



Facultad Ciencias Jurídicas y Sociales de Elche

TRABAJO FIN DE GRADO

**Plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección 4.0.
en “Clarios” empresa multinacional dedicada a las soluciones
avanzadas en almacenamiento energético.**

Autora Ana Belén Gálvez Rodríguez

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Dirigido por la Prof. Dra. Lirios Alós Simó

Curso 2019/2020

RESUMEN.

La vida de una empresa abarca diferentes fases dependiendo del contexto interno y externo en el que se encuentre. La mayor parte de las organizaciones, con el paso de los años, desarrollan procesos organizativos donde las rutinas se mantienen, siendo muy difíciles de modificar. Nuestro trabajo, se inicia a partir de un esfuerzo de revisión de las prácticas habituales del departamento de Recursos Humanos de la empresa “Clarios”. Hemos observado dos procesos clave para el presente y el futuro de la organización: el reclutamiento y la selección.

Nuestro trabajo elabora un plan de mejora que propone a la empresa “Clarios”. El trabajo consta de tres partes: la primera parte en la que se realiza una revisión teórica de los dos procesos en los que nos centramos. La segunda en la que se analiza el modo en el que la empresa, actualmente, desarrolla estos dos procesos. Y la tercera, en la que se propone el proyecto de mejora de los dos procesos.

Nuestro objetivo ha sido realizar una propuesta integral, para lo que hemos confeccionado un plan de mejora que abarca la actualización y conversión del proceso de reclutamiento a los 4.0. y la actualización del proceso de selección, que se inicia en la primera criba de la selección hasta la posterior valoración

Palabras clave: Reclutamiento de personal, Selección de personal, Transformación Digital

Agradecimientos

Agradecer en primer lugar a mi tutora Lirios, la cual me ha llevado de la mano todo este tiempo guiándome, apoyándome y haciéndome realmente disfrutar de lo que hacía.

En segundo lugar a la empresa, que me ha ayudado en todo lo que he necesitado, y me ha dado la mayor libertad para observar, y realizar todo aquello que he podido necesitar. De manera especial al equipo de recursos humanos, que han mostrado su interés y ayuda en todo momento.

Y por último, a mi pareja que me ha dado la fuerza necesaria para poder llevar adelante todo aquello que me he propuesto.



ÍNDICE

RESUMEN.	1
INTRODUCCIÓN.	7
1) MARCO TEÓRICO.	9
1.- DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO.	9
1.b) DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.	11
2.- NECESIDADES QUE CUBRE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO.	13
2.b) NECESIDADES QUE CUBRE UN PROCESO DE SELECCIÓN.	13
3.- MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO.	15
3.b) MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA UN PROCESO DE SELECCIÓN.	15
4.- MODOS DE REALIZACIÓN DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO.	16
4.b) MODOS DE REALIZACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN.	17
5. FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.....	23
5.b) FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.	28
6. LUGARES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.	29
6.b) LUGARES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.....	32
7. RESPONSABLES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.	32
7. b) RESPONSABLES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.	32
8. BENEFICIARIOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN....	33
9. EVALUACIÓN DEL RECLUTAMIENTO.....	34
9. b) EVALUACIÓN DE LA SELECCIÓN.....	34
2) OBSERVACIÓN.	36
1.- EL RECLUTAMIENTO ACTUAL EN LA EMPRESA.	36
1.b).- LA SELECCIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA.	36
2.- NECESIDADES ACTUALES QUE CUBRE EL RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.	38

2.b).- NECESIDADES ACTUALES QUE CUBRE LA SELECCIÓN EN LA EMPRESA.	38
3.- MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.....	39
3. b).- MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA EL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA.....	40
4.- MODOS EN LOS QUE LA EMPRESA REALIZA ACTUALMENTE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.	41
4. b).- MODOS EN LOS QUE LA EMPRESA REALIZA ACTUALMENTE EL PROCESO DE SELECCIÓN.	42
5.- FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.	44
5.b) FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA.	45
6. LUGARES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.	45
6.b) LUGARES DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA.....	45
7. RESPONSABLES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.	46
7. b) RESPONSABLES DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA.	46
8.- BENEFICIARIOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA EMPRESA.	47
9.- EVALUACIÓN DEL RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.	48
9. b).- EVALUACIÓN DE LA SELECCIÓN EN LA EMPRESA.	48
3) PLAN DE MEJORA	50
OBJETIVOS. ESTABLECER UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO RACIONALIZADO ASOCIADO A LOS 4.0.....	50
□ SUBOBJETIVO 1. Revisión y actualización de las funciones de los puestos de trabajo nuevos y cuando haya una nueva necesidad de contratación.....	50
ACCIÓN 1. Revisión con los managers si hay algo que haya variado en las funciones del puesto que se va a cubrir.	50
ACCIÓN 2. Adendar el libro de tareas con los nuevos puestos actualizados.....	52

ACCIÓN 3. Crear un espacio virtual con las adendas actualizadas.....	53
□SUBOBJETIVO 2. Revisar los portales informáticos y decidir cuáles emplear en función de los puestos de trabajo a cubrir.	55
ACCIÓN 1. Revisar los portales informáticos usados por la empresa para realizar el reclutamiento.	55
ACCIÓN 2. Revisar los portales informáticos usados por las empresas de la competencia.....	56
ACCIÓN 3. Hacer una comparación entre los portales utilizados por la empresa y por la competencia.	57
4) ACCIÓN 4. Decidir que portales ha de escoger la empresa según el puesto de trabajo que se quiere cubrir.	58
□SUBOBJETIVO 3. Establecer un sistema de criba.	59
ACCIÓN 1. Estudiar los diferentes sistemas de criba que hay en la actualidad 4.0.	59
ACCIÓN 2. Establecer las habilidades y competencias indispensables para la criba de cada puesto de trabajo para establecer una criba según el puesto.	60
ACCIÓN 3. Establecer una guía informatizada de criba con las habilidades y competencias necesarias para cada uno de los puestos.	61
ACCIÓN 4. Usar esta criba en las ofertas de empleo que surjan en la organización.	62
PLAN DE MEJORA SELECCIÓN.	64
1.- OBJETIVOS. ACTUALIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, DESDE LA CRIBA HASTA LA ELECCIÓN Y LA POSTERIOR VALORACIÓN.64	
□SUBOBJETIVO 1. Actualizar los cuestionarios de entrevistas actuales.	64
ACCIÓN 1. Revisar los cuestionarios de entrevistas para los diferentes puestos. .	64
ACCIÓN 2. Realizar diferentes cuestionarios según el puesto de trabajo.....	65
ACCIÓN 3. Utilizar estos cuestionarios para las nuevas selecciones.....	66

□SUBOBJETIVO 2. Actualizar las pruebas realizadas durante los procesos de selección.....	67
ACCIÓN 1. Revisar las pruebas realizadas durante la selección.....	67
ACCIÓN 2. Revisar las pruebas realizadas por empresas de la competencia durante sus procesos de selección.	68
ACCIÓN 3. Actualizar/ Implementar nuevas pruebas de selección para las nuevas contrataciones.....	69
□SUBOBJETIVO 3. Revisar el sistema de seguimiento y valoración de las selecciones realizadas.....	70
ACCIÓN 1. Hablar con empleados recientes/veteranos sobre su opinión sobre el seguimiento y valoración de los empleados. Como se sintieron y que mejorarían/cambiarían.....	70
ACCIÓN 2. En base a las respuestas planificar un sistema de seguimiento y valoración actualizado.....	71
ACCIÓN 3. Llevar a cabo el sistema de seguimiento en una plataforma virtual para que sea más fácil llegar a todos los trabajadores de manera anónima.	72
CONCLUSIONES.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	76

INTRODUCCIÓN.

