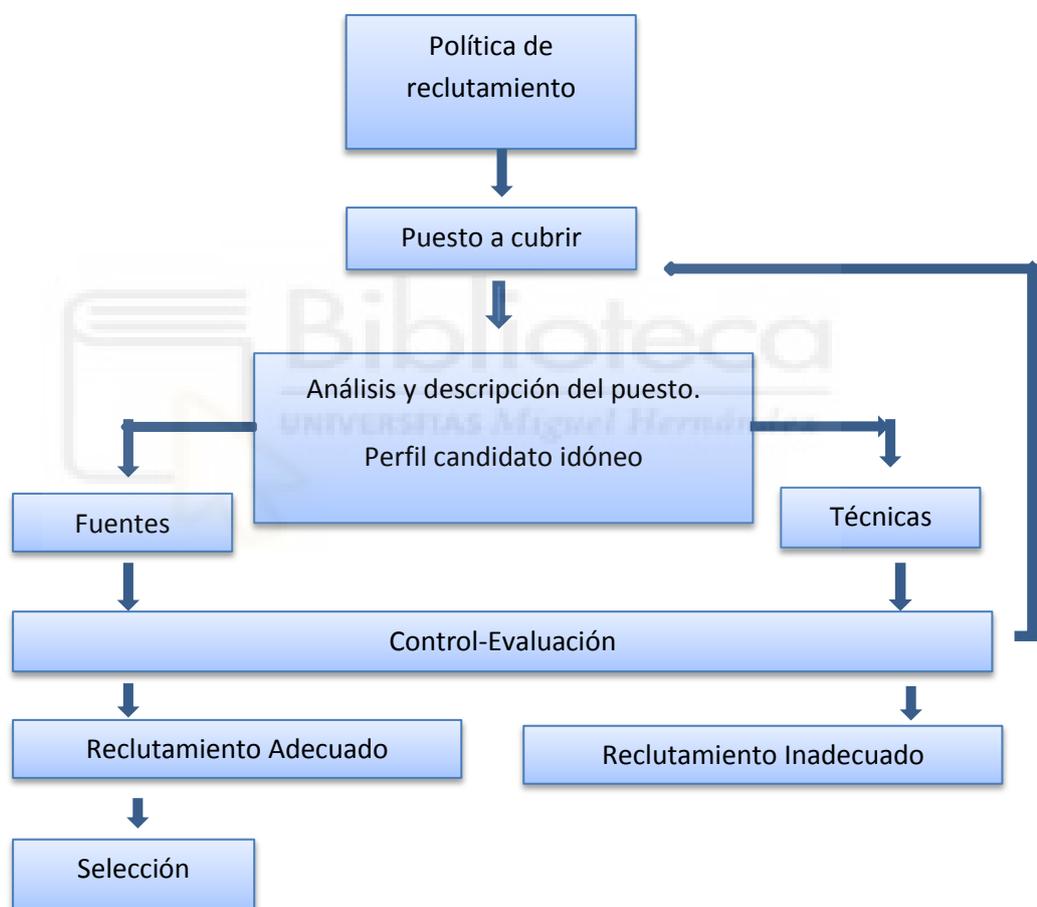


Figura 2: Fuente Puchol (2007).

Puchol (2007) desarrolla el proceso de reclutamiento en el que diferencia dos fases:

2.4.1 Fases del proceso del reclutamiento

2.4.1.1 Análisis y descripción del puesto

Describir el puesto es muy útil para tener un mayor conocimiento sobre él. Para ello se realiza un informe que contenga las distintas funciones que componen un puesto. El informe se divide en tres fases:

- Descripción del encabezado: la cual nos va a permitir elaborar la ficha de identificación del puesto que contiene los siguientes puntos:
 - Título del puesto: es el que se le da al puesto habitualmente.
 - Clave: es el número en el que está ubicado el puesto dentro del archivo correspondiente.
 - Categoría: rango que se le asigna al puesto en función de lo que la empresa establezca.
 - Horario: contiene la hora tanto de entrada como de salida.
 - Sueldo asignado al puesto.
 - Ubicación del puesto: hace referencia al lugar dentro de la empresa donde se encuentra ubicado.
 - Jerarquía y contactos: para poder establecer esto, hay que anotar el puesto del supervisor inmediato y el de los empleados a su cargo, también sus relaciones internas y externas.
 - Número de trabajadores que desempeñan el puesto.

- Descripción genérica: en éste punto se establece el objetivo del puesto. Dependiendo del tipo de puesto tendrá un objetivo u otro. No tienen los mismos objetivos un puesto de fabricante de hebillas que un directivo de logística.

- Descripción específica: describir las operaciones, es decir, las tareas que se realizan en un puesto (Puchol, 2007).

Para identificar las tareas que realiza el trabajador hay que responder a tres preguntas:

¿Qué hace el trabajador? Aquí se identifican las tareas específicas del puesto, tanto las actividades que le son propias como para tareas periódicas, para las ocasionales o las muy poco frecuentes. También las condiciones físicas del trabajo, si requiere fuerza o agilidad, y los aspectos sensoriales e intelectuales.

¿Dónde y cuándo lo hace? Se refiere al espacio físico y su localización, si es en un despacho, una fábrica, una tienda, si es cara al público o no, además se indica el esfuerzo y peligrosidad que requieren.

¿Cómo y con qué lo hace? Se refiere a cómo lleva a cabo su trabajo, cuáles son las actividades que realiza en su día a día. Aquí se entiende también qué maquinarias manipula, qué tipo de productos o herramientas, si utiliza ordenador qué programas usa.

Para responder a todas estas preguntas el reclutador realiza unas técnicas mediante cuestionarios, donde se le pide al sujeto que describa las tareas que realiza, entrevistándolos y dialogando con el trabajador, mediante la observación directa del reclutador, entrevistas de grupo, asesoramiento por expertos que conocen el puesto de trabajo, mediante un diario que se le asigna al trabajador para que vaya apuntando la máxima información posible, preguntándole a un supervisor, o mediante la experiencia directa del reclutador que ya conoce las tareas de sus compañeros de trabajo.

Para definir con aún más exactitud el puesto, es conveniente que se clasifique niveles jerárquicos como por ejemplo, alta dirección, gerencia de áreas, jefaturas intermedias, obreros y demás puestos iniciales. También es necesario el tipo de formación requerida, por ejemplo, alta formación o muy especializada, o puestos operativos para los que no es necesaria. Por los resultados de la gestión de su cargo, de alto impacto o no en los resultados de la organización. Y por último por los recursos humanos que maneja (Alles, 2015b; Puchol, 2007).

2.4.1.2 Perfil del candidato

Conocer qué características necesita que tenga el candidato al puesto es fundamental para llevar a cabo un buen reclutamiento, puesto que si el reclutador no sabe qué desea

buscar nunca lo va a encontrar. Por otro lado, cuanto más específica sea la información del aspirante más fácil será la búsqueda ya que tendrá más claro qué es lo que quiere y el filtro para la selección será mucho mayor, puesto que el mercado de recursos humanos es muy amplio. En la figura 3 se ejemplifica la variación del mercado de RH que Allés (2015b) expone.

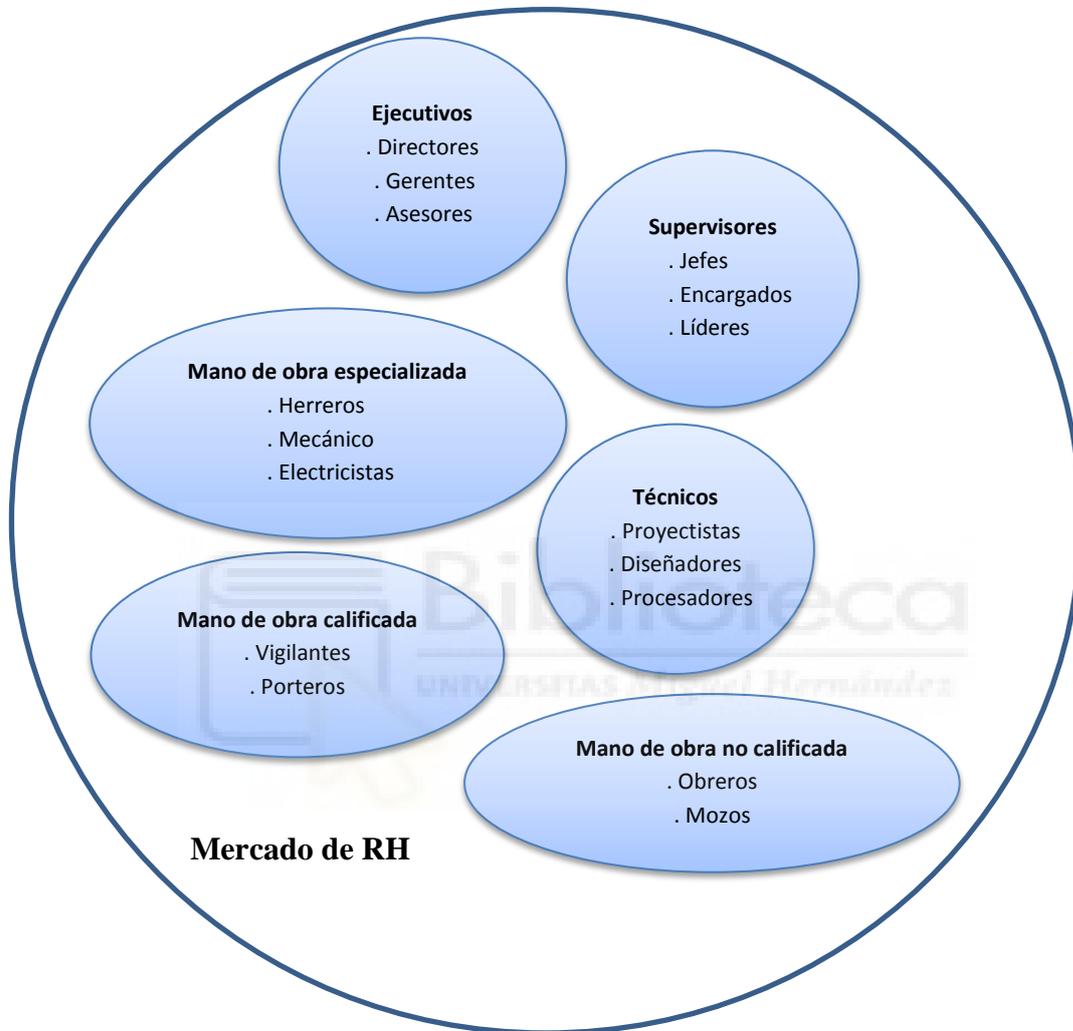


Figura 3: Fuente Allés (2015b).

En esta fase del reclutamiento se establecen dos partes. Una corresponde al perfil profesional del candidato, mencionado por Puchol (2007) y la otra incumbe al perfil personal, mencionado por Allés (2015b).

El reclutador debe estudiar ambos perfiles, tanto el profesional como el personal para saber de forma más completa los requisitos necesarios de los participantes a candidatos.

1 Los factores que componen el perfil profesional mencionados por Allés (2015b), son:

a) Preparación para el puesto: se determina por la posesión y enriquecimiento de conocimientos, formación que posea de varios ámbitos, estudios que haya realizado, las capacidades que haya adquirido que se demandan para desempeñar el puesto de la forma más adecuada posible.

b) Factores laborales: con ellos hacemos referencia a aquellas características que se requieren para desempeñar funciones profesionales relacionadas directamente con la actividad que debe desempeñar el nuevo trabajador para conseguir de este modo objetivos concretos de su puesto de trabajo en la empresa.

c) Rasgos personales: están compuestos por las características que posee la persona que condicionan su forma de actuar y que favorecen su desempeño.

d) Factores sociales: hace referencia a aquellas aptitudes que debe poseer la persona para lograr las relaciones interpersonales adecuadas que exige su puesto, entre ellas una muy importante es la capacidad de liderazgo (Puchol, 2007).

2 El perfil personal del candidato:

Datos objetivos como edad, sexo, educación o experiencia laboral se resuelven en una primera instancia y no es la parte más difícil del proceso del reclutamiento, pero la tarea que realmente se presenta más difícil son averiguar los puntos clave de la personalidad del candidato (Puchol, 2007).

Puchol (2007) explica que en la definición de un puesto de trabajo, una empresa describe el puesto al estilo tradicional y se pregunta ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades son necesarias para desempeñar bien el puesto? En cambio, cuando se presenta una descripción por competencias, la cual introduce un valor añadido se pregunta, además ¿Cuáles son las competencias que necesita poseer una persona para ser exitoso en ese puesto?

Para ello Puchol (2007) explica que mediante un profesiograma se explica cómo se pueden medir las competencias de cada persona con ayuda del libro descrito por Allés (2009), del *Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I* donde se presentan las competencias en grados:

A: es un grado muy alto.

B: muy bueno, por sobre el estándar.

C: bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto.

D: nivel mínimo de la competencia. En algunos casos, este nivel es sumamente retador.

Allés (2009) expone algunos ejemplos de competencias que pueden ser útiles para la ayuda a obtener conocimientos sobre un candidato.

Por ejemplo, si queremos encontrar un candidato con unos comportamientos habituales en la comunicación con el medio como característica para contratar a un relaciones públicas, tenemos que saber que aptitudes concretas queremos del candidato. El *Diccionario de competencias* de Marta Allés (2009) ayuda a desgajar y representar en el papel esas habilidades que necesita una persona.

Partimos de la idea de buscar una persona con habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas con quien es necesario cooperar para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, grupos de interés, proveedores, personal del ayuntamiento, etc. Estas competencias tienen vinculación con las de credibilidad, modalidades de contacto y comunicación, por tanto, ¿Qué es lo que tenemos que tener en cuenta para buscar a un candidato con estas características? Pues necesitamos a un candidato que según Allés (2009):

- Se maneje con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
- Demuestre estar atento a las inquietudes de los demás. Se interesa por los acontecimientos y las ideas de otras personas, y está siempre dispuesto a escucharlas.
- Establece alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la web.

- Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su futuro trabajo y comparte con los demás estos conocimientos.
- Se relaciona y comunica estratégica y eficazmente.
- Se expresa con precisión y calma aún en situaciones difíciles
- Logra una rápida y eficiente cooperación de las personas necesarias para influir sobre líderes de mercado, clientes, accionistas, etc.

Como apoyo al descubrimiento de las competencias personales, está el *Diccionario de comportamientos. La trilogía. Tomo II*, descrito por Allés (2015a), que se utiliza para evaluar a las personas en los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Éste es un apoyo al entendimiento de comportamientos de los candidatos.

No es posible definir un perfil solo con los requisitos del puesto. La remuneración prevista es un elemento más a tener en cuenta.

En la Figura 3 mediante un profesiograma se ha representado cómo sería un candidato de gerente de producción una vez que se han obtenido cuáles son los requisitos del candidato para la búsqueda, y ya se ha hecho una primera observación en su búsqueda.

En el profesiograma de la Figura 4 presentado por Puchol (2007) no se evalúa de la A a la D, sino del 1 al 5, pero el objetivo es el mismo, intentar captar qué habilidades son más fuertes en esa persona y cuáles no.

PROFESIOGRAMA DE UN GERENTE DE PRODUCCIÓN

RASGOS	NIVELES				
	1	2	3	4	5
<u>Conocimientos</u>					
Habilidades específicas para el puesto					X
Conocimiento de Idioma: Inglés y Alemán			X		X
Conocimiento de la Planta Fabril					X
Cultural General				X	
Conocimiento de Informática				X	
Conocimiento Técnico					X
<u>Aptitudes Personales</u>					
Iniciativa				X	
Dinamismo			X		
Vision				X	
Expresión Verbal					X
Memoria			X		X
Inteligencia					X
Experiencia					X
Capacidad para tomar decisiones					X
Disposición para relacionarse con otras personas					X
Capacidad para Comunicarse				X	
<u>Otras Circunstancias</u>					
Buena Presencia			X		
Pertenencia a un determinado grupo social				X	
Cercanía al lugar de trabajo		X			
Buena salud			X		
Predisposición Horaria	X				

ESCALA DEL 1 AL 5, MENOR A MAYOR INPORTANCIA

Figura 4: Fuente Puchol (2007).

En aptitudes personales, como se puede observar en el profesiograma, los puntos fuertes del candidato a gerente de producción son Inteligencia, Experiencia, Capacidad para tomar decisiones, Disposición para relacionarse con otras personas y Capacidad para comunicarse, (Puchol, 2007; Allés, 2008).

Una vez que se tiene claro cuál es el puesto a cubrir en la empresa y las características que requiere el candidato, hay que saber dónde buscar a la persona idónea.

2.4.2 Tipos de fuentes

Autores como Alless (2008), Puchol (2007), Espinosa (2013) y Bartol (1992) establecen que existen dos tipos de fuentes para iniciar la búsqueda y empezar a reclutar.

- Fuente interna

Trata de buscar el personal ya existente en la empresa, como puede ser una movilidad funcional vertical u horizontal por resultado en las evaluaciones de desempeño del candidato interno, por resultado en los programas de capacitación y entrenamiento en los que participó etc. Para que el reclutamiento interno funcione bien, se necesita una intensa coordinación del departamento de recursos humanos con los demás departamentos de la empresa. Y la externa, que busca personal ajeno a la organización. Ambas fuentes tienen sus ventajas y desventajas.

Cuando el reclutamiento es interno, los trabajadores permanecen motivados. El hecho de ser candidato a un puesto con mejores características les motiva y se esfuerzan en mejorar, siempre y cuando el ascenso sea un incentivo para la persona.

Algunas ventajas de la fuente interna del reclutamiento, es que ya se conocen las capacidades, habilidades y conocimientos del trabajador, el empleado no necesita tiempo de adaptación a la cultura de la empresa, y además, tiene un bajo coste económico. Por contra, puede causar conflicto entre los trabajadores, ya que habrá más competitividad entre varios candidatos para un solo puesto.

A pesar de ello es necesario que la empresa tenga gente con potencial de desarrollo, para que la misma vaya evolucionando, y si no es así en la fuente interna, habrá que reclutar mediante fuentes externas.

- Fuente externa

Mediante el reclutamiento por fuentes externas, hay una gran variedad de herramientas a las que acudir para buscar candidatos, por ejemplo; relacionados con la empresa se puede acudir a archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores, recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa, o carteles o anuncios en la puerta de la empresa.