El objetivo de este trabajo ha sido acercar la perspectiva ideal de un proceso de reclutamiento y selección, a la realidad de una empresa actual. Analizando todos los pasos que se llevan a cabo en estos procesos para después, mediante un proceso de observación y comparación, poder obtener una imagen clara de posibles puntos a mejorar en la realidad de la empresa. Y en este momento, plantear que mejoras se podrían aplicar.

La motivación que me ha llevado a elegir mi titulación, y por esto mismo este trabajo, siempre ha sido el aprendizaje para la puesta en práctica en la realidad, intentando de este modo, siempre mejorar en la medida de lo posible el mundo que nos rodea.

Creo que en este trabajo hemos intentado demostrar el fin mismo de lo que considero importante en la formación que uno recibe, que es sin lugar a duda, trasladar los conocimientos que aprendemos a nuestra vida diaria y de este modo intentar mejorarla.

He realizado este proyecto en el intervalo temporal de mayo de 2019 hasta junio de 2020, ha sido un proceso largo, en el cual empecé como estudiante en prácticas en la empresa y posteriormente como empleada de la propia organización. Es por esto, que he podido observar muy de cerca, muchos y diversos procesos de reclutamiento y selección, en los cuales se enmarcaban diferentes tipos de perfiles para diferentes puestos de trabajo.

Este trabajo consta de tres grandes partes o fases. La primera que es la más teórica, es en la que mediante la lectura y análisis de obras literarias de autores, hemos creado un marco teórico explicativo de un proceso ideal de reclutamiento y selección dividiéndolo en diferentes sub-fases o sub-etapas, que tratan de explicar de manera minuciosa el proceso perfecto que deberían llevar las empresas.

Para ello hemos dividido el trabajo en varias cuestiones, que tratan de explicar diferentes puntos de vista de un mismo proceso, pasando desde una definición que explica cada proceso, a las necesidades que queremos cubrir con ellos, momentos de realización, modos, fases, lugares donde se realizan, responsables y beneficiarios, hasta la posterior evaluación que se ha de realizar de estos procesos. Explicando de este modo, de manera meticulosa todos los puntos que envuelven estos procesos, desde una perspectiva utópica.

La segunda gran fase, es la fase de la observación. Para esto, hemos examinado todos los procesos analizados en el marco teórico, directamente en la empresa, mediante la

observación directa. Y hemos tratado de describir el proceso exacto y las motivaciones que se dan de manera real en la empresa, durante la realización de ambos procesos. En esta gran fase, nuestro principal interés era observar que estaba pasando de manera real en la empresa.

En la tercera y última gran fase denominada “plan de mejora” hemos comparado la primera fase ideal con la realidad de la empresa, y en base a eso hemos establecido diferentes objetivos de mejora, que hemos subdividido en subobjetivos concretos y por último en acciones específicas que nos hagan llegar a estos objetivos principales.

Una vez hemos establecido los objetivos y determinado las acciones concretas a realizar, hemos desglosado cada acción en diferentes preguntas, que hagan fácil su comprensión y el motivo y forma en las que proponemos que se realicen. De forma que esto sirva de sencilla guía para su realización.



1) MARCO TEÓRICO.

1.- DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO.

Para empezar, comenzaremos definiendo que es el reclutamiento dentro del proceso de selección de una empresa. Para Jaime A. Grados (2013) es la técnica que mediante el análisis de puestos permite a los profesionales de Recursos Humanos comenzar la búsqueda de individuos que necesita la empresa, de la forma que más beneficie a la organización.

Según Simon L. Dollan, Ramon Vall Cabrera, Susan E. Jackson y Randall S. Schuler (2007) el procedimiento de reclutamiento se puede explicar o definir como un conjunto de actividades y diferentes fases, que se realizan para conseguir una cantidad adecuada de personas con los conocimientos y cualificaciones necesarias o adecuadas para cubrir las necesidades requeridas por el puesto que la organización requiere cubrir. Pero no solo consiste en la atracción de los candidatos potenciales a las organizaciones, sino del aumento de que una vez dentro permanezcan el máximo tiempo posible.

Por lo que, para Federico Gan y Gaspar Belber (2012) este procedimiento implica atraer muchos candidatos potenciales que cumplan con las características del puesto a cubrir, siendo las acciones que realizamos para ello el proceso de reclutamiento en sí; considerándose como una comunicación al exterior que realiza la organización, donde la empresa se ofrece en el mercado laboral. Partiendo de las propias necesidades de la organización, tanto presentes como futuras.

Según Grados (2007), el reclutamiento se encuadra dentro de la gestión de los recursos humanos, y se coloca posteriormente a la determinación de qué necesidad tiene la empresa u organización de recursos humanos. De la misma forma que las características del propio puesto de trabajo donde debemos encuadrar esos recursos humanos.

Es tan solo una vez que hemos determinado las necesidades de la empresa tanto en cantidad, como en aptitudes que requieren los puestos a cubrir, cuando iniciamos lo que conocemos como programa de reclutamiento. Buscando en este programa candidatos que, encajen potencialmente con nuestra primera definición inicial de candidato “ideal”. Así

es como conseguiremos el candidato que encaje de la mejor forma con las características del puesto a cubrir.

Para comenzar, debemos saber dónde buscar. La empresa y organización posee fuentes potenciales de búsqueda tanto internas como externas.

Si queremos conseguir una gestión eficaz, no solo debemos tener en cuenta las necesidades de la propia empresa u organización, sino las necesidades del conjunto de la sociedad y la de los propios individuos.

Para intentar cubrir las necesidades de la sociedad que nos rodea, podemos ayudarnos de la legislación vigente en materia de igualdad, donde encontraremos una definición completa y detallada.

En cuanto a los individuos, sus necesidades se pueden conseguir satisfacer dentro del reclutamiento tanto en la manera en que atraemos a los candidatos potenciales, como en la manera que retenemos el talento de los empleados que cumplen con nuestras expectativas.

Un primer paso para ello, que es tan lógico como necesario, es que se cumpla con la legalidad y sobre todo con los programas de no discriminación, con estos compromisos, trataremos de influir de la mejor manera posible en la opinión y expectativas que se tiene sobre la organización o empresa.

Es tan solo, después de cumplir con la legalidad, cuando la organización o empresa, puede empezar a reclutar a sus candidatos ideales, o dicho de otra forma, a aquellos que encajan mejor con nuestro “candidato ideal”, que no es más que los más cualificados para adecuarse al puesto de trabajo que tratamos de cubrir.

Con esto buscamos dos objetivos, en primer lugar, conseguir un rendimiento adecuado, y en segundo lugar que no abandonen la organización. En resumen, conseguimos y retenemos el talento.