La radio, que se utiliza como lugar de reclutamiento para anunciar ofertas de trabajo dependiendo del área geográfica que se quiera abarcar. La televisión, por ejemplo en las noticias, es un lugar muy atractivo a la vista del consumidor, trabajador activo o pasivo. Para la empresa puede ser algo costoso, pero muy sencillo como fuente de reclutamiento.

La prensa también puede ser una herramienta de reclutamiento externo, ya que las empresas se anuncian ofertando puestos y los trabajadores ofertan servicios. El inconveniente más relevante es que los anuncios en la prensa duran muy poco por tanto la oferta dura unos pocos días. También menciona fuentes profesionales y educativas como las universidades, asociaciones profesionales, bolsas de trabajo, agencias de colocación como Manpower o Adecco, proyectos de vinculación, donde se realizan quedadas para que se establezcan relaciones entre candidatos principiantes y una gran variedad de empresas (Espinosa, 2013).

Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua, viajes de reclutamiento en otras localidades. Cuando el mercado de recursos humanos local ya está bastante explorado, la empresa puede echar mano del reclutamiento en otras ciudades o localidades. Para esto, el personal del departamento de reclutamiento realiza viajes, se instala en algún hotel y hace promoción a través de la radio y de la prensa local. Los candidatos reclutados deben ser trasladados a la localidad en donde se sitúa la empresa, mediante la oferta de una serie de prestaciones y garantías, después de un periodo de prueba.

A pesar de todas estas fuentes, la estrella del S.XXI mencionada por Accerto (2014) es la nube online, el boom de las herramientas de reclutamiento externo son las websites. Es el lugar donde más demandas de trabajo y empresas existen, con más de 450 millones de usuarios. Se puede realizar desde cualquier zona del mundo mediante la plataforma y programa adecuado. Cualquier persona puede ofertar sus habilidades y cualquier empresa puede atraer y buscar talento.

Linkedin es la red profesional de la actual más utilizada por profesionales de recursos humanos para realizar el reclutamiento.

El reclutamiento externo, por lo general, es más lento que el interno, puesto que hay que citar a las personas y entrevistarlas para conocerlas, mientras que en el fuente interna se tiene la ventaja de conocer ya a los candidatos al puesto. El tiempo que se invierte en la elección y puesta en marcha de las técnicas más adecuadas (en la atracción y presentación de los candidatos, en la recepción y selección inicial, en el desarrollo de la selección, los exámenes médicos, la documentación, liberación del candidato del

empleo anterior e ingreso) no es poco. Cuanto más elevado es el nivel del puesto, más largo será el periodo y la empresa deberá prever con mayor anticipación la emisión de la requisición de empleo. En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, los candidatos externos son desconocidos, tienen orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no tiene manera de verificar y confirmar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección o de predicción, las empresas aceptan al personal con un contrato por un periodo experimental o de prueba debido a la inseguridad del proceso (Chiavenato, 2007).

El departamento de recursos humanos tiene la posibilidad en las redes sociales profesionales de encontrar candidatos que se ajusten al perfil del puesto vacante de una forma más segura y acertada, al disponer de mayor información personal y profesional sobre la persona (Accerto, 2014).

Puesto que el Informe sobre las actividades del reclutamiento de 2012 de la plataforma *Bulham Reach* establece que el 48% de los reclutadores utiliza exclusivamente LinkedIn me centraré en ella, pero hay que tener en cuenta otras fuentes como Xing con más de 11,7 millones de usuarios. Accerto (2014) menciona que el 80% de los directores de recursos humanos utilizan las redes sociales. Un dato a tener en cuenta en la valoración de un candidato es su actividad online. En función de lo actualizado que este su perfil, su participación en grupos, sus contactos, etc. A modo de ejemplo destacamos: LinkedIn y Buscojobs.

LinkedIn ofrece unas aplicaciones para facilitar el trabajo de confeccionar el perfil de usuario, compartirlo y colaborar en la red con el objetivo de conseguir más información y conocimiento y ser más eficiente.

Podría mencionar muchísimas aplicaciones más, con finalidad de funciones útiles para conocer candidatos, se trata de investigar y valorar cuales son más útiles para la empresa y comodidad del reclutador.

Buscojobs no es simple portal de empleo. Pretende ofrecer una bolsa de trabajo con un servicio de atención al cliente y un seguimiento el proceso que lo retroalimete y lo mejore. Permite realizar búsquedas de perfiles de candidatos con filtros teniendo en

cuenta las zonas geográficas, por ejemplo. Tiene la posibilidad de enviar la publicidad del puesto de trabajo vacante sólo a los candidatos filtrados. Avisa de los candidatos en función de las búsquedas realizadas.

Éste es uno de los muchos ejemplos de plataforma para reclutar personal, sus características son muy similares al igual que su estructura y funcionamiento (Accerto, 2014).

2.5 Implicados de realizar el reclutamiento en la empresa.

El reclutamiento representa un sistema que procura atraer candidatos de las fuentes de reclutamiento identificadas y localizadas en el mercado de recursos humanos (Solanes, 2007).

El proceso de reclutamiento comienza con la emisión de la reclamación de empleo: el departamento que hace la reclamación es el que toma la decisión de reclutar candidatos, como puede ser el encargado del departamento de logística. El departamento de reclutamiento, recursos humanos, es el que elige los medios, el reclutamiento interno o externo con el objeto de tener las mayores ventajas en el proceso y los mejores candidatos

En ocasiones el departamento de recursos humanos tiene una ayuda, un psicólogo o también llamado psicoanalista que aporta información respecto al comportamiento humano y colabora para analizar las aptitudes de los candidatos (Solanes, 2007).

Por tanto los implicados en el reclutamiento son:

- Encargados de trabajadores
- Directivos de departamentos
- El profesional del departamento de RRHH
- Directivos de la empresa

Aun así el departamento de recursos humanos hace partícipe a consultorías, donde se deriva el trabajo, como puede ser una ETT. Éstas lo que hacen es que tienen en la cartera un grupo de candidatos que cuando son requeridos en alguna empresa los

seleccionan en una primera fase y los envían a la empresa concreta para una segunda fase facilitando y agilizando así el proceso de selección. O incluso si el periodo de trabajo es muy corto, el trabajo no es muy técnico y los candidatos no es necesarios que estén cualificados, la consultoría los envía directamente al puesto de trabajo sin pasar por la fase de selección (Allés, 2015b; Chiavenato, 2007).

2.6 Costes del proceso de reclutamiento en la empresa.

El reclutamiento puede ser un proceso muy largo o muy corto, todo depende de lo organizada que esté la empresa, de los estudios de personal que lleve durante el año, del tipo de empresa si es innovadora o vegetativa, del estatus del candidato que desee reclutar, del mercado laboral, de la prisa que tengan para incorporarlo, etc. Cuanto más largo es el proceso de reclutamiento más costoso le va a resultar a la empresa debido a que los anuncios van a estar publicados durante un periodo más largo de tiempo (Allés, 2008).

El tipo de fuente que se utilice para reclutar también va a hacer que varíe el coste del proceso. En el caso por ejemplo de colgar un anuncio en la pared de una tienda tendrá un coste muy bajo para la empresa. Los anuncios en la prensa también son bastante económicos ya que el tiempo de publicidad es limitado. Los anuncios televisivos o de radio, aumentan mucho los gastos debido al tiempo invertido, la duración del anuncio, si sale algún ente famoso etc (Bartol, 1992).

También requiere mucho gasto para la empresa el reclutamiento internacional. Traer recursos humanos extranjeros e instalarlos en España conlleva un proceso largo y laborioso (Espinosa, 2013).

Por otro lado, el mundo de la tecnología y las *website* se establecen como herramienta de reclutamiento principal, pero nadie comenta ni expone sus costes (Accerto, 2014).

2.7 Control y evaluación del proceso de reclutamiento.

El éxito de los programas tanto de análisis de puestos como de reclutamiento se basan, entre otras cosas, en las revisiones periódicas. Los autores como Alles, (2008 y 2015) Barol, (1992), Chiavenato (2007), Espinosa (2013) y Puchol (207) que explican las formas de reclutamiento concuerdan en que las descripciones de puestos deben ser revisadas; las organizaciones son entes vivos que se modifican por causa del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización, cambios estratégicos y/o de conducción, fusiones y adquisiciones, etc.

Además se debe intentar controlar que el reclutamiento realizado ha sido válido y fiable. ¿Cómo se puede saber si los requisitos definidos y los instrumentos de búsqueda fueron válidos? Pues se debe asegurar tanto que el instrumento de medición como el criterio predictivo de que el trabajador actúe como se esperaba, sean correctos. El instrumento de medición es sencillo ya que solo hay que comprobar los resultados en una primera instancia del profesiograma con la actuación diaria del trabajador y verificar si concuerda lo apuntado con la realidad. En caso de que concuerden tanto las características definidas como las herramientas de búsqueda son valiosas. El problema es cuando el ser humano no actúa como se esperaba que lo hiciera. Midiendo el rendimiento de esa persona pasado un tiempo es como el empresario definirá entre un trabajador bueno o no. La fiabilidad también es muy importante. Algo es fiable cuando es estable a lo largo del tiempo. Por tanto se sabe que los requisitos requeridos para el trabajador son fiables cuando a lo largo de su servicio en la empresa perduran. Los riesgos de equivocarse serán menores cuantos más criterios predictivos se utilicen, en el profesiograma (Allés, 2015b).

3. El análisis del proceso de reclutamiento en la empresa de Crevillente

El objetivo de este trabajo es elaborar un proyecto de mejora para la empresa en la que estoy realizando prácticas. Para ello primero he hecho un estudio de la situación actual respecto al desarrollo del procedimiento del reclutamiento.

El análisis lo hemos dividido en 9 fases que mostramos a continuación.

- 3.1 Objetivo del reclutamiento para la empresa
- 3.2 Necesidades que cubre el reclutamiento en la empresa
- 3.3 Motivos del reclutamiento en la empresa
- 3.4 Momento en el que realiza el reclutamiento en la empresa
- 3.5 Modo de llevar a cabo el reclutamiento en la empresa
- 3.6 Implicados en la realización del reclutamiento en la empresa
- 3.7 Coste de llevar a cabo el reclutamiento en la empresa
- 3.8 Control y evaluación del reclutamiento de la empresa

3.1 Objetivo del reclutamiento para la empresa

El objetivo del reclutamiento para la empresa de Crevillente es contratar a una persona lo más adecuada posible al puesto vacante o de nueva creación. Una persona que trabajadora, responsable, competente, que sepa llevar a cabo las funciones por las que ha sido contratada. Sin embargo, no están empleando las distintas técnicas que les pueden favorecer a la hora de llevar a cabo el reclutamiento.

3.2 Necesidades que cubre el reclutamiento en la empresa

La empresa para la que trabajo cuenta con más de 40 años de experiencia en importación, fabricación, diseño y distribución, y está dividida en dos actividades principales: La Fabricación y la Distribución. Estas actividades están totalmente diferenciadas e incluso sirven a sectores distintos.

Por un lado tiene la parte de industria, dividida a su vez en compras, logística y ventas. Esta parte de la empresa ofrece numerosos productos para zapatos, como pueden ser: adornos, cintas, elásticos, hilos, cremalleras, forraje, hierro y latón. Por otro lado tiene la parte de moda, dividida también en compras, logística y ventas. Este otro lado de la empresa ofrece productos totalmente distintos, como pueden ser bikinis, sandalias, ropa, complementos, bisutería, etc, todo relacionado con la época vacacional y playera. Además en la parte de moda tiene dos canales, el de Wholesale (comercial) y el de Retail (14 tiendas físicas distribuidas por la costa Española de Levante, Ibiza, Canarias y Portugal).

Esta organización ha ido creciendo de forma progresiva, pero desde el 2013 a la actualidad el crecimiento ha sido muy elevado, con más de 150 miembros y continuando incorporando a una gran cantidad de personal, aumentando el desarrollo e incrementando las ventas.

Por ello se ha hecho tan necesario el reclutamiento. En la actualidad no se pueden cometer errores en el proceso de selección, o al menos intentar evitarlos lo máximo posible. Se necesita gente preparada y cualificada, al nivel del potencial de la empresa, y el reclutamiento es el filtro principal para poder cumplir los objetivos.

Actualmente el proceso de reclutamiento se realiza de manera tangencial y solo orientados a determinados puestos, con lo que cubrir la cantidad de nuevos puestos que se requieren a veces es complicando

El departamento de RRHH es una de las partes clave de la organización. Es la conexión entre los gerentes y los trabajadores, es el nexo de unión por donde pasan las decisiones de los directivos y las opiniones de los trabajadores. El reclutamiento es una de las tareas fundamentales del departamento de RRHH.

Para la empresa es vital que su personal forme parte de la organización, que adquieran esa cultura que se ha personalizado con el paso del tiempo.

Los fundadores aún permanecen en la empresa realizando pocas pero significativas funciones, entre otras, asegurarse que el personal forme parte de la familia empresarial.

Así que es esencial un buen reclutamiento, puesto que gracias a ello se incorporan en la empresa el tipo de candidato que ha sido estudiado y evaluado para que forme parte de esa familia.

Es muy distinto que un trabajador acuda a su puesto de trabajo cumpla su jornada laboral y vuelva a casa, a que un trabajador acuda al trabajo donde se siente que forma parte de él.

Tras la necesidad de incorporar personal a la empresa es imprescindible una selección exhaustiva y rigurosa de cada uno de los miembros que forman parte de ella. Ese es el motivo del reclutamiento.

Mediante las herramientas adecuadas se filtran candidatos con las características necesarias para el puesto concreto para que el proceso de selección sea más fino y se eliminen la posibilidad de contratar a un candidato erróneo o inadecuado para el puesto demandado.

3.3 Momento en el que realiza el reclutamiento en la empresa

Como norma general se está realizando el reclutamiento a raíz de tres momentos.

- a) Uno, cuando existe una vacante en el puesto por una baja, maternidad, paternidad, etc.
- b) Otra para la creación de un nuevo puesto de trabajo.
- c) Y en los momentos de temporada alta de ventas donde la plantilla necesita incrementarse para desarrollar el volumen de trabajo.

Para cada uno de los casos el momento del inicio del reclutamiento es distinto, por ejemplo, para reclutar personal de fábrica en altas temporadas se acude a trabajadores de la zona que ya han colaborado con la empresa, ya se tiene sus Currículos, se sabe cómo trabajan, las virtudes y defectos de cada uno, en que puesto de la fábrica son más eficientes o menos, con que grupo de compañeros trabajan mejor, etc, por tanto, el reclutamiento es muy rápido y sencillo, tan solo tres semanas antes de empezar la temporada comienza, es decir el tiempo necesario para tramitar los papeles y que estén dados de alta al inicio de la jornada.

Para cubrir una vacante el momento y proceso de reclutamiento es distinto. Se pone en marcha cuando el encargado de la sección informa al departamento de RRHH de esa vacante. El procedimiento del reclutamiento es distinto si el puesto es una sustitución o es un puesto fijo.

En el caso de una incorporación nueva de un candidato que posea una jerarquía superior a la de peón, los directivos estudian con el departamento de RRHH el nuevo puesto, las características que desean del candidato, las necesidades que se desean cubrir y el salario que se le va a pagar. Una vez que se tienen claras las pautas de la dirección comienza el reclutamiento.

Normalmente se tarda más en encontrar una directora de tienda, un técnico de marketing o un técnico de comunicación y relaciones públicas que un peón de obra, debido a que la responsabilidad de esos puestos es mayor y la selección debe ser más rigurosa.

El lugar donde se lleva a cabo el reclutamiento es distinto teniendo en cuenta el tipo de reclutamiento.

Como ya he mencionado anteriormente, cuando se quiere reclutar personal de fábrica acudimos a fuentes internas de la empresa. A currículos que ya teníamos, al archivo del personal, algún compañero o familiar de un trabajador que este actualmente activo en la empresa, etc.

Cuando se trata de cubrir una vacante o crear un nuevo puesto normalmente el lugar del reclutamiento es la web. Utilizamos mucho Infojobs, Servef, alguna radio local de la zona como Radio Marca o Radio Elche (cadena Ser) para puestos más bajos, también FashionJobs. En ocasiones por alguna circunstancia mayor, se necesita incorporar a un trabajador de forma casi inmediata, por ejemplo, cuando un camión lleva mercancía a una de las tiendas y tiene que descargarla y colocarla para que al día siguiente o en dos días como mucho la tienda esté preparada para la inauguración, en esos casos se acude a una ETT donde ya han reclutado candidatos con anterioridad y los tienen preparados para disponer de ellos en el momento que precise.

En ocasiones, cuando el personal que se busca es para alguna de las tiendas distribuidas por España, el lugar de reclutamiento son las mismas tiendas, donde se ponen carteles en la puerta a modo de reclamo ofertando una vacante de ese mismo lugar.

3.4 Modo de llevar a cabo el reclutamiento en la empresa

La forma de llevar a cabo el reclutamiento en la práctica en esta empresa, es bastante similar a la forma de reclutamiento que se impone en la teoría de los distintos autores vistos.

La principal diferencia es que, al ser relativamente joven y con un crecimiento tan rápido no da tiempo a hacer un estudio exhaustivo sobre los puestos de trabajo, ya que se están creando continuamente.

Cuando el encargado de personal de un departamento o uno de los directivos de la empresa considera que hace falta una persona, avisa al departamento de recursos humanos, entonces se pone en marcha el proceso de reclutamiento.

Normalmente los lunes se hacen reuniones para ver cómo va el trabajo, como van las tiendas, organizar los recursos humanos de los que se dispone, estudiar si es necesario incluir algún puesto nuevo, si hay algún departamento realizando funciones que no son productivas, estudian las categorías de los puestos, por si hay que hacer cambios o modificaciones, evalúan las jubilaciones, bajas, se estudian los tiempos de maternidad o paternidad para incluir personal, etc.

Los encargados de los departamentos junto con la directora de tiendas, la directora de recursos humanos y la dirección de la empresa, se reúnen y hablan de la evolución de la semana respecto a ventas, a ganancias y pérdidas, las causas, las consecuencias, las posibles soluciones y lo que acarrea todo ello.

Dependiendo del cargo del trabajador requerido, se realizan varias actuaciones:

En el caso de que el candidato sea para cubrir un puesto de la fábrica, por ejemplo, fabricante de hebillas, el primer paso es ir a hablar con los compañeros del futuro incorporado. Se les hace un pequeño test con preguntas básicas para coger la información necesaria sobre el puesto y poder publicar la oferta. Las preguntas que se les hace son:

- ¿Dónde va a trabajar, es decir cuál va a ser el puesto del futuro trabajador?
- ¿Qué funciones va a realizar?
- ¿Qué formación necesita para llevar a cabo el trabajo?
- ¿Qué características ve el compañero o cree que son necesarias para trabajar en ese puesto?
- ¿Quién va a ser su supervisor, es decir, sobre que estructura jerárquica va a estar?
- ¿Quién más desempeña ese puesto?

Una vez contestadas y obtenida la información se evalúa cuál va a ser la mejor fuente para publicar la oferta de trabajo. La radio, por ejemplo, Radio Marca (teleelx.es) o Radio Elche (cadena ser) son las que usa la empresa ya que es una herramienta muy útil para dirigirse al personal de ese sector. En radio marca se deja un contestador muy sencillo diciendo que hace falta una persona que haya trabajado en fábrica del metal o haciendo hebillas y el número de teléfono. Es gratuito y automático. En radio marca se llama por teléfono, se le dice a la persona de la radio lo que se quiere publicar y además se le envía un correo con la información escrita. Se pagan 10 € y se publica el anuncio durante 3 días.

En el caso de necesitar un peón de obra para la construcción de una de las tiendas, la persona encargada de explicar cuáles son las características y necesidades que debe cumplir el candidato, es el encargado de la construcción. Para reclutar candidatos con este perfil es muy útil publicar el anuncio en el Servef del ayuntamiento de la zona. El procedimiento para publicarlo es el siguiente: se llama al Servef y se le informa de lo que se quiere publicar, para ello, previamente se tienen que dar los datos necesarios como empresa participativa. Una vez que se informa al Servef, nos envían un documento con los datos que necesitan del nuevo candidato, como son; el puesto del candidato, la posición estructural donde se encuentra para entender si tiene si tiene gente a su cargo, las funciones y características que se necesita que sepa realizar sobre el

trabajo, la formación que tenga, la experiencia que se requiere para el puesto, si necesita saber idiomas o el manejo de algún programa office en concreto, el tipo de contrato que tendrá y casi siempre el salario que percibirá. Nosotros lo rellenamos, se lo remitimos al Servef y ellos mismos lo publican. Luego hay dos opciones para ir evaluando los currículos que llegan, o nos dan un código y los vamos mirando nosotros desde la Página web del Servef o directamente nos envían por correo los candidatos que le lleguen a ellos una vez publicada la oferta.

En el caso de requerir un candidato para uno de los departamentos de compras, logística o ventas, el procedimiento es diferente. Para una directora de marketing, por ejemplo, al ser un puesto nuevo el proceso de reclutamiento es mucho más lento, exhausto y riguroso.

En primer lugar el directivo de la empresa cuenta a la directora de recursos humanos lo que necesita, es decir, le plantea el proyecto de crear un nuevo departamento que es el de marketing y por tanto necesitan un director que lo gestione y lo lleve a cabo. Antes de publicar una oferta de trabajo se hace un pequeño estudio de los que se está demandando en la zona geográfica donde se va a realizar el reclutamiento, eso ayuda a orientarnos qué es lo que demandan los demás establecimiento y a que nos tenemos que enfrentar como empresa.

Una vez que se tiene claro al candidato que se necesita, se publica la oferta en páginas donde el reclamo para ese tipo de personal es más frecuente y efectivo. Algunas páginas son Infojobs, Fashionjobs, o LinkedIn.

Para publicar ofertas en Infojobs por ejemplo, la empresa tiene una plantilla donde se le van cambiando los requisitos dependiendo del candidato que se busque y las características que necesite. Como norma general en la plantilla se describe: los requisitos, como pueden ser estudios mínimos, experiencia mínima y los requisitos mínimos. En la descripción del puesto se explica; que se inicia la reapertura de una nueva tienda, en la playa Blanca donde se necesita una vendedora o vendedor que cumpla con los requisitos de organización del almacén, desarrollar las ventas, comunicarse con el equipo, tener dotes de venta, etc. También se describe el tipo de industria de la oferta (venta al por mayor), la categoría (venta al detalle) nivel

(empleado) y el número de vacantes (5), que siempre se ponen más de las que realmente son a modo de reclamo. Cuando un directivo de un departamento sabe concretamente lo que quiere en su equipo y lo que busca, lo describe perfectamente con todas las características.

A continuación se muestra un ejemplo de plantilla realizada por la directora de marketing para la búsqueda y formación de un equipo de marketing.

En la plantilla se describen:

- El área al que va a pertenecer el nuevo candidato.
- La especialización que necesita del nuevo candidato
- Las funciones clave que necesita que desarrolle el nuevo candidato.
- Los perfiles que desarrollara el nuevo candidato.

ÁREA	ESPECIALIZACIÓN	FUNCIONES CLAVE	PERFILES FASE 1	PERFILES FASE 2
Marketing	Contenidos	Diseño gráfico	2. Diseñador gráfico Interno	2. Diseñador gráfico Interno
Marketing	Contenidos	Fotografía	2. Diseñador gráfico Interno	2. Diseñador gráfico Interno
Marketing	Contenidos	Redacción	1. Técnico de Comunicación	1. Técnico de Comunicación
Marketing	Contenidos	Creatividad	Externo	Externo
Marketing	Contenidos	Audiovisual	Externo	Externo
Marketing	Digital	Gestión actualización contenidos plataforma web	3. Técnico de Marketing Digital/ E-commerce	6. Web Product Manager
Marketing	Digital	Redes Sociales: Planificación, actualización, interacción, analítica	3. Técnico de Marketing Digital/ E-commerce	3. Técnico de Marketing Digital/ E-commerce
Marketing	Digital	SEM/SEO/ Display/ Lead management/ E-mailing	A valorar externalizar	3. Técnico de Marketing Digital E-commerce + Externo
Marketing	Digital	Analítica	3. Técnico de Marketing Digital/ E-commerce	7. Analista
Marketing	Digital	Infraestructura técnica desarrollo, mantenimiento programación web, growth hacking y UX	Externo	Externo + 3. Técnico de Marketing Digital
Marketing	RR.PP./ Eventos/Trade	RR.PP./ Prensa	1. Técnico de Comunicación	1. Técnico de Comunicación
Marketing	RR.PP./ Eventos/Trade	Trade Marketing/ Ferias	1. Técnico de Comunicación	5. Trade Marketing
Marketing	RR.PP./ Eventos/Trade	PLV	1. Técnico de Comunicación	5. Trade Marketing
Marketing	RR.PP./ Eventos/Trade	Eventos consumidor final/ inauguraciones	1. Técnico de Comunicación	1. Técnico de Comunicación
Canal E-commerce	Contenidos + Digital	Área Marketing Contenidos/ Digital + Perfil orientado a performance Marketing	3. Técnico de Marketing Digital/ E-commerce en colaboración con 1. técnico de comunicación	3. Técnico de Marketing Digital E-commerce en colaboración con 1. técnico de comunicación
Canal E-commerce	Producto	Planificación y gestión de compras	Interno en Colaboración Dirección Comercial + Retail	6. Web Product Manager
Canal E-commerce	Atención al Cliente	Gestión de logística + logística inversa	3. Técnico de Marketing Digital/ E-commerce	4. Técnico de Atención al Cliente
Canal E-commerce	Atención al Cliente	E-mail/ Tlf/ Chat/ Redes Sociales	3. Técnico de Marketing Digital/ E-commerce	4. Técnico de Atención al Cliente

Figura 5: ejemplo de plantilla 1 empleada por la empresa creada por Victoria Orruño

En la plantilla 2 se describen los siguientes requisitos que necesitan del futuro candidato:

- El perfil profesional del candidato.
- Las funciones principales que necesita que cumpla el candidato.
- Los requisitos formativos que debe tener el candidato.
- La experiencia mínima que necesita poseer el candidato.
- Los idiomas exigidos.
- Las habilidades y competencias.



Perfil	0. Directora de Marketing	1. Técnico de Comunicación y Relaciones Públicas	2. Técnico de Marketing Digital/ E-commerce	3. Diseñador Gráfico	5. Técnico de Atención al Cliente*	4. Trade Marketing*
Funciones Principales	Define la estrategia de Marketing de las marcas y el plan de acciones	Implementa la estrategia de Marketing de la compañía, mediante la realización de acciones tácticas	Implementación plan de Marketing Digital	Realización de creatividades de campaña	Interlocución con el cliente final en la fase de pre-venta, venta y post-venta, a través de diversos canales: teléfono, e-mail, chat online...	Coordinación de ferias
Funciones Principales	Define la estrategia de comunicación corporativa	Redacción de contenidos para los distintos canales de comunicación de la empresa online y off line: redes sociales, blog corporativo, notas de prensa y contenidos orientados a SEO.	Edición de contenido plataforma web y actualización de catálogo	Realización de fotografías enfocadas a medios sociales	Gestión y seguimiento de pedidos online en web propia y Market Places	Supervisión/ Coordinación de la realización de para materiales ferias
Funciones Principales	Coordina y supervisa al equipo de Marketing	Coordinación/ Asistencia a eventos (B2B, B2C).	Realización de acciones tácticas en relación a los distintos medios digitales y/o coordinación proveedores técnicos especializados: programación, SEO, SEM, E-Mail Marketing, Display Advertising, Digital Retail, etc.	Adaptación de contenidos a los diferentes medios off line/ on line, incluyendo PLV, catálogos, banners, newsletters, etc.	Resolución de incidencias logísticas y de transporte	Supervisión/ Coordinación de la realización de materiales PLV para tiendas propia y canal wholesale
Funciones Principales	Define la estrategia e-commerce del grupo		Gestión de contenidos en redes sociales: Planificación, ejecución, interacción, analítica	Realización de fotografías de producto	Gestión de logística inversa: cambios y devoluciones	
Funciones Principales	Define la estrategia de fidelización de los clientes	RR. PP. : Interlocución con proveedores de comunicación, earned media e influencers, incluido la gestión operativa; envío de muestras, coordinación realización de materiales de comunicación, etc.	Detección de tendencias digitales, oportunidades de mejora de la conversión y de la relación mediante plataformas digitales.			
Funciones Principales	Define los procesos de Marketing y de Customer Journey	Press clipping y seguimiento de resultados de acciones de comunicación.	Gestión de pedidos e-commerce y atención al cliente.			
Perfil	Directora de Marketing	Técnico de Comunicación y Relaciones Públicas	Técnico de Marketing Digital/ E-commerce	Diseñador Gráfico	Técnico de Atención al Cliente*	Trade Marketing*
Requisitos formativos	Licenciatura en Publicidad y RR.PP.	Licenciatura en Publicidad y RR.PP. / Periodismo	Licenciatura en Publicidad y RR.PP. / Ingeniería Informática o afines	FP. Diseño/ Fotografía o similar	FP. Administración	Licenciatura en Publicidad y RR.PP. / Periodismo
Requisitos formativos	Master en Comunicación, Marketing Digital y E-commerce	Valorable Máster en Comunicación/ Marketing Digital/ Inbound Marketing	Imprescindible Máster en Marketing Digital/ E-commerce			
Experiencia Mínima	Más de 5 años en funciones similares en empresas de moda	Al menos 2 años de experiencia en puesto similar	Al menos 2 años de experiencia en puesto similar	Al menos 1 año de experiencia en puesto similar	Al menos 2 años de experiencia en puesto similar	Al menos 2 años de experiencia en puesto similar
Idiomas	Inglés avanzado	Inglés avanzado			Inglés avanzado/ Valorable segundo idioma	Inglés avanzado
Habilidades/ Competencias	Capacidad estratégica	Excelente capacidad de planificación y actitud resolutoria, con enfoque a la acción	Excelente capacidad de planificación	Creatividad y entendimiento del diseño en el sector moda	Excelentes habilidades de Comunicación orales y escritas y experiencia en entornos digitales	Excelente capacidad de planificación
Habilidades/ Competencias	Proactividad/ Capacidad de trabajar en entornos de cambio	Excelentes habilidades de Comunicación orales y escritas; con especial sensibilidad/ entendimiento hacia el entorno digital	Conocimientos de plataformas digitales: Wordpress, Prestashop, Magento, Mailchimp, a nivel usuario	Manejo avanzado de Photoshop y de Indesign	Orientación al Cliente	Habilidades comerciales y de negociación
Habilidades/ Competencias	Gestión de equipos	Interés por la moda y las tendencias	Conocimientos de Google Analytics, Google Adwords, Facebook Ads, Herramientas de E-Mail Marketing y Performance Marketing	Conocimientos de requisitos de preparación de materiales para impresión y para web	Asertividad, diplomacia, resistencia al estrés y gestión de conflicto	
Habilidades/ Competencias	Conocimientos del ámbito de Comunicación Digital y Estrategias de Fidelización y Omnicanalidad		Capacidad analítica		Valorable experiencia en programas de Helpdesk/ Back Office	

Figura 6: ejemplo de plantilla 2 empleada por la empresa creada por Victoria Orruño

Cuando se tiene muy claro lo que un directivo busca en su equipo, sabe describirlo con exactitud. Así se facilita mucho el reclutamiento y las posibilidades de éxito son mucho mayores.

Una vez que la oferta esta publicada, los siguientes pasos son los mismos para todos, independientemente del rango jerárquico en la posición de la empresa.

Cuando nos van llegando los currículos los leemos en la web y vamos filtrando y descartando los que se adecuan mejor al puesto de los que no. Se ven las características que tienen y se compara con lo que vamos buscando, además se tiene en cuenta características como la edad, lugar de residencia, idioma, experiencia laboral, el tipo de empresas donde ha trabajado, la duración en cada una de ellas, etc.

Una vez que hemos filtrado la primera fase imprimimos los currículos que nos han parecido interesantes.

Para temas de construcción se los damos al encargado de construcción, él los entrevista y hace la selección.

Excepto en el caso de los obreros, cuando se dispone de varios currículums con las características que más o menos se precisaban se pasa al segundo paso, que son una primera entrevista de forma telefónica, que ayuda a percibir sensaciones y a corroborar lo que pone en el currículum, ya que muchas veces los candidatos lo inflan y luego no es realmente como lo ponen.

En esta fase se toma una primera toma de contacto con los candidatos. En la llamada nos presentamos desde el departamento de recursos humanos, se le explica que tenemos su currículum y desde dónde nos ha llegado, también se les explica quiénes somos y a que nos dedicamos, el tiempo que llevamos trabajando, la ubicación de la empresa, las tiendas, etc. A cada candidato se le explica lo que a priori le puede servir de orientación para hacerse una idea de lo que es la empresa. Por último se repasa su currículum para escuchar a la persona como se explica, qué funciones describe de cada trabajo anterior, qué responsabilidades tenía, si trabajaba en equipo o no, como desarrollaba su tarea, etc, y dependiendo de si nos es de interés saberlo o no también se le pregunta por los idiomas que habla, que proyectos de futuro tiene o sobre que rango salarial oscila.

Si los candidatos nos parecen interesantes y nosotros le interesamos a los candidatos, se les cita para una entrevista personal en la empresa y conocerlos “face to face”.

En ocasiones cuando hay varios candidatos con características similares y el puesto no es de gran responsabilidad se les cita de forma conjunta, se les explica las condiciones del trabajo, si les interesa se les hace una entrevista personal final, sino se marchan y quedan pendientes para otro proyecto de la empresa.

También, en el caso de que el reclutamiento sea en una zona geográfica distinta a la empresa, recursos humanos establece un día de citas concreto en alguna de las tiendas donde trabajará el candidato final, así se cumplen dos objetivos, por una parte los candidatos conocen las tiendas y les ayuda a entender a que nos dedicamos, por otro lado se les facilita el desplazamiento para realizar las entrevistas.

En ocasiones se realizan las llamadas “ofertas en ciego” son iguales que las normales, la diferencia es que no se pone el nombre de la empresa para que no se sepa que se está buscando un candidato para un puesto concreto de la empresa que actualmente está ocupado por otro trabajador. Los motivos para necesitar cambiar a trabajador pueden ser diversos, lo importante en estas situaciones es que el puesto no quede vacío en ningún momento y que el trabajador no se entere que hay un proceso de búsqueda de un candidato para el puesto que está ocupando el mismo.

El siguiente paso que son las entrevistas personalizadas, forma parte del procedimiento de selección y no del reclutamiento.

3.5 Implicados en la realización del reclutamiento en la empresa

En la empresa la persona encargada de realizar el reclutamiento es la directora de Recursos Humanos. Nosotros ponemos en marcha la búsqueda desde que se lanza el proyecto de incluir a un candidato en un puesto de la organización.

También hay colaboradores como la ETT que en un momento dado de emergencia seleccionan a algunos candidatos para un trabajo rápido y de corta duración y que no conlleve mucha responsabilidad, ya que la ETT tiene reclutados un número suficiente de trabajadores para disponer de ellos en un momento dado.

La directora de RRHH informa a los directivos de los departamentos sobre los candidatos, asique cuando algún directivo está más interesado de lo normal en un

candidato, ayuda con el reclutamiento una vez que Recursos Humanos haya publicado la oferta. Por ejemplo, cuando a Recursos Humanos le llegan currículos de candidatos para la formación del equipo del departamento de marketing, se le remiten a la directora de marketing y ella los evalúa en una primera instancia, posteriormente estudian los pros y los contras, es decir, características que poseen o de las que carecen los candidatos con la directora de recursos humanos que será quien finalmente haga la selección.

En ocasiones hay temas en los que el departamento de RRHH no tiene conocimientos como por ejemplo en temas de obra, en esos casos el directivo del departamento hace una segunda entrevista para valorar conocimientos más técnicos, pero eso ya es después del reclutamiento.

En las tiendas quien lleva a cabo el reclutamiento también aparte de RRHH son las propias encargadas de tienda, a ellas les llega directamente currículos espontáneos que evalúan al momento y valoran si son buenos candidatos para contratarlos o no.