Tanto como para atraer, como para retener el talento de nuestros candidatos ideales hacia nuestro puesto a cubrir existen muchos métodos y fuentes.

En esta multitud de métodos y fuentes, podemos encontrarnos con algunos y algunas más eficaces, pero la elección dependerá del tipo de candidato ideal que estemos buscando.

En el caso de que no consigamos atraer los suficientes candidatos potenciales, mediante métodos más tradicionales, se pueden usar otros instrumentos que hagan más deseable nuestra organización y puesto ofrecido. Por ejemplo, con mejoras sociales para nuestros empleados, como ayudas para la educación de los hijos de los empleados o medidas de conciliación eficaces que mejoren la calidad de vida.

Para resumir, podemos decir que para realizar un reclutamiento adecuado la organización debe realizar un trabajo previo de definición del puesto y de las cualidades que buscamos en nuestros potenciales candidatos. Y para conseguir atraerlos y fidelizarlos debemos partir de un mínimo del cumplimiento de la legalidad, hasta ofrecerles medidas de conciliación que mejoren su vida y les hagan querer estar en nuestra organización.

1.b) DEFINICIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN.

Para Gan y Belber (2012), la selección de personal es un proceso de elección de una persona, entre un grupo de candidatos, siendo esta la más adecuada para el tipo de trabajo.

Esto no significa que la persona elegida, ha de ser la que posee más conocimientos y experiencia; sino la más apropiada para el puesto. Actuando aquí muchas variables como son el salario que se ofrece, la proyección de carrera que conlleva y la relación que implique con otras personas.

Es por todo esto que la selección viene, necesariamente, después del paso de reclutamiento o atracción de los candidatos potenciales para cubrir nuestro puesto dentro de la organización. Es entonces, cuando la empresa pasa a la parte de seleccionar donde tratamos de ubicar a la persona adecuada en el puesto adecuado o ideal.

Con ello buscamos que esta persona cumpla nuestros intereses tanto a corto y medio, como largo plazo. Y ya no es solo eso, pues hemos de cubrir los intereses de la organización, pero es muy importante que también cubramos los intereses del propio individuo o candidato.

Para conseguir este objetivo, las organizaciones deben tomar todas las decisiones de este proceso guiándose por la información de qué es lo que motiva al sujeto ideal. Así como de qué capacidades posee y si estas se adecuan a cubrir las necesidades del puesto a cubrir dentro de la organización.

Es de esta forma, la manera en que se pueden lograr los fines esenciales o finales de la selección.

Para conseguir tomar las mejores decisiones en este proceso, se necesita una gran cantidad de información.

Esta obtención de información la podemos conseguir mediante muy diferentes maneras, por ejemplo con entrevistas personales, presenciales o telefónicas, mediante impresos de solicitud, o pruebas escritas u orales.

La forma de determinar qué método es el mejor, dependerá de qué tipo de información necesitamos, así como de la fiabilidad o validez que tengan las respuestas obtenidas. Pero siempre, partiendo de la legalidad para obtener la información, el no hacerlo puede suponer demandas, o decisiones erróneas en la elección del candidato.

Para asegurar las mejores decisiones, y al igual que cuando realizamos el reclutamiento, los responsables de la selección deben conocer todo acerca de las políticas de igualdad en el empleo y prácticas de recursos humanos justas y lo menos discriminatorias que sea posible.

Partiendo de unas políticas válidas en la selección y de los métodos más válidos, se pueden usar predictores que mejoren la elección teniendo en cuenta el propio puesto dentro de la organización que se pretende cubrir.

Para el uso de estos predictores, es recomendable tener en cuenta tanto costes como beneficios, de forma, que si dos predictores están igualmente vinculados con el puesto de trabajo, se escoja el que nos suponga un menor coste.

Por otro lado, es conveniente la orientación adecuada de los seleccionados como nuevos empleados, así como su socialización real, de forma que se sientan parte de la empresa lo antes posible. Con ello conseguimos disminuir la rotación de los empleados en determinados puestos, o lo que pueda desembocar en comportamientos no positivos.

Es adecuado que, los empleados conozcan que se espera de ellos dentro de la organización. Por eso es necesario mostrarles los valores, las normas y actitudes deseables dentro de esta. Orientándolos de manera correcta, conseguiremos una mejor adaptación a la organización.

Partiendo de todo esto, ya podemos definir en qué consiste el proceso de selección. Lo podríamos enmarcar tanto en la recopilación de los datos de los candidatos que previamente hemos reclutado, como la determinación final de cuál será el candidato elegido que forme parte de nuestra organización.

Según Dolan et al, (2007) solo orientando y ubicando correctamente al empleado, podremos asegurarnos de que las características del puesto y de la organización están alineadas con las aptitudes y habilidades del potencial empleado. Lo que hace crecer la probabilidad de satisfacción con el puesto y esto desemboque en un empleado productivo a largo plazo.

2.- NECESIDADES QUE CUBRE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Si tratamos de averiguar para qué se hace este proceso de reclutamiento una posible respuesta para Dolan et al (2007), el objetivo es la atracción de personas “ideales” a “puestos ideales”, que han sido previamente definidos, para poder escoger de entre estas personas a la más adecuada para el puesto, pero también para la organización.

Si queremos concretar sus fines, serían la determinación de las necesidades de la empresa, tanto presentes como futuras, partiendo de una previa planificación de recursos humanos y una vez analizados los puestos.

Es por ello, por lo que necesitamos encontrar un número suficiente de personas ideales o cualificadas para dichos puestos. Partiendo del coste menos significativo para la organización y finalmente aumentar al máximo la tasa de éxitos en el posterior proceso de selección, minimizando los candidatos que tengan menos pero también más cualificación de la requerida.

También se busca la reducción de abandonos posteriores. Una vez seleccionado el candidato, hemos de asegurarnos que cumplimos con la normativa jurídica existente y que aumentamos tanto la efectividad individual como a nivel organizacional, a corto y largo plazo.

2.b) NECESIDADES QUE CUBRE UN PROCESO DE SELECCIÓN.

En cuanto a los fines de la selección, contando que ésta constituye una parte esencial dentro del departamento de recursos humanos, para Dolan et al (2007), el primero es que

contribuye a conseguir los fines u objetivos organizacionales finales. Sin un personal adecuado, no es posible conseguir estos fines.

Por otro lado, la selección también tiene como fin asegurarse de la máxima rentabilidad a la hora de incorporar personas a la organización, y de los resultados que estas personas aporten, teniendo en cuenta que el personal en una organización es la mayor inversión económica que realiza la empresa.

Por último, el fin de que las personas que contratamos satisfagan los intereses de la organización, y viceversa.

Según Gan y Belber (2012) el proceso de selección es la respuesta de un requerimiento de la empresa: la empresa necesita encontrar una persona para un determinado puesto.

¿Y cuando la empresa va a necesitar una persona para un determinado puesto? Pues esto puede ocurrir si por varios motivos como son que se crea una nueva organización, si necesitamos cubrir temporalmente un puesto porque un empleado está enfermo o ha tenido un hijo, etc.

También por desvinculaciones de la empresa, ya sean voluntarias o no voluntarias, porque la empresa quiere crecer, porque quiere mejorar en algún aspecto como puede ser la prevención o la reducción de costes, porque se cambia la cultura organizacional, se reestructura el organigrama, o hay una compra o fusión de varias empresas, como ejemplos.

El fin último de la selección del personal según Grados (2013), es obtener datos de las personas reclutadas y que poseen las habilidades deseadas, y valorar dichos datos.

Toda esta información ha de ser ordenada y jerarquizada, para conseguir un buen análisis y saber si hay algo que precise de más información porque no queda claro.

También sirve para ver en qué grado se podría adaptar nuestro candidato en el puesto de trabajo y en la organización.

3.- MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Según Dolan et al (2007), es importante también determinar cuándo se hace el proceso de reclutamiento. Pudiendo observar, que este proceso parte de la previa planificación de los recursos humanos.

Es desde la cual, donde se determinarán los programas que establecen los lugares y el modo de reclutamiento que llevaremos a cabo. Pudiendo partir de experiencias previas a la hora de determinar las fuentes.

Hay organizaciones o empresas que, tienen un proceso constante de reclutamiento y atracción de talento y candidatos, mientras que otras se limitan a realizar estos procesos cuando surge la necesidad específica de cubrir un puesto concreto.

Sin embargo, Grados (2013) indica que sobre todo depende del momento en que se encuentra la organización. Lo que hará que las necesidades de reclutamiento sean más o menos amplias.

Así, si la organización está naciendo, le hará falta un sistema inicial con el que consiga cubrir todas las necesidades para los puestos que han de ser cubiertos.

Esto conlleva un previo análisis de los puestos, que han debido tener en cuenta los propios objetivos que tiene la organización y realizarlos acorde a la ley.

Por otro lado, si la empresa ya no está en fase de creación, y tiene los puestos ya creados y definidos nos encontraremos con otras necesidades como reclutamiento, aparición de nuevos puestos de trabajo que anteriormente no existían, abandonos de puestos o promociones, o necesidades temporales como pueden ser empleados enfermos, con excedencias o que se produzcan nacimientos de hijos.

3.b) MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA UN PROCESO DE SELECCIÓN.

Según Dolan et al (2007), la selección comienza una vez hemos reclutado un conjunto de candidatos suficiente, pudiendo tomar la decisión o decisiones cuando se hayan realizado un previo análisis tanto de las características del puesto como de los candidatos reclutados.

4.- MODOS DE REALIZACIÓN DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

A estas alturas creo que podemos empezar a definir qué se hace en el proceso de reclutamiento. Partiendo de que con la planificación de los recursos humanos se determina qué necesidad de personal tiene la empresa a corto, medio y largo plazo, Dolan et al (2007) indica que es el análisis del puesto el que de verdad proporciona información sobre qué habilidades y aptitudes deben poseer los potenciales candidatos.

Es decir; qué conocimientos, capacidades determinadas demanda el puesto que se oferta. Sin esto, es casi imposible realizar un reclutamiento exitoso. Por lo que no debería iniciarse ninguna actividad de reclutamiento, sin este paso previo que determina qué es exactamente lo que estamos buscando.

Este proceso está ligado a las futuras necesidades de formación de los empleados, cuanto más adecuados sean los candidatos y más cualificados estén repercutirá en que su futura necesidad de formación para adecuarse al puesto será menor.

No obstante, según de las circunstancias y como resultado de la falta de determinados perfiles, dentro del proceso de reclutamiento se podrá prever las carencias formativas que puedan tener las personas que seleccionemos.

De modo, que la empresa se encontrará en muchas ocasiones con la decisión de ampliar las fuentes de reclutamiento; o con el reclutamiento de personas que posteriormente formaremos.

El poder ofertar diferentes tipos de compensaciones, tanto dinerarias como sociales, estará muy relacionado con la capacidad de atracción que posee la organización, de manera cuantitativa y cualitativa.

Por lo que, en resumen, los pasos en el reclutamiento serían:

Primero definir el puesto a cubrir, aquí hemos de definir las características del puesto, tanto operativas como sociales.

Segundo, en base a esta definición, extraer las aptitudes y actitudes que ha de poseer nuestro candidato ideal.

Tercero buscar una fuente de reclutamiento adecuada para el tipo de perfil que hemos definido

Por último, dar la información necesaria del puesto y de la organización para atraer al tipo de perfil que necesitamos y que encaje con el tipo de puesto, y por supuesto dentro de la organización.

4.b) MODOS DE REALIZACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN.

Según Gan y Belber (2012) la selección parte de dos pasos imprescindibles y previos.

El primero es el análisis del puesto de trabajo. Este, de forma directa se realiza para beneficiar tanto a empresa como individuos. Si previamente definen las características del puesto, podremos diseñar el perfil de la persona ideal de manera más eficaz, lo que nos dará mayor tasa de éxito.

El otro paso previo es el que hemos visto en el apartado anterior: el reclutamiento, ya que si no conseguimos atraer un número adecuado de candidatos potenciales, será más complicado seleccionar personas adecuadas para nuestra organización y que no abandonen nuestra organización fácilmente.

En resumen, tendríamos en un primer momento que partir de una planificación previa de los recursos humanos. Ésta ayuda a tomar decisiones en cuanto a la selección porque prevé que número de personas necesarias y cuando han de ser incorporadas.

Cuando se pronostica que se precisan nuevas personas dentro de la organización, porque han surgido nuevos puestos, el departamento de recursos humanos será el encargado de ya tener prevista esta nueva selección. Así como estudiar cómo se relaciona esta selección con los nuevos puestos.

Una vez realizado este paso previo, se pasará a la evaluación del rendimiento. Esto sirve de feedback, al enseñar como los instrumentos de selección pueden prever el rendimiento.

Por ello, para no tener problemas, es necesario que las pautas empleadas para usar dichos instrumentos de selección se basen en el análisis de puestos. A esto hay que añadir también la delimitación del coste del proceso.

Si una vez hecho el reclutamiento, los candidatos no poseen las habilidades necesarias, la organización puede iniciar un nuevo proceso de reclutamiento, u optar por contratar a personas con menos habilidades y darles formación específica.

Para esto hay que conseguir un equilibrio entre la selección de la persona adecuada y la formación del candidato para que rinda adecuadamente, que girará entre tiempo y costes.

También hay quien prefiere formar desde el principio a sus nuevos empleados.

Según Federico Gan y Gaspar Belber (2012) en el reclutamiento nos encontramos con tres fases principales, que se dividen en diez.

La fase de preselección que consta de análisis de necesidades y ATP, reclutamiento, preselección y entrevista inicial.

En la fase de selección nos encontramos como pruebas profesionales y psicotécnicas, pruebas médicas, entrevistas de definición y comprobación, presentación de candidatos y elección.

Finalmente en la fase de post selección nos encontramos con la fase de incorporación y acogida y la fase de integración o seguimiento.

Vamos a ver más en profundidad en qué consisten esas fases. Tanto las que necesariamente hemos de realizar de manera previa, como son el análisis del puesto de trabajo o ATP, el reclutamiento, la preselección y la entrevista inicial, como las que ya entrarían propiamente dentro de la parte de la selección, donde están las pruebas profesionales, psicotécnicas, médicas y las entrevistas de definición y comprobación, como la presentación de los candidatos y elección. Como dentro de la última fase, o fase de post selección, en esta fase se enmarcaría tanto el plan de acogida como el seguimiento del candidato una vez seleccionado.