3.6 Coste de llevar a cabo el reclutamiento en la empresa

El coste al final del año no supone un gasto muy relevante para la empresa. Todo depende de las cantidades de ofertas que publiquen y mediante qué medios.

Por ejemplo, Infojobs tiene dos opciones de paquetes para publicar ofertas, uno es que se establecen un máximo de 15 ofertas durante todo el año, se pueden ir cambiando según las necesidades de búsqueda pero siempre con un máximo de 15. Si quiere introducir alguna oferta de trabajo previamente tendrá que borrar una, si quiere introducir tres, tendrá que borrar tres. Esto tiene un coste de 6000€ al año. La otra opción es pagar el anuncio de forma independiente cada vez que se publique uno, y dependiendo del nivel jerárquico se paga más o menos, alrededor de unos 300€ la oferta.

Este es el único coste que tiene la empresa a la hora de reclutar. También lo hacen mediante algún anuncio en la radio, que tiene un coste de 10€ el anuncio, válido hasta tres días.

El modelo de búsqueda por LinkedIn es gratuito ya que no tienen descargada la aplicación Premium.

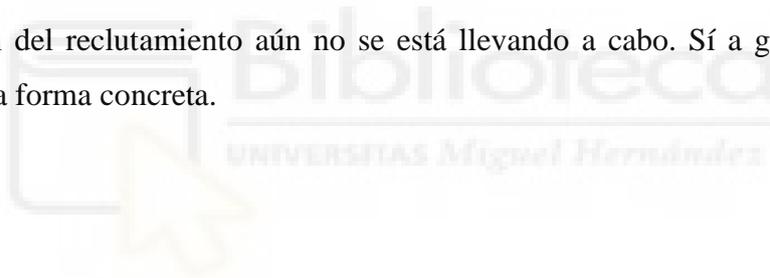
Las ofertas por el Servef también son gratuitas, corren a cargo del ayuntamiento.

3.7 Control y evaluación del reclutamiento en la empresa

El control del reclutamiento se está empezando a llevar ahora de un modo más profundo. Hasta el momento sólo se guardaban los currículos de candidatos que habían sido entrevistados de forma personal o telefónica.

Ahora mediante el programa One Note se especifica el candidato, las características principales que tiene y son útiles para la empresa, el contacto, tanto teléfono como email, cual ha sido el modo por el que ha contactado con nosotros, etc.

La evaluación del reclutamiento aún no se está llevando a cabo. Sí a grandes rasgos, pero no de una forma concreta.



4. Plan de mejora

A continuación desarrollamos el plan de mejora que le proponemos a la empresa de Crevillente con el objetivo de mejorar el reclutamiento.

4.1 Objetivo del plan de mejora

A partir de la observación directa de la empresa donde estoy realizando prácticas en Crevillente, hemos propuesto una serie de acciones con el objetivo de mejorar el proceso de reclutamiento en la empresa.

Ésta empresa está en pleno proceso de expansión con una cifra de crecimiento de unas 4 aperturas de tiendas por año.

El objetivo es que la empresa haga una mejora que le agilice y ofrezca mejores competencias para nuevos empleados.

Para el cumplimiento de éste objetivo de mejora, hemos trazado tres sub-objetivos que incluyen el desarrollo de distintas acciones y programas.

4.2 Sub-objetivos

Hemos creado tres sub-objetivos para cumplir el objetivo:

4.2.1 Sub-objetivo: Análisis de Puestos

4.2.2 Sub-objetivo: Ampliación de fuentes de búsqueda de candidatos

4.2.3 Sub-objetivo: Verificación de la efectividad del reclutamiento

4.2.1 Sub-objetivo: Análisis de Puestos

El análisis de puestos es un estudio en profundidad del lugar donde va a trabajar el futuro candidato, pero no solo del lugar de forma física, sino de los objetivos y las tareas que tiene que llevar a cabo en ese puesto.

Actualmente en la empresa no se lleva a cabo el estudio del análisis de los puestos vacantes o de futura creación, por ello he desarrollado un plan de mejora con el objetivo de que el reclutamiento sea más fácil, sencillo y práctico.

Confeccionamos este plan para saber cuáles son las características del puesto a cubrir y en función de ello realizar la búsqueda del candidato ideal, o lo más acorde a las necesidades de ese puesto.

Ahora mismo en la empresa hay 2 puestos vacantes que necesitan ser cubiertos por profesionales en un corto periodo de tiempo, es decir, antes del 15 de Junio que empieza la temporada alta del verano 2017.

Estos puestos vacantes son el/la de Técnico de comunicación y RRPP, y el/la Responsable de Tienda. El análisis detallado de estos dos puestos de trabajo se han incluido en el Anexo I revisados por la empresa.

Según el análisis de puestos, la empresa enfoca la búsqueda y sabe qué es lo que necesita. Mediante el análisis del puesto se facilita cuáles son sus características y además, cuales debe poseer el candidato, por tanto es más sencillo publicar una oferta de empleo en una red concreta sabiendo lo que buscamos que en muchas redes al azar y recibiendo feedback de candidatos que no cumplen con las características exigidas, recibiendo una gran cantidad de currículums de candidatos no válidos, consiguiendo así únicamente alargar el proceso de selección. Implicando tiempo y dinero leyendo sus CV y gastando publicaciones en vano, sabiendo que cada una de esas publicaciones tiene un coste.

Por ello, desarrollamos el procedimiento planteado a la empresa para cada uno de los puestos a cubrir que presentamos en 4 fases:

- 1) **Modo** de rediseño del Análisis de Puestos
- 2) **Momento** de rediseño del Análisis de Puestos
- 3) **Implicados** en el rediseño del Análisis de Puestos
- 4) **Control** de la efectividad del Análisis de Puestos

- 1) **Modo** de rediseño del Análisis del Puesto.

Se realiza un informe donde se describen dos fases que contenga las distintas funciones que componen un puesto. Una es la descripción del puesto y la otra el perfil del candidato. A continuación vemos la estructura del informe que es la misma para los tres puestos vacantes supervisados y aprobados por la empre, lo que cambia es el contenido.

1.1 Descripción del puesto

El informe se divide en tres fases:

- Descripción del encabezado:
 - Título del puesto:
 - Clave:
 - Categoría:
 - Horario:
 - Sueldo asignado al pesto:
 - Ubicación del puesto:
 - Jerarquía y contactos:
 - Número de trabajadores que desempeñan el puesto:



- Descripción genérica:

- Descripción específica:

1. Funciones principales, es decir, qué deberá realizar el trabajador.
2. Dónde y cuándo lo hace.
3. Cómo y con qué lo hace.

1.2 Perfil del candidato

a) Perfil profesional:

b) Perfil personal.

2) **Momento** de rediseño del Análisis de Puestos

Se realiza cuando el puesto queda vacante, es de nueva creación, o se prevé que quedará vacante en poco tiempo.

Se lleva a cabo en la propia empresa, que es la base de donde se obtiene toda la información requerida.

Hay que acudir a cada departamento donde esté la vacante.

Para describir la recogida de información, visitamos el propio lugar de trabajo, como es una tienda, la fábrica, un despacho, etc, así se visualiza y se tiene más claro cuáles son las funciones del candidato. Así por ejemplo:

a) Para el puesto de Técnico de comunicación y RRPP la directora de Marketing hace el estudio de la oficina donde van a trabajar, dentro del mismo departamento de Marketing. En las oficinas de la empresa el estudio es sencillo, ya que observando uno

de ellos los demás son similares. Otra cosa muy distinta son las funciones que lleve a cabo cada uno de ellos, pero esa sería la segunda parte del análisis del puesto.

b) Para describir el puesto de responsable de tienda y realizar bien el estudio el Area Manager y directora de tienda tienen que ir a la tienda y observar el lugar de trabajo para tener un mejor concepto de cuáles son las funciones que debe realizar la futura responsable de tienda. En la descripción constará que hay una zona de terraza, una zona interna y un almacén, si está a nivel de la tienda o en sótano, el tamaño del local, la ubicación, si está en el interior de un centro comercial o a pie de calle, etc.

3) Implicados en el rediseño del Análisis del Puesto

El rediseño lo realiza el supervisor/ra directo del futuro candidato.

En los casos en que no hay supervisión directa, es el departamento de recursos humanos quien realiza el estudio del puesto, con la ayuda de la dirección de la empresa, y en ocasiones con la colaboración de los futuros compañeros del candidato, ya dependiendo del puesto a estudiar.

4) Control de la efectividad del Análisis de Puestos

En el apartado 3 de este trabajo confeccionamos una herramienta para valorar la efectividad del reclutamiento y a través de ello saber si el Análisis de Puestos está bien realizado y es útil.

4.2.2 Sub-objetivo: Ampliación de fuentes de búsqueda de candidatos

Para desarrollar el plan de mejora de reclutamiento proponemos las siguientes acciones para ampliar las fuentes de búsqueda de candidatos:

A. Ampliación fuentes de reclutamiento interno

- a) Programa de Referidos**
- b) Cartera de Candidatos**
- c) Promoción interna a los Trabajadores**

B. Ampliación fuentes de reclutamiento externo

- a) Facebook**
- b) Twitter**
- c) LinkedIn**
- d) Talent Clue**

A. Ampliación de las fuentes de reclutamiento interno

El reclutamiento interno se realiza cuando acudimos a la propia empresa o a los propios trabajadores para cubrir una vacante de un puesto de trabajo o para cubrir una vacante de un puesto de nueva creación. Esto es lo que se considera fuentes de reclutamiento interno, y son una muy buena opción dentro de la estrategia de reclutamiento.

Considerando que dentro de la propia organización hay mucho talento el cual podemos aprovechar.

Los trabajadores de la compañía forman la cultura de la empresa, fresca, innovadora, atractiva, veraniega, divertida, son gente joven que forman una parte fundamental porque conocen y se identifican con los valores y la misión de la misma, saben el funcionamiento, las fechas en la que están los picos de mas trabajo, saben cómo organizarse en momentos de presión, conocen al personal y las ventajas y desventajas de cada uno de ellos, saben cuándo es la época más floja de trabajo, son leales puesto que a pesar de la rotación siempre están ahí, conocen los caracteres de sus supervisores, los departamentos que tiene la empresa, el funcionamiento respecto a la burocracia, etc. Recordamos que una empresa son las personas que la forman.

A veces basta con echar un vistazo al perfil de los trabajadores para encontrar uno que encaje en puestos superiores. Parándome un momento a pensar en la vacante

conociendo a los empleados, es posible que conozca a alguien en la empresa que encaje perfectamente en el puesto. La promoción interna es una muy buena opción, sobre todo para un puesto en el que se requiere mucho conocimiento de la empresa.

Para presentar la ampliación de fuentes, diseñamos tres herramientas que ha supervisado la empresa:

- a) Programa de Referidos**
- b) Cartera de Candidatos**
- c) Promoción interna a los Trabajadores**

a) Programa de Referidos

Es una forma de comunicar a todos los empleados de la empresa que hay un puesto vacante y que tiene que ser cubierto.

Sirve para implica a los trabajadores en la búsqueda del perfil de un posible candidato para cubrir el puesto vacante.

Como ya se he comentado, los trabajadores conocen a la perfección la cultura de la empresa, la forma de trabajar, las condiciones, etc. Saben si una persona encaja o no en el equipo por lo que una recomendación de un empleado siempre tiene más posibilidades de ser un buen perfil.

Es útil para atraer personal específico con la ayuda de trabajadores que ya están en la empresa, ellos ya saben lo que se busca por tanto ayudan a encontrar personal con las características que la empresa necesita.

Tiene un procedimiento muy sencillo, tan solo hay que tener buena comunicación con los trabajadores, es rápido y con un feedback seguro, lo trabajadores no quieren tener malos compañero por tanto no ofrecen un mal candidato a la empresa.

Normalmente se utiliza para contrata personal de fábrica almacén ya que la mayoría de las empresas dependen de los recomendados, debido a que estos puestos son algo difícil de encontrar en fuentes de reclutamiento externo.

La utilidad que también se le da es hacer partícipe al personal de procesos de interés común y en los que toda la empresa debería estar volcada. Todos queremos tener compañeros brillantes, motivados y trabajar a gusto en la empresa. Así que los empleados también.

El proceso se desarrolla en 4 fases:

- 1) **Modo** del diseño del Programa de Referidos
- 2) **Momento** del diseño del Programa de Referidos
- 3) **Implicados** en el diseño del Programa de Referidos
- 4) **Control** de la efectividad del Programa de Referidos

1) **Modo** del diseño del Programa de Referidos

Se crea un correo para los responsables de cada departamento de la plantilla donde periódicamente el departamento de RRHH informe de las nuevas ofertas de empleo disponibles en la empresa, y si recuerdan algún contacto no dudarán en referirlo al momento.

Además en ese correo tiene que poner unas características muy básicas del puesto, como son el departamento al que pertenecerá y la titulación mínima necesaria.

Cuando el responsable de cada departamento lo haya comunicado, tiene que remitir un correo a RRHH informando de la comunicación y comentando brevemente cómo ha reaccionado el personal, para que el departamento de Recursos Humanos pueda llevar una valoración y control.

Tratándose de puestos del mismo sector por ejemplo la obra. Cuando la entrevistadora está con un candidato relacionado con otro puesto vacante debe comunicárselo, porque seguramente la persona que está entrevistando conoce a alguien relacionado o ha trabajado con alguien que puede referenciar.

2) Momento del diseño del Programa de Referidos

Se realiza en el momento que el departamento de Recursos Humanos conoce la vacante del puesto, o cuando se está creando un nuevo puesto.

3) Implicados en el diseño del Programa de Referidos

La planificación de la comunicación de la vacante o nuevo puesto y las características que requiere la persona candidata, la organiza la directora de Recursos Humanos. La comunicación a los empleados la puede hacer el responsable directo de cada departamento, es decir, el responsable de fábrica a los trabajadores de la fábrica, el responsable de compras al departamento de compras, el responsable de ventas al departamento de ventas, el responsable de proyectos a los trabajadores de proyectos, la responsable del Retail a las encargadas de tiendas, la responsable del departamento de Márquetin a los trabajadores de su departamento y así consecutivamente.

El hecho de avisar a los trabajadores que se va a iniciar un proceso de reclutamiento se hace desde el departamento de recursos humanos, en la misma empresa, o que la directora de tienda que se va moviendo por las 15 tiendas situadas por España, lo comunique a las responsables de tienda.

Coste del Programa de Referidos

Implantar un Programa de Referidos tiene un coste de horas/trabajo, rendimiento por persona o plantilla. El coste dinerarios es de 0€.

4) Control de la efectividad del Programa de Referidos

Sabemos si el Programa de Referidos es correcto cuando la selección del candidato es buena.

b) Cartera de Candidatos

Es una base de contenidos donde se encuentran currículos que se han apuntado para ofertas anteriores de trabajo que nos han parecido interesantes como candidatos pero no para aquel momento de selección.

Es útil porque tenemos una carpeta llena de candidatos que ya han mostrado interés en trabajar en la empresa en algún momento dado, y por tanto no es necesario en el momento en que se produce una vacante empezar el proceso de reclutamiento desde cero. De esta forma se agiliza el proceso de búsqueda.

Sirve para que en un momento dado de pico de trabajo contemos con los datos de unas personas que ya se han interesado por el puesto anteriormente. Para ello desarrollamos 4 fases:

- 1) **Modo** del rediseño de la Cartera de Candidatos
- 2) **Momento** del rediseño de la Cartera de Candidatos
- 3) **Implicados** en el rediseño de la Cartera de Candidatos
- 4) **Control** de la efectividad de la Cartera de Candidatos

1) Modo del rediseño de la Cartera de Candidatos

La Cartera de Candidato se hace por un lado en las tiendas, en el TPV, que es el ordenador donde guardan la información de la tienda, a la que las dependientas tienen acceso. Se crean 2 o 3 carpetas con diferente nombre, por ejemplo:

- 1 Responsable
- 2 Dependienta
- 3 Interesante

En la 1 se ponen todos los currículos que tengan características para adquirir puesto de responsable de tienda. En el 2 los currículos con características para dependienta, y en el 3 personas que no tienen características concretas para ese puesto en concreto pero

tienen habilidades interesantes, como inglés, viven cerca, han trabajado cara al público, etc.

En el caso de tener los CV en papel el proceso es el mismo pero en un archivador con sus 3 apartados. Y ordenándolos siempre por fechas de más antiguos a más recientes.

Por otro lado, en la empresa (lugar físico), en el ordenador del departamento de RRHH crean 6 carpetas:

1 Fábrica

2 Almacén

3 Proyectos

4 Compras, Ventas y Logística

5 Marketing

6 Retail (Dependientes y Responsables de Tienda.) y Wholesale.

Y en cada una de ellas se introducen los CV interesantes que nos van llegando tanto de jobsites, como currículos en mano o los que llegan por email.

Si se pudieran escanear los CVs que nos llegan en papel se almacenaría mucho menos, pero en el caso de que no sea posible por las tareas diarias seguiría el mismo procedimiento en un archivador con los mismos separadores y ordenados también por fechas en la parte de arriba de la carpeta en (vista) se puede ordenar como más cómodo sea para el reclutador.

2) Momento del rediseño de la Cartera de Candidatos

Durante los procesos de reclutamiento en la vida de la empresa se guardan los candidatos que resultan interesantes, de esta forma se crea una carpeta de candidatos en los que ya he visualizado en primera instancia las características de cada uno.

Es posible que si pasa mucho tiempo de un proceso de reclutamiento a otro el candidato ya esté trabajando o incluso no viva en la misma ciudad, pero no importa, tener una base hecha ayuda en un momento dado de necesidad.

Si no está hecha, cualquier momento es bueno para empezar.

A la espera que lo apruebe la dirección.

Puede crearse en varios lugares. Puesto que a las tiendas llegan muchos currículos y se hacen varias entrevistas en el TPV de la tienda se crea una carpeta en el caso de que lleguen los currículos online, o incluso en un archivador con departamentos se realizar esta cartera de candidatos y hay que tenerla lista y actualizada para cuando sea necesario.

Por otro lado al departamento de Recursos Humanos llegan currículos todos los días, los que sean interesantes se archivan o incluso se escanean y se ponen en el ordenador junto con los que llegan de las páginas web, o el email de RRHH.

3) Implicados en el rediseño de la Cartera de Candidatos

La realiza Recursos Humanos para la empresa, y las responsables de tienda para las tiendas.