Todos estos pasos, son necesarios para conseguir de forma exitosa la atracción de nuestro candidato ideal, la selección y finalmente su integración dentro de la organización.

En la primera fase dentro de la preselección, conocida como análisis del puesto de trabajo, se establece la finalidad de crear un perfil tipo de qué persona encajaría en nuestro puesto de trabajo, así como qué aptitudes y actitudes ha de tener.

Para ello, se analiza minuciosamente el puesto de trabajo, de manera que nos permita determinar de manera específica todas las necesidades de dicho puesto. También es importante en esta fase predecir cómo se van a comportar los candidatos que seleccionemos.

Para ello hemos de definir un perfil tipo con las capacidades que ha de tener nuestro candidato, así como sus características.

Por ejemplo, sería necesario en esta fase determinar el área, división y departamento donde encaja nuestro puesto, el personal del que dependería nuestro candidato y el personal que deberá tener a su cargo.

También ha de definirse qué tipo de funciones va a realizar nuestro candidato de manera habitual y aquellas que se han de realizar de manera esporádica.

Hay que poner énfasis que se establezca claramente cuál es la causa de que exista una vacante, y situar su historia dentro de la organización, así como si es de nueva creación.

Debemos establecer unos límites tanto horarios como geográficos, y el desarrollo que le va a permitir a nuestro candidato en el puesto ofertado y dentro de la organización, así como establecer el periodo de adaptación o formación que todo esto va a conllevar.

Es importante también, determinar en qué tipo de ambiente laboral se va a desarrollar el trabajo y que tipo de relaciones va a mantener el candidato, así como si son formales e informales.

Hay que señalar las condiciones de trabajo que va a tener el candidato, así como los riesgos laborales que puede haber en el puesto y posibles enfermedades profesionales.

También han de ser definidos claramente cuáles son los objetivos y responsabilidades a los que se va a enfrentar el candidato, así como el tipo de autonomía en la toma de decisiones.

Hay que tener en cuenta también, la cultura de la empresa, así como sus valores, y las condiciones que la organización ofrece como salario, ventajas sociales, etc. Pero no hay que olvidarse de definir cuáles serían las características no aceptables en nuestro candidato ideal.

Con todo esto, se puede ver que no hay que dejar nada en el aire, y hay que asegurarse de que los posibles candidatos conocen todos los aspectos de la organización y del puesto, para evitar la rotación, es decir, que el candidato abandone el puesto al poco tiempo de unirse a la organización.

Una vez definido el puesto en todos sus aspectos, podemos empezar con el reclutamiento, que es la promoción de nuestro puesto y la atracción del máximo de candidatos posibles.

El reclutamiento es un flujo de información que sale de nuestra organización hacia el mercado de candidatos potenciales.

Para este proceso podemos utilizar tanto fuentes internas como externas.

Al referirnos a fuentes internas, nos referimos a la promoción de empleados que ya forman parte de nuestra organización. Este tipo de fuente tiene diversas ventajas, como son la rapidez y economía del proceso, puesto que ya conocemos la información de los candidatos previamente y sabemos que conocen la cultura de la empresa y la comparten.

La promoción de empleados hace que estos se sientan motivados, puesto que ven que pueden crecer dentro de nuestra organización y tener un plan de carrera. Como parte negativa, nos encontraríamos con la falta de la nueva visión, e innovación que aporta un candidato del exterior.

En cuanto a las fuentes externas de reclutamiento, son muy amplias y es necesario saber dónde buscar, para que los candidatos atraídos sean los mejores para nuestra organización.

Podemos elegir entre diferentes fuentes externas, cada una de ellas posee tanto ventajas como desventajas. Algunos ejemplos de fuentes externas serían los anuncios en internet en portales como Infojobs o mil anuncios, ETT, INEM, o empresas de selección ya sean públicas o privadas, headhunters, también conocidos como cazatalentos o centros de enseñanza y educativos.

Algunas organizaciones deciden combinar los dos tipos de fuentes, externas e internas, creando un reclutamiento mixto, para poder conseguir el objetivo final del reclutamiento, que no es más que contar con el máximo número de candidatos ideales.

En el flujo de información que la empresa lanza al exterior, es necesario que se incluya tanto el número de puestos necesarios en la organización, como el tipo de trabajo que se va a realizar, y las características que va a tener. Es decir, hay que saber previamente qué información daremos de la empresa y qué información requeriremos a los candidatos.

Definiendo parámetros de aptitudes como formación o experiencia, como características imprescindibles e inadmisibles. También es necesario dar información sobre el tipo de contrato que se ofrece, si es temporal o fijo y en qué fecha necesitamos que el candidato esté incorporado en nuestra organización.

Una vez realizada el reclutamiento, pasamos al proceso de selección propiamente dicho. El cual consta de varias fases como son, exámenes profesionales y/o psicotécnicos, exámenes médicos en el caso de que el puesto así lo requiera, comprobación de los datos obtenidos del candidatos, entrevista final de los candidatos e informe de selección y por último presentación a la organización de los potenciales candidatos, ya que la empresa será quien finalmente decida qué candidato será escogido.

Para realizar el proceso de selección de manera satisfactoria, hemos de conocer qué tipo de pruebas de selección existen y cuáles son las que vamos a utilizar, en base a la cultura de la organización. Para ello, buscaremos características de personalidad compatibles para adaptarse a la organización. Estas características pueden ser buscadas a través de la observación o directamente de test de personalidad.

Dentro de la selección podemos usar las siguientes pruebas:

- Prueba de selección IN-BASQUET. Son pruebas de selección encaminadas a la búsqueda de altos cargos, y en la fase de finalistas, en ella se examinan componentes como capacidad crítica, cooperación, empatía, lógica y comprensión.
- Prueba de ROLE-PLAYING. Esta prueba trata de representación de roles, mediante personajes se comprueban las destrezas y habilidades de los candidatos, se mide la empatía, la interacción con los demás, así como las actitudes. Tiene un componente de medición psicológica de los candidatos.
- Prueba de JUEGO DE EMPRESA (BUSINESS GAME). Aquí se simulan situaciones hipotéticas que pueden ocurrir dentro de la organización y se evalúan las respuestas de los candidatos desde un posicionamiento profesional. Se miden las actitudes de gestión, la responsabilidad del candidato, así como los conocimientos sobre la organización.
- Prueba de PROYECTOS. Se propone una actividad compleja a los candidatos y se observa su capacidad de trabajo en equipo, así como sus habilidades de gestión. Mide las habilidades de llegar a objetivos, de negociación, de planificación y motivación.

Una vez se ha completado el proceso de selección, llega la fase de realizar un informe.