Coste del Programa de Referidos

Implantar un Programa de Referidos tiene un coste de horas/trabajo, rendimiento por persona o plantilla. El coste económico es 0€

4) Control de la efectividad de la Cartera de Candidatos

Sabemos si el Programa de Referidos es correcto cuando la selección del candidato es buena.

c) Promocionar internamente a los propios empleados

Sabiendo que hay un trabajador en la empresa que se ajusta a las características requeridas para el puesto vacante se le comunica al trabajador. Es a los que se le llama de forma coloquial, dotar de responsabilidad en la organización.

Sirve para motivar a aquellos que estén preparados a hacer bien las cosas y darles la opción de poder adquirir puestos con más responsabilidad, y para dar ejemplo en la empresa, que se vea que trabajando de forma responsable, ordenada, educada, cuidados, hábil y en las condiciones requeridas por la cultura de la empresa se puede ascender siempre que el trabajador acepte y esté de acuerdo en las condiciones expuestas.

Es muy útil puesto que lo que se busca en el reclutamiento es adaptar un puesto de trabajo vacante a un candidato ideal lo antes posible, mediante la promoción interna éstos objetivos se cumplen enseguida. Ya se conoce al candidato, se sabe cómo trabaja, sus virtudes y vicios, donde falla y en qué es potencialmente bueno. El contra que tiene esta fuente de reclutamiento interna es que no haya trabajadores aptos para ascender, o que ellos mismos no acepten la oferta.

Para ello también lo llevamos a cabo en 4 fases:

- 1) **Modo** del diseño de la Promoción interna de los propios empleados
- 2) **Momento** del diseño de la Promoción interna de los propios empleados
- 3) **Implicados** en el diseño de la Promoción interna de los propios empleados
- 4) **Control** de la efectividad de la Promoción interna de los propios empleados

- 1) **Modo** del diseño de la Promoción interna de los propios empleados

Cuando los Responsables de los distintos departamentos saben que hay una vacante porque el departamento de RRHH se lo ha comunicado, además de informar a los trabajadores de esa vacante como he explicado anteriormente, tiene que pensar si alguno de sus trabajadores cumple esas cualidades requeridas para comentárselo al departamento de RRHH y ofrecerlo como posible candidato.

Después, el departamento de RRHH tiene una reunión con el posible candidato para informarle de las condiciones. De esta manera se establece una relación más directa y se puede ver su reacción en primera persona y hablar sobre las responsabilidades y compensaciones de la vacante en cuestión, que ventajas y desventajas tiene al cambiar de puesto.

Si el candidato acepta o no ya no es responsabilidad de la organización, pero la posibilidad siempre hay que tenerla en cuenta.

2) Momento del diseño de la Promoción interna de los propios empleados

Se realiza en el momento en que el departamento de Recursos Humanos conoce la vacante del puesto o para la creación de un nuevo puesto.

La promoción interna se hace dentro de la misma organización, por ejemplo, en el caso de que una dependienta de tienda vaya a ascender a responsable de tienda, la directora se lo comunicará en la misma.

En el caso de realizarlo en la empresa (lugar físico) la comunicación se hace en el departamento de Recursos Humanos.

3) Implicados en el diseño de la Promoción interna de los propios empleados

La directora de Recursos Humanos tendrá que comunicar al responsable del departamento donde se encuentre trabajando el empleado la noticia, y éste mandará al trabajador para concretar una reunión con el departamento de Recursos humanos que es quien le ofrece el puesto. . En el caso de que el departamento no tenga responsable, es Recursos Humanos quien se lo comunica al trabajador directamente.

En el caso de la rama Retail, es la Directora de tiendas quien lo comunica a la dependienta.

Coste de la promoción interna.

Promocionar internamente a un trabajador tiene un coste de horas/trabajo, rendimiento por persona o plantilla. Coste económico es de 0€.

4) Control de la efectividad de la Promoción interna de los propios empleados

Sabemos si el proceso y las condiciones son correctos cuando el cambio de puesto del trabajador ha mejorado el funcionamiento y cumple los objetivos establecidos.

B. Ampliación de las fuentes de reclutamiento externo

El reclutamiento externo se refiere al hecho de acudir a cualquier fuente para la búsqueda de un candidato que no sea la propia empresa, es decir, acudir a redes sociales, páginas webs, la radio, universidades, institutos, anuncios, etc.

Son muy útiles porque fuera de la empresa se encuentra una gran variedad de personas con infinitas características que pueden aportar a la organización distintos conocimientos y formas de hacer las cosas que ayudan a enriquecer la empresa de talento.

Proponemos el empleo de las siguientes fuentes:

- 
- a) **Facebook**
 - b) **Twitter**
 - c) **Linkedin**
 - d) **Talent Clue**

a) Facebook

Facebook es, con diferencia, la red social más utilizada a nivel global. Por eso, cualquier empresa mínimamente relevante debe estar presente en esta red y aprovechar todas las oportunidades que ofrece, y entre ellas el reclutamiento.

Sirve como fuente externa de reclutamiento para buscar y atraer personas. Facebook cuenta con herramientas muy prácticas como son: realizar campañas de marketing, mantener un diálogo con sus clientes, dar a conocer procesos de selección, hacer publicidad de la marca de la empresa, atrapar seguidores, entre otros.

El reclutamiento vía Facebook se realiza de forma dinámica pero controlada.

Ya que los clásicos anuncios de trabajo no funcionan correctamente, o no son novedosos, Facebook actuar a modo de reclamo, con una breve descripción del puesto ofrecido. Es importante ir recordando a los seguidores de la página que existe un puesto de trabajo disponible o, en su defecto crear una “pestaña” en la página que vaya dedicada al reclutamiento, y donde los candidatos se puedan ir informando del proceso. También es muy útil para que los seguidores vean una oferta de trabajo de forma sencilla y muy rápida, ya que hoy en día todo el mundo lleva la App de Facebook instalada en el móvil.

La descripción del trabajo a realizar o vacante tiene que ser atractiva, para que los seguidores lo perciban como una buena oportunidad laboral.

Mediante Facebook se pretende reclutar a cualquier tipo de persona. Es importante establecer qué perfil profesional estamos buscando. Tenerlo claro nos ayuda a crear el mensaje adecuado para atraer a los candidatos.

La gente no se mete en LinkedIn a curiosear y ver cosas, pero sí lo hace en Facebook. El anuncio de la oferta de trabajo lo ven nuestros seguidores, pero también usuarios que consultan el perfil para estar informados puntualmente o los amigos de los seguidores que han difundido la oferta de empleo en su perfil.

Por ello desarrollamos el procedimiento planteado de utilizar Facebook como herramienta externa en 4 fases:

- 1) **Modo** del diseño de Facebook
- 2) **Momento** del diseño de Facebook
- 3) **Implicados** en el diseño de Facebook
- 4) **Control** de la efectividad de Facebook

1) **Modo** del diseño de Facebook

1. Proponemos añadir la pestaña ofertas de empleo en la Página de Facebook de la Empresa.

En el lado izquierdo donde se ofrece las utilidades de la página como son: información, fotos, me gusta, videos, publicaciones, opiniones, etc, hay que incluir una pestaña llamada “tu empleo” que lleve a las ofertas de empleo del momento, tanto en el Facebook de la rama de moda como en el Facebook de la rama de industria.

2. Proponemos publicar las ofertas de empleo en el muro.

Igual que se escribe una actualización o se comparte un artículo para los seguidores, hay que compartir ofertas de empleo con el enlace que les lleve directamente a la página de empleo de la web de la empresa.

Utilizar imágenes al publicar la oferta de empleo para llamar más la atención de los seguidores es muy práctico, ya que las personas por lo general somos muy visuales y nos llama más la atención las imágenes que grandes parrafadas. Poner la foto de una persona trabajando en la tienda o en la fábrica llama la atención a los candidatos.

3. En la parte superior de la página, proponemos utilizar la función de "Conseguir público” para promocionar las ofertas de empleo.

4. Utilizar el Buscador Graph de Facebook para encontrar referidos.

Graph Search es un buscador avanzado que permite realizar búsquedas en base a preguntas o frases sencillas. Permite obtener información muy concreta de forma fácil y rápida sobre nuestros contactos.

Entonces si tenemos muchos contactos en Facebook, ponemos en el buscador Graph algo como:

- Amigos de mis amigos que son [ocupación] y viven en [ciudad]
- Amigos de mis amigos que trabajan en [empresa del sector] y viven en [ciudad]

FILTRAR POR	
Nombre ▼	<input type="text" value="Escribe un nombre"/>
Location ▼	<input type="text" value="Escribe el nombre de una ciudad o región"/> X
Lugar de trabajo ▼	<input type="text" value="Escribe el nombre de una empresa"/> X
Formación acad... ▼	<input type="text" value="Escribe el nombre de una universidad o un colegio."/> X

Si encontramos candidatos que encajen con las búsquedas, le enviamos directamente la oferta.

Puesto que Graph Search aún no está disponible en Español de momento, lo utilizamos activando el idioma ingles en el perfil de Facebook en (configuración-cambiar el idioma-Estados Unidos-guardar cambio) y ponerlo en marcha.

2) **Momento** del diseño de Facebook

El momento de publicar una oferta de trabajo se hace cuando el puesto en la empresa queda vacante o es de nueva creación.

No solo se tiene que reclutar cuando haya una vacante, en la misma pestaña de ofertas de empleo en el Facebook de la empresa, se añade un apartado de posibles candidaturas donde los internautas van depositando sus currículos a lo largo del año.

La página web de la empresa la lleva el departamento de Marketing, asique el departamento de Recursos Humanos tiene que tener acceso al Facebook de la empresa para poder gestionar ese apartado de ofertas de empleo.

De este modo podrá absorber los currículos que puedan ser interesantes y descartar los que no.

3) **Implicados** en el diseño de Facebook

La función técnica de crear la pestaña de oferta de empleo y el buzón de currículos la hace el departamento de Márketing. Una vez creada, la gestión la lleva el departamento de RRHH, tanto mirar los candidatos como publicar las ofertas o descartar candidatos.

Coste del diseño de Facebook

Como anunciante de Facebook, se pueden controlar fácilmente el gasto de las campañas publicitarias y ceñirnos a su presupuesto. Los anunciantes podemos elegir un presupuesto diario o total para cada una de las campañas publicitarias. El presupuesto diario es el importe que decidamos gastar por día en una campaña concreta. En cambio, con el presupuesto para toda la campaña el importe que indiquemos se distribuirá durante el tiempo que esté activa la campaña. Facebook nunca nos cobrará por encima del presupuesto establecido.

El precio de los anuncios de Facebook se basa en un sistema de subasta por el cual éstos compiten por las impresiones en función de la puja y el rendimiento. Por lo tanto, los anuncios de Facebook no tienen un coste establecido. Cuando se ponga el anuncio en circulación, sólo nos cobrarán por el número de clics que recibamos o por el número de impresiones del anuncio que se muestren.

Se puede hacer una estimación del presupuesto cuando se cree el anuncio (www.facebook.com/ads/create)

Si el presupuesto publicitario es limitado, Facebook podemos publicar el anuncio durante un período más breve, pero con un presupuesto diario superior. Por ejemplo, si el presupuesto mensual es de 30€, probamos a programar la campaña durante 1 o 2 semanas con un presupuesto diario superior en lugar de programarla durante 30 días con un presupuesto de €1 diario con el fin de aumentar al máximo el rendimiento del anuncio.

4) Control de la efectividad de Facebook

Sabemos si el proceso está funcionando si se inscriben a nuestras ofertas candidatos con las características que buscamos y la selección ha sido buena.

b) Twitter

Twitter es una red de información en tiempo real que permite conectar con las últimas historias, ideas, opiniones y noticias de aquello que nos puede parecer interesante.

A continuación voy a mencionar unas nomenclaturas que son importantes saberlas para saber utilizar la herramienta de Twitter.

Las nomenclaturas más habituales son:

- Avatar: Es la imagen que se publica en el perfil de Twitter de la empresa.
- Bio: Es una pequeña descripción de la cuenta. Sirve para que otras personas sepan más de la empresa y les ayuda a decidir si la siguen o no.
- Tweet: Publicación de un usuario de Twitter. Como máximo puede contener 140 caracteres.
- Retweet (RT): Es la acción de re-enviar el tweet de otra cuenta a nuestros seguidores.
- Followings: Las cuentas de twitter que seguimos. Followers: Seguidores, son las personas que nos siguen.
- Menciones (@+nombre de usuario): Hablar o responder a un usuario.
- TL (TimeLine): es el espacio donde revisamos los tweets de las personas que seguimos. Se ubica en nuestra página de inicio
- Trending Topics (TT): Son los temas más comentados del momento.
- Hashtag (#+palabra): Se utiliza para marcar palabras clave o temas claves en un tweet. Por ejemplo si deseamos saber qué se habla respecto al empleo, tenemos que usar/buscar #empleo.

Las características de Twitter ofrecen muchas ventajas a la hora de difundir ofertas de empleo por este canal. Por ejemplo: podrán ser vista por todos nuestros followers y también por las personas que estén buscando información con el hashtag, sean seguidores nuestros o no. Además, si alguno de nuestros seguidores nos hace RT de nuestra oferta, ésta se difundirá entre todos sus seguidores.

Twitter dispone de un buscador que permite encontrar posibles candidatos entre sus usuarios. También nos permite buscar más información sobre un candidato en concreto.

Como explicaré más adelante, hay diferentes formas de indagar si tenemos ante nosotros el candidato ideal para cubrir el puesto que estamos buscando.

Twitter crea marca. Si trabajamos correctamente nuestra bio, los contenidos que publicamos y las conversaciones en que participamos, nos ganaremos el reconocimiento de nuestros followers como una empresa que se preocupa por sus trabajadores y sus seguidores, y crearemos una imagen de compañía ideal para trabajar.

Otro beneficio que podemos conseguir con Twitter es la mejora de nuestra reputación online. Las redes sociales acercan la empresa a su público objetivo y ahora ya no solo se trata de transmitir nuestro mensaje sino también de compartir nuestros valores como empresa, valores como trabajo en equipo, colaboración, unidad, confianza, etc.

Con Twitter podemos crear (o destruir, si no lo hacemos correctamente) la forma en que queremos ser vistos por nuestro público.

También sirve para entrar en conversación con algunos de nuestros “seguidos/seguidores influyentes” en algún tweet que publiquen, ya que esto nos permitirá mostrar un lado más humano y personal (y menos robot) de nuestra cuenta de twitter. Basta con hacer un comentario de un link que acaba de publicar, un RT de su tweet que encontramos interesante o simplemente marcar como favorito alguno de sus tweets.

La mayoría de usuarios tienen entre 25 y 34 años, así que twitter es una fuente de reclutamiento muy adecuada para la contratación de gente joven, como por ejemplo para el perfil de dependiente de la tienda. Twitter nos ayuda a amplificar la difusión de nuestras ofertas de empleo en ese rango de edad. Asimismo, es una excelente herramienta para saber más acerca de los candidatos de un proceso y que permite también encontrar otros profesionales con perfiles interesantes para una oferta en concreto.

También es útil para publicar contenidos interesantes para nuestro público.

Hay que compartir contenido después de publicar varias ofertas. El contenido pueden ser, entradas de nuestro blog, noticias de nuestro sector u otra información que pueda ser interesante para nuestro público.

Por ello desarrollamos el procedimiento planteado de utilizar Twitter como herramienta de reclutamiento externa en 4 fases:

- 1) **Modo** del diseño de Twitter
- 2) **Momento** del diseño de Twitter
- 3) **Implicados** en el diseño de Twitter
- 4) **Control** de la efectividad del diseño de Twitter

1) **Modo** del rediseño de Twitter

1 Publicar una Oferta.

Para publicar la oferta tenemos que tener en cuenta que solo disponemos de 140 caracteres y que el contenido del tweet tiene que dividirse en tres partes:

- a) El texto de la oferta: primero describimos el título de la posición. Este ha de ser concreto, sin extendernos en las características, ya que tenemos un número de caracteres limitado. Usaremos las keywords (palabras clave) que nuestros candidatos buscan para cada tipo de oferta.
- b) Link de la oferta: poner el link donde los candidatos pulsan para ampliar información sobre nuestra oferta. Es muy importante que este link enlace directamente con la oferta descrita. Gracias a las múltiples opciones que tenemos para medir los resultados de estos links, podremos crear un patrón de comportamiento de nuestros candidatos, viendo cuáles tienen mayores clics y así optimizar, por ejemplo, la hora de publicación de las ofertas o los hashtags utilizados con el fin de obtener un mejor número de clics.
- c) Los hashtags, es una de las herramientas que nos facilita la labor. Tienen que aparecer en todos los tweets que hagamos, ya que así conseguiremos una mayor segmentación de la oferta. El hashtag por excelencia es #empleo, que habitualmente es Trending Topic en nuestro país. Por lo tanto cuando alguien mira este hashtag encuentra nuestras ofertas. Sin embargo, es un hashtag demasiado general. Es imprescindible utilizar hashtags más segmentados:

dependiendo del puesto de trabajo que estemos publicando pondremos un hashtag u otro, por ejemplo: #textil, #metalurgia, #moda, #construcción, etc. Escribiendo el hashtag en el idioma propio de la zona geográfica a la que nos dirigimos.

Ya tenemos el tweet que vamos a publicar, ahora toca ser eficientes a la hora de publicarlo. Lo primero que no debemos hacer es publicar todas las ofertas a la vez, ya que ocurrirán dos cosas:

- Nos ganaremos reputación de spammers.
- Perderemos visibilidad al publicar sólo en una franja muy estrecha de tiempo.

Los tweets los publicamos entre las 8 de la mañana y las 9 de la noche, siendo quizás los mejores momentos a las 10 de la mañana, a mediodía (entre las 13h. y las 14:30h.), y hacia las 8 de la tarde.

2 Buscar en Twitter a un candidato

- a) Para ello, valoramos la capacidad de liderazgo de la persona. Un ratio alto de Seguidores/Seguidos quiere decir que es una cuenta destacada, ya que en Twitter sólo se consiguen followers publicando contenido interesante (a no ser que se trate de un personaje público).
- b) Observamos los tweets que publican los candidatos y los enlaces que comparten, así sabemos si es una persona que está atenta a las novedades del sector. También nos dará pistas sobre sus intereses personales.
- c) Buscando un hashtag en concreto y observando qué cuentas hay en el apartado destacado, seguramente estemos ante personas relevantes en ese sector y candidatos potenciales para nuestras ofertas.