Dicho informe debe tener unas características concretas, como ser completo, ni obviar ningún dato importante, pero sin entrar en especificaciones. Debe estar centrado en el

puesto de trabajo, y no en la persona como individuo. Debe estar escrito en un lenguaje profesional, pero no técnico. Y debe dar información clara sobre como de adecuado es dicho candidato al puesto que oferta la organización. Para ello debemos usar un esquema compuesto inicialmente de los datos personales e información sobre la experiencia que el puesto requiere. Una parte que refleje las aptitudes del candidato, así como competencias y capacidades, aun siendo potenciales y una parte final que relacione las competencias del candidato con el puesto.

Por último, debe constar de una síntesis o resumen de las aptitudes del candidato y de su personalidad, relacionándolas. Y una parte final de conclusiones, que determine la aptitud o no aptitud para el puesto.

Una vez finalizada la fase de selección, llega la fase de postselección. Esta fase está dirigida a la socialización del candidato una vez ha sido seleccionado, dentro de la empresa.

Una vez seleccionado, el candidato ha de adaptarse al puesto y la organización lo antes posible. Este proceso de adaptación suele ir acompañado de lo que se denomina como período de prueba, en el cual se evalúa el éxito de adaptación a la organización.

Para un mayor incremento del porcentaje de éxito en esta fase, es necesario contar con un plan de acogida para el candidato. Este plan de acogida está dividido en tres fases, el primer contacto y recepción, la acogida por parte del superior inmediato y el seguimiento.

Durante el primer contacto y recepción ha de establecerse una presentación de la organización y del puesto, y contestar a las posibles dudas o contradicciones que hayan podido realizarse en las fases previas. Se recoge la documentación del candidato, y es recomendable darle al candidato un manual de acogida, y de prevención de riesgos laborales. Esta fase finaliza con la presentación de los compañeros, o en su caso superior inmediato, o persona que va a guiar al candidato dentro de la organización.

La fase de acogida por parte del superior inmediato, en el caso de que lo haya, o de la persona que va a guiar al candidato en caso de que no haya superior inmediato, se usa para explicar los detalles técnicos del puesto y de las tareas específicas que se le van a exigir al candidato.

En esta fase, se ha de presentar al nuevo candidato al resto de la organización, ha de indicarle al candidato que se espera de él y como se espera que realice el trabajo.

Una vez que el candidato ya conoce a las personas que forman parte de la organización, el puesto, y lo que la organización espera de él, llega la fase de seguimiento. En esta fase, se entrevistará tanto a los compañeros o responsables jerárquicos, como al nuevo trabajador, interesándose por sus inquietudes o dudas, y los problemas o dificultades que haya podido encontrar.

Una vez se han evaluado las entrevistas realizadas en el proceso de seguimiento, ha de analizar si el proceso ha sido exitoso, necesita ser reconducido en algún aspecto, o hemos de finalizarlo dando la relación laboral por extinguida.

Una vez tomada una decisión, ha de realizarse un registro de este proceso y del resultado obtenido, incorporando la información al expediente del trabajador.

5. FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Según Dolan et al (2007), cuando hablamos de cómo se hace el reclutamiento debemos tener en cuenta la situación del mercado actual al que nos enfrentamos.

Esto es porque podemos encontrarnos con diferentes situaciones la primera posible, que haya más oferta de puestos que demanda de trabajo, en esta situación la organización no tiene más remedio que enfrentarse a un proceso más lento, esto se debe a la dificultad de encontrar candidatos, esto supone un mayor coste para la organización. Por otro lado, la organización debe de flexibilizar sus demandas y ha de incrementar la oferta de salarios para atraer a los pocos candidatos que hay en el mercado. La organización se enfrenta a una gran competencia, esto afecta también a la dificultad de retener empleados, pues si no hay candidatos en el mercado, las empresas van a intentar atraer a nuestros propios empleados.

Cuando la organización se enfrenta a un mercado con una demanda de trabajo superior a la oferta, la situación anterior cambia por completo, ya que en este marco es muy sencillo conseguir candidatos. Esto hace que las empresas sean más exigentes para cribar este exceso del mercado. Esto también se ve reflejado en los salarios que se ven reducidos. Existe competencia, pero esta vez no es entre empresas, sino entre candidatos.

Tal y como hemos adelantado en el apartado anterior, nos encontramos con dos tipos de reclutamiento principalmente, interno y externo, en los cuales vamos a profundizar más en este punto.

En cuanto al reclutamiento externo nos podemos encontrar con las siguientes técnicas:

1.- La presentación de candidatos espontánea. Es el propio candidato el que se acerca a la organización, la cual normalmente le hace rellenar una solicitud de empleo, donde figuran datos personales, su formación, experiencia, o le toma el currículum que el propio candidato lleva.

Con estos datos la propia organización elabora una bolsa interna de candidaturas, a la cual acude cuando le surge una nueva necesidad de reclutamiento. La empresa debe hacer un seguimiento periódico de estas candidaturas, renovándola y eliminando a aquellas personas con las que ya han establecido una relación no satisfactoria, o simplemente que ya haya pasado mucho tiempo desde que hicieron la solicitud.

Como ventaja, este método es muy económico, pero normalmente se suele usar para puestos que no sean de responsabilidad. Una desventaja, es que al ser un reclutamiento de tipo pasivo, es posible que los candidatos no tengan las habilidades necesarias para el puesto que queremos cubrir.

Para que este método sea eficaz, es necesario que se clasifiquen las solicitudes o currículums en función de las habilidades de los candidatos, y que se concentre toda la información.

2.- Recomendaciones de los empleados. En este caso, son los propios empleados que ya forman parte de nuestra organización los que presentan candidaturas de conocidos, amigos y/o familiares.

Como principal ventaja, las personas recomendadas que tienen información de la empresa y de las características del puesto a cubrir. Normalmente, los empleados recomendarán a aquellas personas en las que puedan confiar para el desempeño del trabajo de manera eficiente y eficaz.

Este tipo de reclutamiento es especialmente eficaz cuando los perfiles que se busquen no sean fáciles de encontrar, y que, sin embargo, sean de fácil localización para nuestros propios empleados. Esto puede ser debido a que sean compañeros de facultad o estudios. Este método también es muy económico para la organización.

3.- Publicidad. Esta puede hacerse mediante los medios de comunicación escritos, como periódicos o revistas. Una ventaja es que se llega a un gran número de candidatos potenciales, es por esto mismo que es una técnica que busca llegar a gran cantidad de

personas, pero estas personas pueden o no estar cualificadas. Para realizar estos anuncios de manera correcta, han de tener una serie de rasgos comunes: que sean llamativos, que provoquen interés, que susciten el deseo y los lleve a la acción.

Esto se puede conseguir destacándose con un tipo de letra especial o que llame la atención al publicarlos, con diferentes tamaños para diferenciar el puesto que se oferta, etc. Podemos conseguir más interés si ponemos el nombre de nuestra organización, si goza de prestigio. Que deseen el puesto, lo conseguimos mostrando el salario, o la flexibilidad del puesto. Todo esto, debe hacer que el candidato desee enviar su curriculum, y de esta forma tome contacto con la organización.

Para usar esta técnica, es necesario decidir el medio escrito donde vamos a promocionar nuestro puesto. Las opciones pueden ser pensar local, nacional o internacional. O, por otro lado, elegir revistas especializadas, de esta manera si realizamos una búsqueda cualitativa, pues nos dirigimos a un público concreto.