El buscador más potente es el que incorpora el mismo Twitter, Search Twitter, aunque existen múltiples aplicaciones que lo hacen.

2) Momento del diseño de Twitter

El reclutamiento en Twitter al igual que en Facebook debe de ser continuo.

Los Tweets se publican cuando haya una vacante para que los Followers tengan constancia de ella.

El procedimiento es el mismo que el Facebook, a página web de la empresa la lleva el departamento de Marketing, asique el departamento de Recursos Humanos tiene que tener acceso al Twitter de la empresa para poder gestionar las ofertas de empleo.

El procedimiento de publicar ofertas las hace Recursos Humanos desde el departamento.

3) Implicados en el diseño de Twitter

El reclutamiento, tanto publicar ofertas, como buscar candidatos lo hace el reclutador, el hecho de llevar la página al día, contactando con la gente y manteniendo la información actualizada y activa lo hace los trabajadores de marketing.

Coste del diseño de Twitter

Llevar a cabo el manejo o implantar Twitter en la empresa tiene un coste de horas/trabajo, rendimiento por persona o plantilla. El coste dinerarios es de 0€

Publicar Tweets o Hashtags es totalmente gratuito.

4) Control de la efectividad del diseño de Twitter

Sabemos si el proceso está funcionando si se inscriben a nuestras ofertas candidatos con las características que buscamos y la selección ha sido buena.

d) Linkedin

Es una base de datos de perfiles profesionales a nivel mundial, una pieza clave en la búsqueda de empresas y candidatos para cubrir ofertas de trabajo. La mayor red social orientada a establecer conexiones profesionales, por este mismo motivo, es imprescindible disponer de un perfil de empresa actualizado donde publicar las ofertas de empleo.

Esta red social permite, a partir de una búsqueda acorde con nuestras necesidades, encontrar y consultar perfiles profesionales de candidatos potenciales para una posición concreta.

LinkedIn permite acceder a los contactos directos de las personas de nuestra red sin tener que pasar por una recomendación ni pagar por versiones Premium. Así que la única clave para contactar con un gran número de candidatos es contar con muchos contactos.

Una forma de tener una buena base es permanecer en contacto con antiguos compañeros de trabajo, amigos de centros de estudios en los que estuvimos, etc.

Además LinkedIn tiene muchísimas aplicaciones que son muy útiles y prácticas para facilitar el trabajo de confeccionar el perfil de usuario, compartirlo y colaborar en la red con el objetivo de conseguir más información y conocimiento y ser más eficiente. Algunas de estas aplicaciones que nos pueden ser útiles son:

- GitHub: permite mostrar proyectos y ver los proyectos de otros contactos, también se pueden actualizaciones sobre los proyectos y seguir los de otros contactos
- Projects and Teamspaces: permite compartir y gestionar las tareas, proyectos, documentos y Google Apps de forma gratuita.
- Box.net Files: es útil para gestionar archivos en línea y compartir contenidos en el perfil.

- Legal Updates: es útil para estar al día de las noticias laborales.
- SlideShare Presentations: con esta aplicación se pueden compartir presentaciones, y publicarlas en el perfil del usuario.
- WordPress: sirve para conectar LinkedIn con el blog.
- Eventos: con esta aplicación se pueden buscar eventos profesionales como congresos o reuniones locales en función del perfil profesional. Otra utilidad es ver a que eventos van a asistir los contactos.
- LinkedIn Polls: sirve para recopilar datos sobre los contactos mediante encuestas con la finalidad de tomar decisiones empresariales o de investigación de mercado de algún producto o servicio. Realizado el sondeo la aplicación lo muestra por un gráfico. Los sondeos son de 1 pregunta con posibilidad de 5 respuestas. Luego se puede compartir con Twitter o Facebook. Se pueden hacer hasta 10 gratuitos.
- E-Bookshelf: es útil para obtener información de los principales profesionales y comerciales.
- Events Home: se refiere a los eventos a los que asistirán o estarán interesados los contactos.
- Find Events: para buscar eventos que puedan interesar a los usuarios por el área profesional o sector del mercado laboral.
- My Events: muestra los eventos a los que ha asistido y a los que asistirá el usuario.
- Add and Events: útil para crear un nuevo evento del que se enviará un aviso a la red de contactos.

Una vez dentro de LinkedIn con la información necesaria actualizada, existen opciones muy interesantes para el departamento de recursos humanos como Talent Advantage. Es una herramienta exclusiva orientada a la selección de personal que tiene varias características muy útiles como:

- Custom Company Profiles: ofrece un perfil determinado de empresa en función de si los candidatos realizan la búsqueda por sector profesional, localización, determinadas habilidades o palabras clave.
- LinkedIn Recruiter: permite hacer una búsqueda de candidatos que estén buscando empleo de forma activa, o de candidatos pasivos en función del perfil profesional que la empresa necesite cubrir.
- Recruitment Advertising: permite publicar anuncios y enviarlos a grupos previamente definidos. El objetivo es atraer los candidatos pasivos con este tipo de anuncios.

Algunas de las funciones de pago de ésta plataforma son:

- Servicios de correo InMail.
- Búsqueda de candidatos que permiten un mayor número de resultados.
- Filtros de búsqueda por perfil profesional.
- Posibilidad de visualización perfiles de candidatos ampliados.
- Visualización de las personas que han visto tu perfil como usuario o empresa.
- Posibilidad de almacenar los perfiles que te interesen o notas importantes.
- Búsqueda automática a través de un servicio alertas.
- Posibilidad de que te presenten a las empresas que interesen al candidato.
- Visualización de los nombres de contactos de otros contactos y compañeros de grupos.

- Búsquedas específicas por referencias concretas.
- Mensajería gratuita OpenLink.
- Saber quién ha visto tu perfil en los 3 últimos meses
- Hacer búsquedas avanzadas con más posibilidades de segmentación
- Ver más perfiles al hacer una búsqueda
- Búsqueda avanzada. El buscador avanzado de LinkedIn ofrece mayores posibilidades de búsqueda y segmentación.
- Posibilidad de ver los perfiles completos de personas que no tenemos como contacto

Por todo ello desarrollamos el procedimiento planteado de utilizar LinkedIn como herramienta de reclutamiento externa en 4 fases:

- 1) **Modo** del diseño de LinkedIn
- 2) **Momento** del diseño de LinkedIn
- 3) **Implicados** en el diseño de LinkedIn
- 4) **Control** de la efectividad del diseño de LinkedIn

1) **Modo** del diseño de LinkedIn

1. Proponemos crear el perfil de la empresa en LinkedIn

La página de inicio debemos insertar un banner (pieza publicitaria) en la que mostramos nuestra imagen de marca, un anuncio de un próximo lanzamiento, promocionar nuestras redes sociales, etc. Es recomendable ir cambiando este banner con cierta frecuencia.

La segunda acción a realizar es la inclusión de la descripción de nuestra empresa. En esta parte introducimos todos los datos necesarios para que cualquier persona pueda hacerse una idea de las actividades de la compañía, a que se dedica, donde está ubicada, con que materiales trabaja, cuanto personal tiene, que planes de futuro tiene, etc

LinkedIn da la opción de traducir el contenido a varios idiomas para que se ajuste automáticamente a quien lo esté leyendo, por lo que es interesante replicarlo en tantos idiomas como nos sea posible.

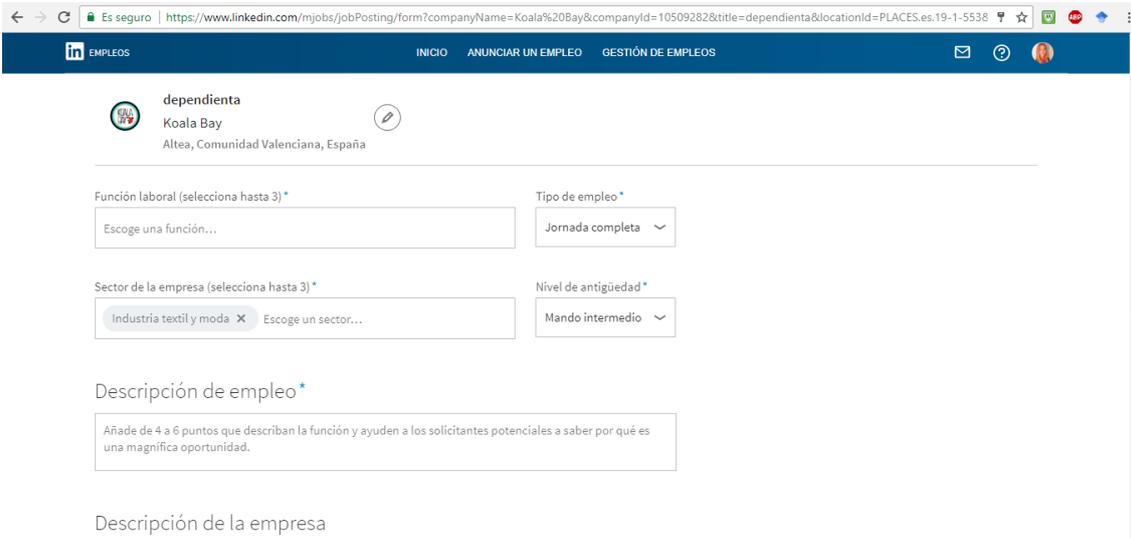
Ya tenemos la página de empresa completa. Ahora hay que dotarla de contenido.

2. Proponemos dotar de contenido a la página de LinkedIn

Arriba en la banda de herramientas pinchamos en la opción de “productos” ahí pinchamos en “publicar un anuncio de empleo”.

Ahora estamos dentro de LinkedIn recruiter, que es la opción más efectiva para los profesionales del reclutamiento, permite hacer una búsqueda de candidatos que estén buscando empleo de forma activa, o de candidatos pasivos en función del perfil profesional que la empresa necesite cubrir.

Tras rellenar los tres apartados de: el nombre de la empresa, el cargo y la zona geográfica, la página te deriva a la página que vemos en la Figura 7 a continuación. La cual hay que ir rellenando con los datos y características del candidato que estemos buscando.



The screenshot shows the LinkedIn job posting interface. At the top, the browser address bar displays the URL: <https://www.linkedin.com/mjobs/jobPosting/form?companyName=Koala%20Bay&companyId=10509282&title=dependienta&locationId=PLACES.es.19-1-5538>. The LinkedIn navigation bar includes 'EMPLEOS', 'INICIO', 'ANUNCIAR UN EMPLEO', and 'GESTIÓN DE EMPLEOS'. The company profile for 'dependienta' is shown, with the location 'Altea, Comunidad Valenciana, España'. The job posting form includes the following fields:

- Función laboral (selecciona hasta 3) ***: A text input field with the placeholder 'Escoge una función...'
- Tipo de empleo ***: A dropdown menu with 'Jornada completa' selected.
- Sector de la empresa (selecciona hasta 3) ***: A dropdown menu with 'Industria textil y moda' selected and a plus sign to add more.
- Nivel de antigüedad ***: A dropdown menu with 'Mando intermedio' selected.
- Descripción de empleo ***: A text area with the placeholder 'Añade de 4 a 6 puntos que describan la función y ayuden a los solicitantes potenciales a saber por qué es una magnífica oportunidad.'
- Descripción de la empresa**: A text area at the bottom of the form.

Añade de 4 a 6 puntos que describan la función y ayuden a los solicitantes potenciales a saber por qué es una magnífica oportunidad.

Descripción de la empresa

Koala Bay, la marca de gafas de sol, calzado, moda y complementos que vive y siente como sus clientes, de manera joven, vital, llena de experiencias y libertad. www.koalabay.com

¿Cómo te gustaría que la gente solicite el empleo?

Permitir a los candidatos solicitar el empleo con sus perfiles de LinkedIn y notificarme por correo electrónico (recomendado)

Dirigir a los candidatos a un sitio web externo en el que puedan enviar su solicitud

Mostrar mi perfil en el anuncio de empleo

Figura 7: extraída de la página de LinkedIn

El contenido no ha de ser publicitario sino que aporte información interesante y satisfaga necesidades de nuestros seguidores y potenciales candidatos.

3. Proponemos buscar los candidatos exponiendo nuestras ofertas de empleo.

Vamos a facilitar que las personas que buscan empleo encuentren nuestras ofertas. Para ello realizamos las siguientes acciones:

- Publicar nuestras ofertas en los grupos a los que pertenecemos. En la misma barra de herramientas arriba a la derecha pinchamos en “productos” y pinchamos en “grupos”, ahí la página nos invita a apuntarnos a los grupos que nos interesen para poder publicar nuestros puestos de trabajo. En la Figura 8 explica cómo unirte a los grupos. Hay que pinchar en “pide unirte” en los grupos interesantes para la empresa.

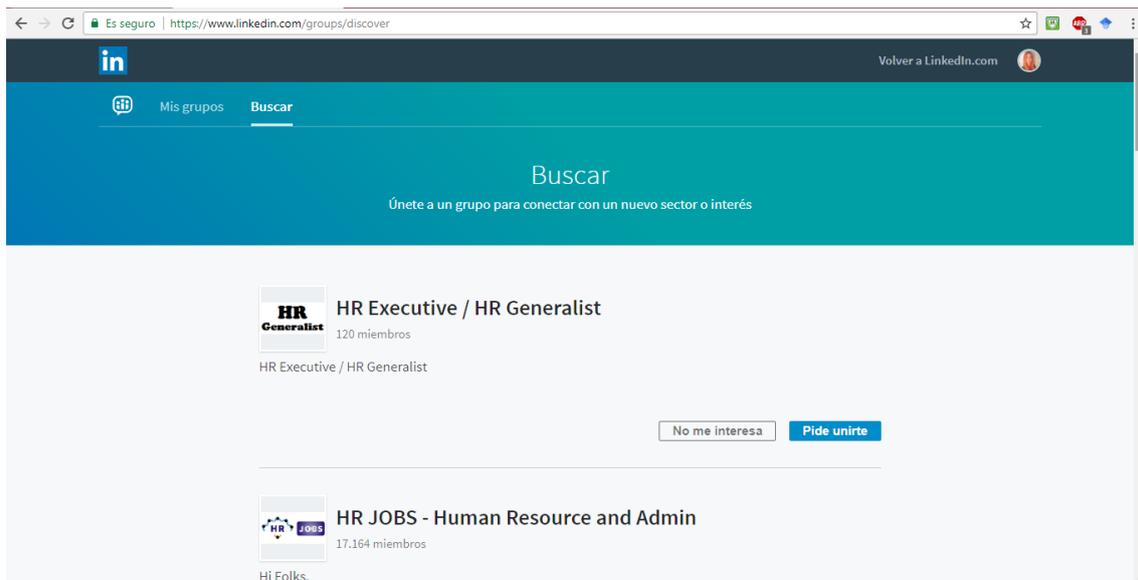


Figura 8: extraída de la página de LinkedIn

- Publicarlas publicar las ofertas en nuestra página de empresa en LinkedIn como una actualización más del perfil.

2) Momento del diseño de LinkedIn

Puesto que la empresa ya tiene un LinkedIn, hay que actualizarlo y ponerlo en marcha desde ya, para que los usuarios conozcan las posibles vacantes y poder interactuar. Para realizar publicaciones en LinkedIn no es necesario que existan vacantes, la participación en esta red profesional es necesaria continuamente.

3) Implicados en el diseño de LinkedIn

El diseño de LinkedIn le pertenece al departamento de Marketing, la gestión de los candidatos, como estudio del candidato, selección o descarte, corresponde al departamento de Recursos Humanos.

Coste de reclutar mediante la herramienta LinkedIn

Publicidad de creación propia de LinkedIn te permite fijar tu presupuesto para campañas. Podemos controlar el coste de la campaña de 2 modos:

- Estableciendo presupuestos (el importe máximo total que quieres gastar al día).
- Estableciendo pujas (el importe máximo que quieres pagar por cada clic o 1.000 impresiones). Hay 2 opciones de puja:
 - Pago por clic (CPC): Especifica la cantidad máxima que estás dispuesto a pagar por clic (ejemplo: 3,00 € por clic) y establece un presupuesto diario para fijar el importe máximo que estás dispuesto a gastar diariamente.
 - Pago por 1.000 impresiones (CPM): especificar un coste determinado por cada 1.000 veces que tu anuncio se muestre, con independencia de cuántos clics reciba. Esta es una buena opción si valoras más el número de veces que se muestra tu anuncio que el número de clics.

Para ambos tipos, el Administrador de campaña te muestra una escala de puja sugerida que representa una estimación de las pujas actuales de otros anunciantes que se dirigen al mismo público.

Coste mínimo para publicidad en el Administrador de campaña:

1. presupuesto diario de 10 USD: por campaña.
2. presupuesto total de 10 USD: por campaña (una función opcional de contenido patrocinado).
3. puja mínima de 2 USD: por CPC o CPM.

Que determina la frecuencia con la que se muestran los anuncios:

1. Nuestra puja CPC o CPM.
2. Historial de rendimiento de la campaña (CTR). Una vez que se te agote el crédito, factura periódicamente por las impresiones / clics del anuncio.

Continuaremos siendo facturado hasta la fecha de finalización de la campaña o hasta que lo desactives manualmente en.

Hay que tener en cuenta que el precio para publicar un anuncio varía dependiendo de la zona geográfica. Por ejemplo, los créditos comprados para un empleo en Atlanta podrían costar 195 USD (dólares) y no pueden usarse para anunciar un empleo en la ciudad de Los Ángeles donde los empleos cuestan 295 USD(dólares).

Los costes de LinkedIn Premium son:

1. LinkedIn premium, que a su vez incluye la cuenta Business Plus, la executive y la pro. Los precios oscilan desde los 43€/mes a los 299,99€/mes en la modalidad de pago anual. Esta es la modalidad más generalista y más adecuada para las empresas en general.
2. LinkedIn para buscadores de empleo (Job Seeker): con una única opción por 43€/mes. Como su propio nombre indica es para profesionales en búsqueda de empleo.
3. LinkedIn para reclutadores (Recruiter Lite), con tres niveles: Business Plus (la de los 43€/mes), la Recruiter Lite (€92.19/mes) y Recruiter Corporate (€574.99/mes, lo habéis leído bien)
4. LinkedIn para profesionales de la venta (Sales Navigator), también con tres niveles Business Plus (la de los 43€/mes), Professional (€47.99/mes) y Team (€72.99/mes)

4) Control de la efectividad del diseño de LinkedIn

Sabemos si el proceso está funcionando si se inscriben a nuestras ofertas candidatos con las características que buscamos y la selección ha sido buena.

d) Talent Clue

Es una página web donde se pueden conjugar las tres ramas del reclutamiento, la atracción de los candidatos a la empresa, la búsqueda de candidatos y las publicaciones de ofertas de empleo.

Entre las necesidades que cubre Talent Clue es para tener en un mismo programa todo el procedimiento del reclutamiento desde que se publica una oferta de trabajo, a la valoración de los candidatos que nos llegan hasta el feedback que se le envía mediante correo a los que no han sido seleccionados, con además mucha información adicional que se menciona más adelante.

El punto fuerte de esta aplicación es la confirmación clara y en línea que permite la criba de un modo muy sencillo.

Talent Clue permite que la página sea personalizada, en ésta página se puede incluir información sobre la empresa, su cultura innovadora, atractiva, dónde está localizada, el tipo de producto que ofrecemos, las diferentes distribuciones de las tiendas por España, también se pueden incorporar fotos de las tiendas , videos explicativos de la fábrica, etc.

Desde Talent Clue, toda esta información se puede compartir a las distintas redes sociales como Facebook, Twitter o LinkedIn.

La utilidad más característica que tiene esta página es el gran abanico de difusión de las ofertas de trabajo en los distintos canales específicos de empleo. De esta forma se puede llegar a muchos más candidatos sin tener que publicar lo mismo muchas veces.

A través de Talent Clue se puede personalizar e imprimir directamente la Ley Orgánica de Protección de Datos para cada candidato incorporado, sin necesidad de que la asesoría laboral lo desarrolle.

También es útil para almacenar una cartera de candidatos que se han ido apuntando a las distintas ofertas que se han publicado.

Al igual que Infojobs, también permite que los candidatos hagan un seguimiento del proceso de reclutamiento, metiéndose en la página pueden ver si están en proceso o finalistas, como se muestra en la Figura 9 a continuación.



Figura 9 extraída de la página de Talent Clue

Además de poder ver el propio candidato si es finalista o no, se les puede enviar un email automatizado para que el descarte no sea tan frío.

Con el programa de Talent Cluese puede controlar de forma visual todos los procesos de reclutamiento que se están o se han ido llevando a cabo en ésta página.

En la imagen 4 se observa los diferentes reclutamientos que se han llevado en distintas zonas de España, el puesto a cubrir, la fecha de creación, los inscritos, en proceso, finalistas, descartados, y el estado de la publicación.

Título	Creada	Equipo	Inscritos	En proceso	Finalistas	Descartados	Estado
Posición 1 Barcelona	14/12/2016	▲	45	18	2	24	Publicada
Posición 2 Madrid	10/12/2016	▲	87	24	4	39	Publicada
Posición 3 Sevilla	26/11/2016	▲	23	5	2	34	Publicada
Otras posiciones							
Posición 4 Sevilla	15/12/2016	▲	0	0	0	0	No publicada

Figura 10 extraída de la página de Talent Clue

A modo de interés, este programa también permite saber el rendimiento de los procesos de reclutamiento. Observando la Figura 11 vemos la media de días que se ha llevado a cabo el proceso, la media de candidatos inscritos, la media de las entrevistas realizadas y el total de candidatos contratados mediante este canal.

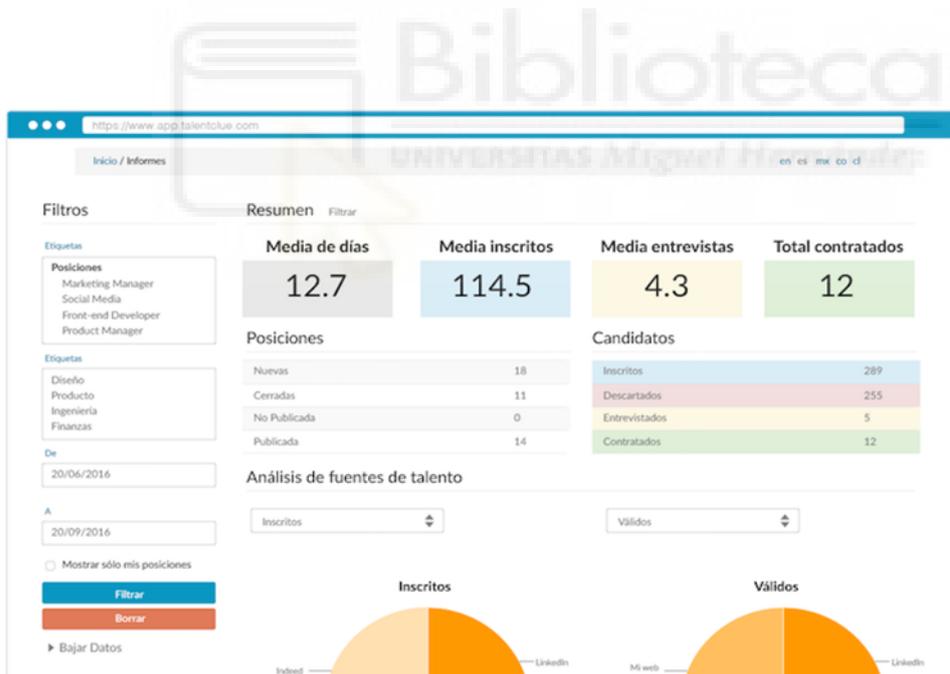


Figura 11 extraída de la página de Talent Clue

Como vemos al final de la imagen 11 en los quesos se puede observar de dónde provienen los candidatos inscritos en las ofertas que publicamos, eso nos ayuda analizar las fuentes de procedencia y saber si vamos por el canal correcto o no.

Otra utilidad muy característica de la página es que se puede compartir la información con otros departamentos, por ejemplo Marketing. Normalmente es el departamento de RRHH quien hace el reclutamiento, pero en ocasiones tiene la necesidad de que otro departamento colabore. Dándole opción a otro departamento pueden entrar y ver cómo va el proceso, incluso participar.

Pinchando en “configuración” se pueden ver todas las opciones y utilidades que tiene ésta página web para gestionar el reclutamiento. En la Figura 12 y 13 se observan las distintas herramientas de uso.



Figura 12 extraída de la página de Talent Clue

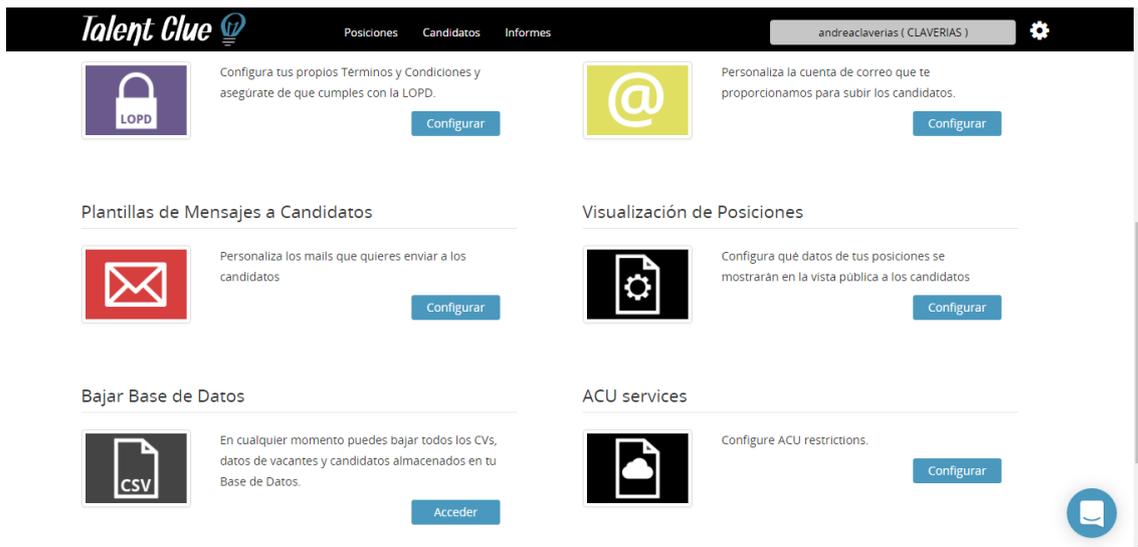


Figura 13 extraída de la página de Talent Clue

Consideramos este programa como muy útil en el proceso de reclutamiento por las características que hemos mencionado

Por todo ello desarrollamos el procedimiento planteado de utilizar Talent Clue como herramienta de reclutamiento externa en 4 fases:

- 1) **Modo** del diseño de Talent Clue
- 2) **Momento** del diseño de Talent Clue
- 3) **Implicados** en el diseño de Talent Clue
- 4) **Control** de la efectividad del diseño de Talent Clue

- 1) **Modo** del diseño de Talent Clue

El reclutamiento a través de Talent clue los desarrollamos en 4 procesos:

1. Entramos en Talent Clue.

Previamente al uso de Talent Clue, se debe crear un portal de empleo en la página de la empresa, para que cuando se publique la oferta la persona pueda acceder a ver la oferta

a la página de la empresa, ya que Talent Clue es una forma de cribar e interconectar a los candidatos con la página de la empresa.

Una vez dentro de la página con nuestro usuario y contraseña de empresa hay que optimizar el contenido, explicar las características de la empresa y cómo es trabajar en ella.

Como ya tenemos esa información de la publicación de las fuentes anteriores sólo hay que copiarla en esta nueva página, pinchando en “configuración” y “Mi empresa”, ahí introducimos toda la información que queramos que los candidatos sepan respecto a la organización, las características ya mencionadas como son, a que se dedica la empresa el tipo de producto que vende, a quién va orientado, la distribución geográfica, etc.

2. Desarrollo del puesto vacante.

Primero creamos la oferta pinchando en “nueva posición” y rellenamos el formulario.

Ver Figura 14

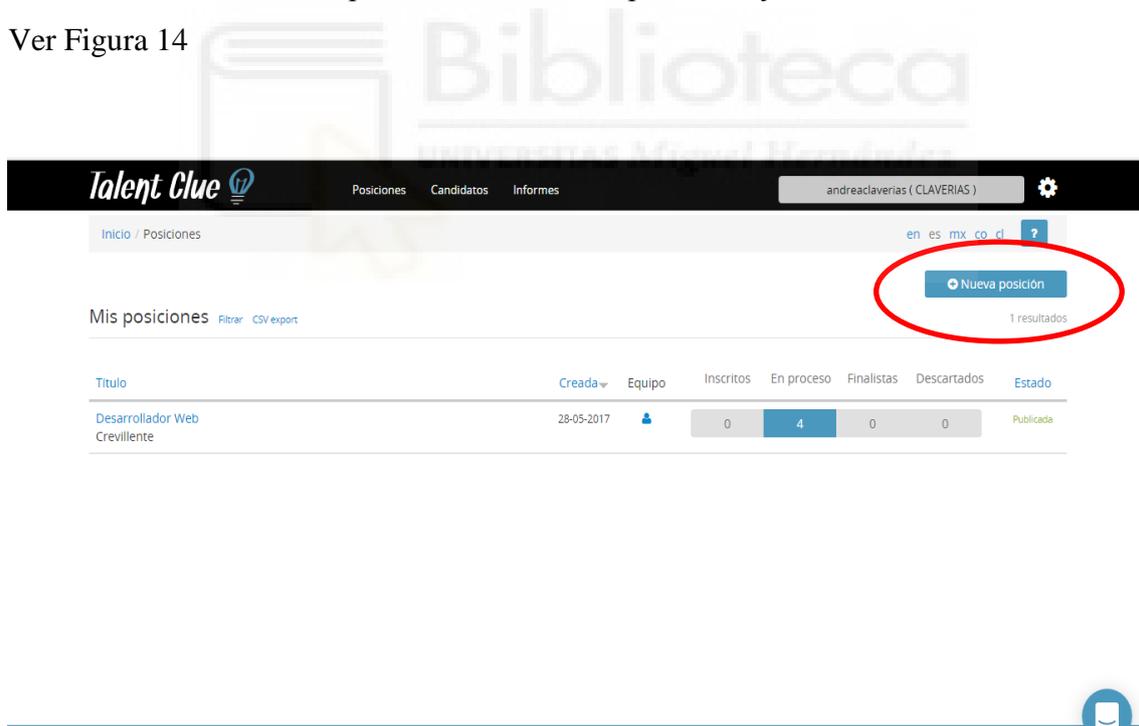


Figura 14 extraída de la página de Talent Clue

En el formulario pregunta todo lo necesario para describir la oferta de trabajo.

Cuando se realizan varias ofertas se van almacenando y en un momento dado se pueden recuperar para no volver a rellenar exactamente los mismos datos para publicar otra nueva oferta similar.

Pinchamos en “Guardar” y vemos una previa de la oferta para ver como ha quedado y si queremos modificar algo o no.

Para visualizar u ocultar la información que los candidatos ven pinchamos en “Configurar Visualización” y marcamos lo que queremos ocultar.

3. Publicar la oferta

Para publicar una oferta de trabajo hay que clicar en los portales donde queramos publicarla. Hay unos que son gratuitos y otros que son de pago. También se pueden buscar portales por palabras clave. Por ejemplo si ponemos en el campo de búsqueda Universidades, sólo saldrán portales de Universidades. Si queremos publicarlo en portales gratuitos hay que poner en el campo de búsqueda, Gratuitos.

Justo arriba del campo de búsqueda están las distintas redes sociales para pinchar en ellas y publicarlo también en:



En la siguiente Figura se puede observar que son los portales, dónde está el campo de búsqueda y hacer una idea de cómo se hace la publicación.

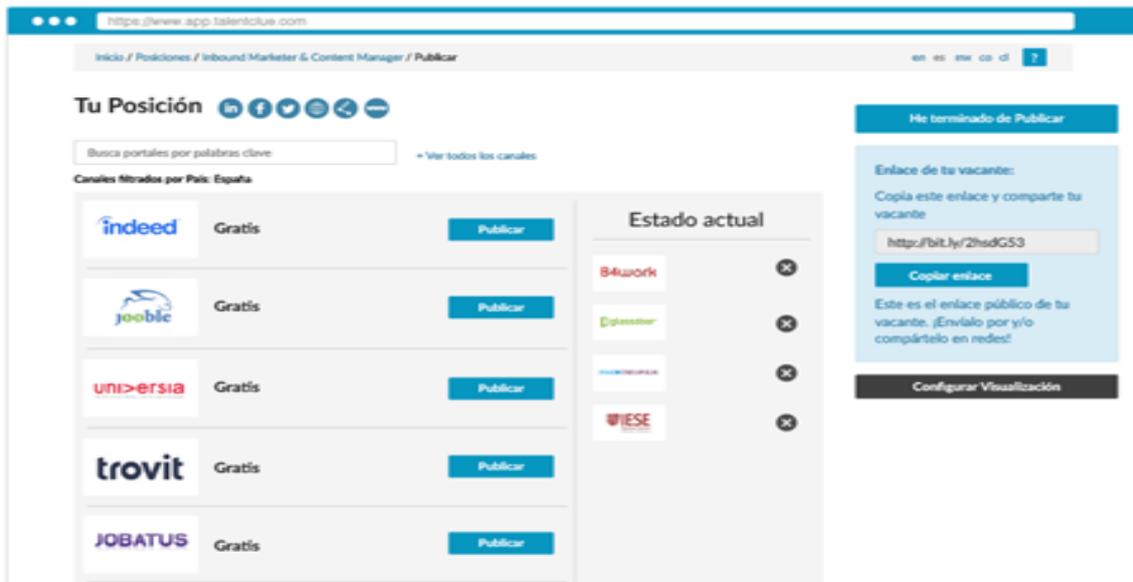


Figura 15 extraída de la página de Talent Clue

En la Figura 15 se ve lo fácil que es publicar una misma oferta en distintos canales a la vez.

En aquellos portales que sean de pago se necesitan uno créditos, introduciendo una clave y contraseña en el apartado credenciales situado en configuración.

Tener créditos significa tener saldo dinerario para poder publicarlo en ese portal.

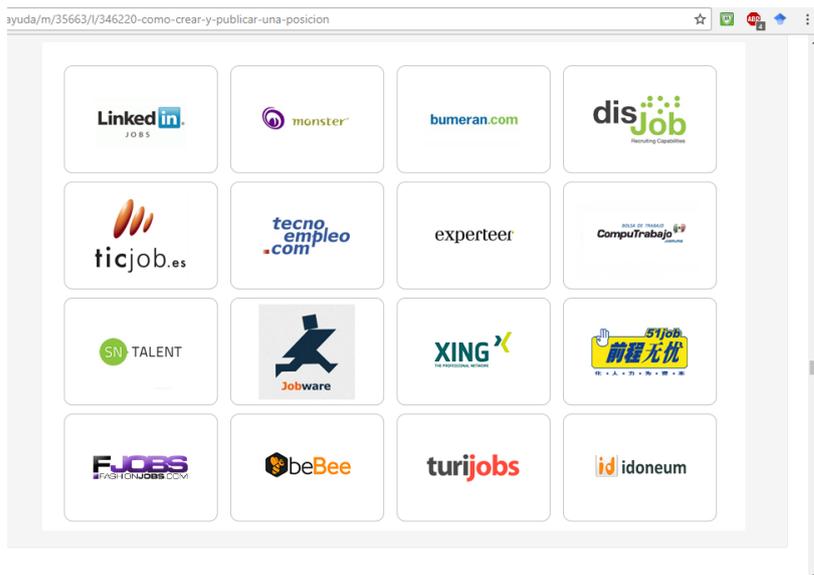


Figura 16 extraída de la página de Talent Clue

En la Figura 16 se observan todos los portales donde se puede publicar la oferta de trabajo.

2) Momento del diseño de Talent Clue

Talent Clue se puede instalar desde el momento cero que la empresa da permiso, es una página que se accede desde Google, por tanto cuando haya una vacante se puede publicar la oferta de trabajo de forma inmediata.