La oferta ha de ser clara y que no evoque lugar a dudas. Solo en los casos, que queramos realizar una criba de candidatos podremos usar palabras técnicas intencionadamente, para que solo los candidatos que nos interesan conozcan su significado. Del mismo modo, si necesitamos que los candidatos posean un idioma, el anuncio puede estar escrito ese idioma.

En nuestro anuncio u oferta debemos incluir información, tanto del puesto, como del candidato a reclutar. En la información del puesto debe incluirse el sector de actividad, el tipo de puesto del que se trata, y cuáles son las funciones que requiere saber desempeñar, así como el tipo de responsabilidad que implica, el lugar donde se desempeñará el trabajo y la franja horaria. En la información sobre el candidato, debemos informar sobre qué formación requiere el puesto y los conocimientos o habilidades que ha de poseer el candidato, así como la experiencia.

Algunas empresas omiten el nombre de la organización, o realiza anuncios “ciegos”, este tipo de anuncios se deben, entre otras cosas, a que el puesto puede estar ocupado por un empleado de nuestra organización. Pero también puede ocurrir en estos casos, que alguno de nuestros empleados postule ante dicha oferta, mostrando su intención de abandonar su empleo.

3.- Agencias de empleo. Son un tipo de organizaciones que están especializadas en reclutar candidatos y seleccionarlos para otras organizaciones. Hay de dos tipos, públicas y privadas. Las públicas se crean por los propios gobiernos y suelen tener una bolsa de desempleados que buscan trabajo. Por otro lado, las privadas, suelen buscar directamente candidatos sobre las propias demandas que les han realizado las organizaciones. Tienen su mayor utilidad, en puestos especializados y que requieren gran responsabilidad.

En el ámbito de captación de grandes directivos, las organizaciones de este tipo han sufrido un desarrollo exponencial, pues nos movemos en un mercado internacional. No se consideran agencias de empleo en sí mismo, pues no buscan empleo para la gente, sino que buscan candidatos para las ofertas concretas. El coste suele ser un 33% del sueldo total del candidato a contratar, o incluso superándolo si es efectiva la contratación.

Estos “head hunters” o cazatalentos tienen una amplia cartera de contactos, y siguen a directivos exitosos que se encuentran trabajando en organizaciones. Consideran que el candidato más adecuado, no tiene por qué estar buscando trabajo. El nombre con el que suelen conocerse a las empresas que centran su actividad en los altos directivos es el de “cazatalentos” o head hunters.

Las ETTs o agencias de Trabajo Temporal, contratan previamente empleados que más adelante ponen a disposición de terceras organizaciones durante un tiempo específico y tasado.

Esto se hace mediante contratos de puesta a disposición, en los cuales no existe relación laboral entre candidato y organización, sino relación mercantil entre la organización y la ETT, y relación laboral entre el candidato y la ETT. Por lo que aquí no podríamos hablar estrictamente de reclutamiento. También es cierto que, tras un tiempo de contrato en esta modalidad, la organización puede contratar directamente al candidato y unirlo a su plantilla.

4.- Asociaciones y colegios profesionales. En muchas ocasiones las organizaciones se dirigen directamente a los colegios profesionales para difundir su oferta, de este modo llegan a un público específico, y del cual ya saben que poseen las habilidades necesarias. Esto también ocurre dentro de las propias universidades.

5.- Instituciones técnicas, formativas y de tipo educativo. Siendo muy buenas fuentes de reclutamiento, en muchos países existe una gran vinculación entre las organizaciones y

los centros formativos y educativos. Esto es válido cuando se busca formación y no experiencia en el candidato. Desde dentro de las universidades, también puede haber centros de asesoramiento y colocación para sus propios estudiantes.

6.- Televisión y radio. Hoy en día, son pocas las organizaciones que acuden a este tipo de medios para realizar su reclutamiento, esto es porque, aunque se llega a un gran número de candidatos para el puesto, el coste es muy elevado, y este tipo de medios no provocan una gran retención de la información, tan solo si la frecuencia de emisión fuese bastante amplia, lo cual todavía supondría un coste más elevado. Como ejemplo, estaría el reclutamiento del ejército en España y USA.

7.- Reclutamiento online. Internet ha supuesto un cambio abismal dentro del reclutamiento, es el sector que más ha cambiado gracias a internet. Y ha hecho que haya un antes y un después en cuanto al reclutamiento tradicional.

Las ventajas de este tipo de reclutamiento son que tiene una gran cobertura y alcance muy extenso. Lo que supone un gran número de candidatos potenciales. Además, se puede añadir gran cantidad de información y con un coste muy reducido, con relación al coste que supone realizar otro tipo de reclutamientos.

Otra ventaja, es que todas las empresas tienen las mismas oportunidades de competir, sin importar su tamaño. Además de que el tiempo que pueden estar activas las ofertas es mucho mayor que, en cualquier otra red de reclutamiento, y el acceso es 24/7/365 (24 horas al día, 7 días a la semana y 365 días por año), por lo que los candidatos que están buscando empleo pueden buscar oportunidades laborales todos los días a todas horas, y las organizaciones reclutar de la misma forma.

Además de que la comunicación es mucho más rápida y directa, ya que de manera instantánea los candidatos pueden enviar sus currículums, y las empresas los reciben de igual manera, lo que puede acortar el tiempo de reclutamiento y así los plazos del proceso de selección. Otra ventaja es que los candidatos, ya solo por usar este tipo de búsqueda de empleo, denotan que tienen habilidades tecnológicas, por lo que el perfil de los candidatos es más alto.

5.b) FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

Según Gan y Belber (2012), para realizar una selección exitosa hemos de basarnos en dos elementos: Criterios y predictores.

Establecer los criterios que se consideran como necesarios dentro de la organización, aquellos de los cuales no podemos prescindir.

En qué basarnos para predecir si el candidato a seleccionar desarrollará de manera exitosa su trabajo, acorde a los criterios que se hayan establecido como imprescindibles.

En cuanto a los criterios de selección, estos cambiarán dependiendo de qué tipo de selección estemos usando.

En general los criterios más valorados, son las aptitudes y habilidades que están directamente relacionadas con el puesto a cubrir, las características de la personalidad del candidato que le permitan adaptarse al puesto y a la organización, el tipo de personalidad y actitudes que le permitan adaptarse fácilmente, que tipo de valores tiene la organización y si coinciden con los del potencial candidato, que experiencia es necesaria que tenga el candidato para cubrir el puesto deseado, qué formación ha de tener nuestro candidato ideal.

Para analizar correctamente estos criterios, necesitamos evaluarlos desde las técnicas y predictores adecuados.

Los predictores más empleados son los currículums, es una descripción de los datos personales y profesionales del candidato. Pero no nos dice mucho acerca de sus valores o actitudes. El biodata nos aportan datos biográficos del candidato, aquí aparte de habilidades tenemos ya información de actitudes.

Con las pruebas psicométricas o test valoramos los rasgos de personalidad, así como aptitudes y competencias. Uno de los predictores más usados, además del currículum son las entrevistas personales. En ellas podemos interactuar cara a cara con el candidato, mayormente sobre su experiencia, formación, expectativas, condiciones y competencias, aunque suponen un mayor gasto económico.