3) Implicados en el diseño de Talent Clue

En Talent Clue participan RRHH y el departamento de Marketing. Puesto que Talent Clue es una plataforma que criba candidatos y los redirige a la página de la empresa, Marketing debe haber creado ese apartado de búsqueda de empleo, así los candidatos podrán ver la oferta, apuntarse y ver que es la empresa y a que se dedica.

Coste del rediseño de Talent Clue

Gestionar la página de Talent Clue tiene un coste de horas/trabajo, pero el coste dinerario es de 0€.

En algunos portales necesitamos créditos para poder publicar la oferta. Los créditos es dinero.

4) Control de la efectividad del diseño de Talent Clue

Sabemos si el proceso está funcionando si se inscriben a nuestras ofertas candidatos con las características que buscamos y la selección ha sido buena.

4.2.3 Sub-objetivo: Verificación de la efectividad del reclutamiento

Es una forma de medir los resultados de las acciones que se han llevado a cabo para reclutar, y así determinar qué actividades están siendo efectivas y cuáles hay que mejorar.

El feedback es fundamental para todos los procesos de la empresa.

Sirve como fuente de información vertical hacia arriba en la jerarquía organizacional y así conocer las acciones, acontecimientos, estados, actitudes, relaciones, comunicaciones, y sobre todo respuestas al nuevo sistema de reclutamiento.

Por todo ello desarrollamos el procedimiento planteado de utilizar un modo de control sobre la efectividad del reclutamiento como herramienta en 4 fases:

- 1) **Modo** del diseño de la verificación de la efectividad del reclutamiento
- 2) **Momento** del diseño de la verificación de la efectividad del reclutamiento
- 3) **Implicados** en el diseño de la verificación de la efectividad del reclutamiento
- 4) **Control** sobre el diseño de la verificación de la efectividad del reclutamiento

Mediante el feedback obtenemos toda la información que necesitamos para saber si el proceso de reclutamiento ha ido bien o no. Según las respuestas de los trabajadores evaluaremos si hay que hacer cambios o el procedimiento planteado está bien desarrollado.

Por otro lado es útil para saber si las fuentes de reclutamiento son buenas, duradera y estables en el tiempo.

También se puede hacer un estudio de cuáles son las fuentes de procedencia de los nuevos empleados y valorar si éstos son estables o rotatorios.

También nos ayuda a corroborar si la marca que han visto es lo que esperaban, si la empresa cumple sus expectativas o tiene una apariencia que no es.

- 1) **Modo** del diseño de la verificación de la efectividad del reclutamiento

Considero que una buena manera de obtener feedback es preguntando directamente tanto al responsable de departamento como al trabajador.

Ha de cumplimentarse un cuestionario con 10 preguntas ya que no debe de ser muy largo para no agotar y confundir en las respuestas y para que el feedback sea conciso y claro.

Las 5 primeras están relacionadas con el trabajo que desarrolla el empleado y que debe contestar el responsable directo del trabajador.

Las otras 5 preguntas se le entregan directamente al trabajador para que las responda en un momento de tranquilidad o en casa y de forma personal, relacionadas con su estado de ánimo y motivación.

Una vez que las preguntas son respondidas, se le reportan a RRHH quien las estudiará y evaluará.

Éste cuestionario debe ser secreto. Su comunicación será exclusiva entre el responsable del departamento y RRHH

Pregunta 1 ¿Desarrolla el trabajador las tareas que le corresponden a lo largo de la jornada?

- SI
- NO
- A MEDIAS PORQUE....

Pregunta 2 ¿Desarrolla las tareas que le corresponden con buena actitud?

- SI
- NO
- A MEDIAS PORQUE....

Pregunta 3 ¿Tiene buena comunicación con sus compañeros?

- SI
- NO
- A MEDIAS PORQUE....

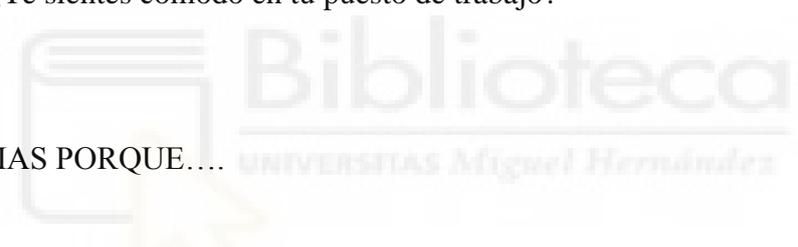
Pregunta 4 ¿Es responsable y comprometido en su trabajo?

- SI
- NO
- A MEDIAS PORQUE....

Pregunta 5 ¿Qué modificarías del trabajador respecto a su labor?

Cuestionario feedback para el trabajador.

Pregunta 1 ¿Te sientes cómodo en tu puesto de trabajo?

- SI
 - NO
 - A MEDIAS PORQUE....
- 

Pregunta 2 ¿Te relacionas bien con tus compañeros?

- SI
- NO
- A MEDIAS PORQUE....

Pregunta 3 ¿Cumple la empresa las expectativas que esperabas?

- SI
- NO
- A MEDIAS PORQUE....

Pregunta 4 ¿Te motiva el trabajo que realizas?

- SI
- NO
- A MEDIAS PORQUE....

Pregunta 5 ¿Qué cambiarías de tu puesto de trabajo?

2) Momento del diseño de la verificación de la efectividad del reclutamiento

Se debe llevar a cabo a los 6 meses de la incorporación en la empresa. Es el tiempo mínimo para saber si un trabajador está a gusto y conforme o por el contrario desmotivado y decepcionado.

Hasta que no pasan 3 años no se sabe exactamente cómo trabaja un empleado, de ese modo, la veracidad de la efectividad del reclutamiento no es exacta, pero ayuda mucho a la reclutadora si ha hecho una buena elección contratando al candidato seleccionado o por el contrario no cumple las expectativas esperadas.

Puesto que en las tienda se juega con mucha rotación de personal, las encuestas se deben hacer en la tienda física cada dos meses para tener al menos alguna información de los contratados, saber de qué fuente han llegado y porque se han quedado.

3) Implicados en el diseño de la verificación de la efectividad del reclutamiento

Quien puede dar el feedback del trabajo realizado es el supervisor directo, nadie va a saber mejor si el nuevo contratado realiza bien sus funciones y cumple objetivos.

Respecto a las tiendas las encargadas de tienda son quien lo deben realizar, pasárselo a la directora de tiendas y ella al departamento de recursos humanos, así ella también es partícipe y conocedora de la situación.

4) Control sobre el diseño de la verificación de la efectividad del reclutamiento

Tras las respuestas del cuestionario podremos saber su evaluación y rendimiento y relacionarlo a través de qué fuente interna o externa procede. Con el tiempo se podrá comprobar si se correlacionan la fuente de procedencia con la eficiencia del trabajador o no.

Además se podrá evaluar el estado emocional del trabajador. También mediante estos cuestionarios se les hace partícipes de las posibles mejoras en la empresa y como consecuencia motivarlos en su trabajo diario.

Saber cómo se encuentran los trabajadores y como desarrollan su labor es un feedback directo y necesario a la dirección de la empresa. No se debe olvidar que los trabajadores son el motor de la empresa, y cuando ellos van bien la organización sigue el rumbo a la misma dirección.



5. Conclusiones

Detectamos que esta empresa llevaba a cabo un reclutamiento inadecuado. Esto dificultaba el proceso de reclutamiento y que la selección posterior fuera más lenta, escasa y sin ningún tipo de feedback. Para ello hemos planteado tres acciones:

1° El Análisis de Puestos. Hemos desarrollado una herramienta útil para facilitar el lanzamiento del reclutamiento que ayuda a conocer qué es lo que necesita un departamento, qué funciones va a realizar, y qué características necesita tener un futuro candidato para cubrir un puesto de trabajo. Actualmente el Análisis de Puestos es una información necesaria para desarrollar un buen reclutamiento. A empresa ha validado los dos análisis de puestos de trabajo que le presentamos y que adjuntamos en el Anexo I.

2° Hemos encontrado distintas fuentes de reclutamiento tanto internas como externas que no se utilizaban previamente en la empresa, que amplían el abanico de posibles candidatos y que la utilización de estas fuentes para llevar a cabo el reclutamiento es posible.

Estas fuentes pueden ser empleadas por empresas que hasta ahora no las habían planteado y que pueden beneficiarse para llevar a cabo un buen reclutamiento. Destacamos que nuestro trabajo profundiza sobre las herramientas de internet para la activación de la cartera de posibles candidatos. Consideramos que internet facilitará a la empresa en gran medida una oferta más ajustada a sus necesidades.

3° Hemos creado un sistema de evaluación y control formal del feedback al reclutamiento, para valorar si el funcionamiento del mismo es efectivo o no. La propuesta es que se realice un cuestionario 6 meses después de la contratación

Esperamos que con la aplicación de estas herramientas se cumplan los objetivos de los planes de mejora desarrollados en el trabajo que cumplimentan un reclutamiento a nivel de competencia de la empresa, y que las futuras acciones relacionadas con el

reclutamiento beneficien al mismo para que sea más rico en candidatos, rápido en proceso y eficiente en resultados.



6. Bibliografía

- Accerto, I. (2014). *Estrategias de Reclutamiento 2.0*. Barcelona: Planeta de Agostini Formación S.L.U.
- Allés, M. A. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Volumen 1*. Buenos Aires: Granica.
- Allés, M. A. (2009). *Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo I: las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica.
- Allés, M. A. (2015a). *Diccionario de Comportamientos. La Trilogía. Tomo II: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Allés, M. A. (2015b). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica.
- Bartol, J. C. (1992). *Cómo reclutar y seleccionar el personal*. Barcelona: De Vecchi, S.S.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los recursos humanos. Capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Espinosa, J. G. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: El Manual Moderno.
- Puchol, Á. S. (2007). *Herramientas para la gestión de recursos humanos*. Alicante: IMPRENTA BOTELLA.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y Selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: OUC .

Webgrafía

- Aguiar, M (2006). Buscojobs. Recuperado de <https://www.buscojobs.com.es/>
- Marquez, E.E (2003). Xing. Recuperado de <https://www.xing.com/communities/groups/empleo-y-personas-1068255>
- Offman, R. (2002). LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/feed/>

7. Anexo I

En el Anexo I mostramos los dos puestos de trabajo que hemos confeccionado y que han sido revisados y supervisados por la empresa.

1. PARA EL TÉCNICO DE COMUNICACIÓN Y RRPP

1.1 Descripción del puesto

El informe se divide en tres fases:

- Descripción del encabezado: la cual nos va a permitir elaborar la ficha de identificación del puesto que contiene los siguientes puntos:
 - Título del puesto: técnico de comunicación y RRPP
 - Clave: 1
 - Categoría: Grupo III vendedor profesional
 - Horario: 9h a 18h jornada completa continua con 1h de descanso de 14h a 13h
 - Sueldo asignado al puesto es de 1.150€
 - Ubicación del puesto: en el departamento de Marketing.
 - Jerarquía y contactos: supervisado por la directora de Marketing, y relacionado con el departamento de compras, ventas, dirección y RRHH.
 - Número de trabajadores que desempeñan el puesto: único puesto.

- Descripción genérica: el objetivo del puesto es establecer y mantener contactos para una mejora en el desarrollo de la actividad.

- Descripción específica: de una forma prevista ordenada y específica la directora de Marketing nos ha facilitado las tareas que debe llevar a cabo la nueva incorporación:

1. Funciones principales, es decir, qué deberá realizar el trabajador.
 - a) Implementar la estrategia de marketing de la compañía mediante la realización de acciones tácticas.
 - b) Redacción de contenidos para los distintos canales de comunicación de la empresa online y offline: redes sociales, blog corporativo, notas de prensa y contenidos orientados a SEO.
 - c) Coordinación y asistencia a eventos (B2B, B2C)
 - d) Como RRPP: interlocutor con proveedores de comunicación, earned media e influencers, incluyendo la gestión operativa; envío de muestras, coordinación realización de materiales de comunicación, etc.

2. Dónde y cuándo lo hace.

- a) El trabajo lo realizará en el departamento de marketing con su propio espacio y comodidades, como su ordenador, mesa, silla, teléfono, tablet, etc. Además deberá desplazarse para mostrar la marca de la empresa y su producto a los lugares necesarios como ferias o eventos.
- b) La parte de comunicación la llevará a cabo durante todo el año, de forma constante. La parte de RRPP se realizarán en la fechas concretas que los eventos establezcan a lo largo del año.

3. Cómo y con qué lo hace.

- a) El candidato deberá estar actualizado de las redes sociales más relevantes, la página web de la empresa debe de estar al día, con novedades, publicaciones, ofertas, realizar feedback personalizado en el blog, etc. La metodología exacta de cómo hacerlo es de libre elección.

Deberá organizar y coordinar su trabajo para acudir a los eventos y ferias, se comunicará con proveedores, influencers, clientes directos, interactuará con ellos y ofrecerá la marca de la mejor forma posible.

- b) El nuevo candidato tendrá acceso a las redes de la empresa para la manejo de la información. Se le facilitará un ordenador para llevar a cabo la tarea.

1.2 Perfil del candidato

a) Perfil profesional:

2. Licenciado en Publicidad y RRPP o Periodismo
3. Valorable Máster en comunicación / Marketing Digital / Inbound Marketing.
4. Al menos 2 años de experiencia en puesto similar.
5. Inglés avanzado.
6. Excelente capacidad de planificación y actitud resolutiva, con enfoque a la acción.
7. Excelentes habilidades de comunicación oral y escrita, con especial sensibilidad y entendimiento hacia el entorno digital.
8. Interés por la moda y las tendencias.

c) Perfil personal. Competencias que tengan vinculación con las de credibilidad, modalidades de contacto y comunicación:

1. Entre 25 y 45 años
2. Se maneje con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
3. Demuestre estar atento a las inquietudes de los demás. Se interesa por los acontecimientos y las ideas de otras personas, y está siempre dispuesto a escucharlas.
4. Establece alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la web.
5. Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su futuro trabajo y comparte con los demás estos conocimientos.
6. Se relaciona y comunica estratégica y eficazmente.

7. Se expresa con precisión y calma aún en situaciones difíciles
8. Logra una rápida y eficiente cooperación de las personas necesarias para influir sobre líderes de mercado, clientes, accionistas, etc.

2. PARA LA RESPONSABLE DE TIENDA

2.1 Descripción del puesto

El informe se divide en tres fases:

- Descripción del encabezado: la cual nos va a permitir elaborar la ficha de identificación del puesto que contiene los siguientes puntos:
 - Título del puesto: responsable de tienda
 - Clave: 2
 - Categoría: Grupo II jefe de grupo
 - Horario: 40h semanales
 - Sueldo asignado al puesto es de 1.150€
 - Ubicación del puesto: Tienda de Salou
 - Jerarquía y contactos: supervisado por el área manager y directora de tienda y relacionado con RRHH.
 - Número de trabajadores que desempeñan el puesto: único puesto.
- Descripción genérica: el objetivo del puesto es garantizar la venta a los clientes de una forma correcta y ordenada.
- Descripción específica: las tareas que debe llevar a cabo la nueva incorporación son:
 1. Funciones principales, es decir, qué debe realizar el trabajador.

- a) Consolidar, desarrollar y conducir eficientemente a su equipo de trabajo, alentando entre sus miembros la autonomía y responsabilidad personal.
- b) Inicia, mantiene y fomenta el contacto con el equipo para formar una red de apoyo de información y conocimiento.
- c) Esfuerzo por transmitir con claridad objetivos y técnicas de venta.
- d) Compara las necesidades de los clientes con los productos y servicios de la empresa.
- e) Detectar necesidades, asesoramiento y venta de productos y servicios a los clientes que acudan a la tienda.
- f) Consultar stock.
- g) Realizar pedidos a central.
- h) Chequear, recepcionar y ubicar la mercancía entrante.
- i) Participar en inventarios de la tienda.
- j) Hacer que la exposición esté atractiva a los ojos del cliente, así como comunicar a la Directora de Tienda el material obsoleto, deteriorado o incompleto.

2. Dónde y cuándo lo hace.

- a) El trabajo lo realiza en la misma tienda donde se incorpore.
- b) La función de responsable de tienda se realiza durante todo el año todos los días que se trabaje, es una actividad constante para mantener al equipo activo y motivado.

3. Cómo y con qué lo hace.

- a) El candidato deberá estar actualizado de las redes sociales más relevantes, la página web de la empresa debe de estar al día, con novedades, publicaciones, ofertas, realizar feedback personalizado en el blog, etc. La metodología exacta de cómo hacerlo es de libre elección.

Deberá organizar y coordinar su trabajo para acudir a los eventos y ferias, se comunicará con proveedores, influencers, clientes directos, interactuará con ellos y ofrecerá la marca de la mejor forma posible.

- b) El nuevo candidato tendrá acceso a las redes de la empresa para la manejo de la información. Se le facilitará un ordenador para llevar a cabo la tarea.

2.2 Perfil del candidato

a) Perfil profesional:

1. Licenciado en Publicidad y RRPP o Periodismo
2. Valorable Máster en comunicación / Marketing Digital / Inbound Marketing.
3. Al menos 2 años de experiencia en puesto similar.
4. Inglés avanzado.
5. Excelente capacidad de planificación y actitud resolutiva, con enfoque a la acción.
6. Excelentes habilidades de comunicación oral y escritas, con especial sensibilidad y entendimiento hacia el entorno digital.
7. Interés por al moda y las tendencias.

b) Perfil personal. Competencias que tengan vinculación con las de credibilidad, modalidades de contacto y comunicación:

1. Entre 25 y 45 años
2. Se maneje con seguridad y solvencia frente a los medios, tanto en situaciones planeadas como inesperadas.
3. Demuestre estar atento a las inquietudes de los demás. Se interesa por los acontecimientos y las ideas de otras personas, y está siempre dispuesto a escucharlas.
4. Establece alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la web.

5. Se informa y está actualizado respecto de los acontecimientos externos y organizacionales que pueden influir en su futuro trabajo y comparte con los demás estos conocimientos.
6. Se relaciona y comunica estratégica y eficazmente.
7. Se expresa con precisión y calma aún en situaciones difíciles
8. Logra una rápida y eficiente cooperación de las personas necesarias para influir sobre líderes de mercado, clientes, accionistas, etc.