Otros predictores serían la simulación o pruebas de situación, dónde hacemos una simulación de una situación real y estudiamos y valoramos la respuesta del candidato y de sus competencias, depende de cómo actúe o responda y el AC (Assesment Center) o

entrevista de evaluación situacional, que combina alguno de los predictores anteriormente mencionados.

Una vez realizado el proceso de selección, mediante el uso de los anteriores criterios y predictores, se ha de realizar un informe de selección, el cual debe ser completo, pero breve y centrado en el puesto. Toda la información del candidato ha de estar relacionada con el puesto, y siguiendo el siguiente esquema:

Una parte inicial, donde estén sus datos personales y elementos necesarios para el puesto, como formación, experiencia, etc. A continuación, una parte que refleje las aptitudes y competencias del candidato, para más tarde relacionar dichas competencias con el puesto.

Por último, deberemos reunir en cuatro o cinco frases las principales aptitudes y característica personales a modo de síntesis, y relacionar dichas aptitudes con las características personales. Para ya construimos una conclusión, donde deberemos decir si el candidato es apto para el puesto y si decidiéramos aspectos para que la organización favorezca su integración.

6. LUGARES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Siguiendo a Dolan et al (2007), será más fácil determinar el lugar donde se realiza el reclutamiento con un reclutador adecuado.

Pudiendo determinar sitios con más especificidad, o hacerlo de forma masiva en medios de comunicación. Lo que conocemos como “sitios específicos” serán las fuentes de reclutamiento y los medios de comunicación los llamaremos medios de reclutamiento. En cuanto a las fuentes, deberemos diferenciar entre internas y externas.

Las fuentes internas son las que podemos obtener desde dentro de nuestra propia organización, sin tener que realizar una búsqueda externa.

Dentro de esta encontraremos con nuestros propios empleados, a los cuales podremos promocionar o hacerles un cambio de puesto de trabajo. Si desde la organización se conocen las habilidades de los miembros que la integran, o cuando de forma posterior se estudia la plantilla para ver si alguno de nuestros propios empleados tiene mayores habilidades que cumplan con nuestros requisitos. O si poseemos algún estudiante en prácticas que posea las cualidades necesarias para cubrir el puesto que ofertamos.

Por otro lado, también cuenta como fuente interna de reclutamiento los recomendados o familiares de nuestros propios empleados, siempre cuando cumplan con los requisitos y habilidades del puesto a cubrir, para ello debemos estudiar también la política de empresa. Pero es cierto, que es muy probable que nuestros propios empleados pueden tener compañeros de estudios con las habilidades que precisamos para nuestro puesto.

También cuenta como reclutamiento interno, el propio archivo o bolsa de personal que tengamos de anteriores procesos de reclutamiento y selección. Es importante, guardar candidatos potenciales que no hayamos seleccionados en anteriores procesos, porque quizá en un futuro se adapten a otros puestos que podamos necesitar cubrir. Dentro de esta bolsa interna, puede haber antiguos empleados que desean volver a formar parte de nuestra organización, así como las candidaturas espontáneas que hayan podido aparecer.

En cuanto a las fuentes externas, partimos de que son ajenas a la propia empresa. Hay que destacar aquellas profesionales y educativas. Hay diversas instituciones que preparan universidades que imparten carreras profesionales de las que puedan salir candidatos potenciales, pues poseen las aptitudes y habilidades que buscamos para nuestro candidato ideal. Incluso, estos potenciales candidatos pueden haber obtenido experiencia profesional mediante prácticas. También se puede acudir a congresos o actividades que los propios centros realicen.

Como otra fuente externa, nos encontramos las asociaciones profesionales. Los candidatos que surgen de estas fuentes ya suelen tener experiencia profesional.

Otra fuente externa está en las bolsas de trabajo, que tienen información de las vacantes que las organizaciones tienen y de forma gratuita buscan emplear a posibles candidatos.

También nos encontramos con Agencias de Colocación, tanto estatales o gratuitas, como formadas por profesionales que cobran a las empresas que solicitan candidatos. Depende de la agencia el precio variará, así como del tipo de profesional que se precise.

El Outsourcing es un tipo de reclutamiento externo, que consiste en subcontratar profesional especializado en puesto que requieren de grandes habilidades, y que no se incluyen como relación laboral con la organización. En lugar de encontrar el candidato ideal para el puesto, subcontratas ese puesto para que lo realice una tercera empresa especializada. Esta opción lleva ligada una gran seguridad de éxito, y que no supone una nueva incorporación en nuestra plantilla.

En último lugar, encontramos los candidatos de puerta fría o puerta de la calle, que son aquellos que se presentan en la organización de manera espontánea para mostrar su candidatura.

En cuanto a los medios de difusión, se dan para hacer saber a los candidatos potenciales que existe un puesto vacante.

Aquí encontramos los medios impresos como la prensa, que tienen como ventaja la economía que suponen para la organización.

Otros medios como radio y televisión suponen ya un precio más alto, lo que imposibilita que se usen con demasiada frecuencia. Se pueden usar cuando se desea un reclutamiento a nivel provincial o local.

Otro tipo de reclutamiento externo es el reclutamiento online llevando nuestro reclutamiento a cualquier parte del mundo, tanto desde el ciberespacio como desde las redes sociales.

Este tipo de reclutamiento supone un coste muy reducido, siendo este uno de los factores más beneficiosos. Se crean bolsas de trabajo, que son portales de internet donde se publican los puestos haciendo saber a los interesados las vacantes disponibles, al mismo tiempo reciben información de las personas candidatas a estos puestos. Más beneficios de este tipo de reclutamiento son la minimización del tiempo de búsqueda, y el acceso temporal total que supone. Este tipo de reclutamiento se abre internacionalmente.

Una de las partes más importantes en el reclutamiento, es identificar qué fuentes vamos a usar para reclutar. Esto junto con el mantenimiento de estas fuentes, suponen ventajas como disminución del tiempo y costes, e incremento del rendimiento, pues hay más relación con los candidatos admitidos.

Hay que considerar que el mercado laboral es muy grande, y se forma por candidatos ocupados y desocupados, siendo todos candidatos disponibles. Siendo los que buscan trabajos reales y los que no lo buscan potenciales.

6.b) LUGARES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

Según Pedro A. Arévalo (2003), la selección de personal se realiza desde la propia empresa, más en concreto desde el departamento de recursos humanos, donde un experto trabajará en la selección y gestión de los recursos humanos.

Si la empresa no cuenta con el equipo humano necesario, se realizará mediante la contratación de empresas de trabajo temporal (ETT), por ejemplo, mediante la realización de contratos de puesta a disposición.

7. RESPONSABLES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

Según Dolan et al (2007), aunque por regla general desarrollar el proceso de reclutamiento corresponde al departamento de recursos humanos, su inicio depende de que exista una necesidad de personal por parte de alguna unidad organizativa.

En cuanto a quien hace este reclutamiento, dependerá de la fuente que hayamos escogido.

Si es externa, además de personal de recursos humanos, son expertos en reclutamiento de personal directivo los denominados headhunters o cazatalentos, a los que la organización puede encargarle dicho reclutamiento, las ETTs, aunque en este caso no sería reclutamiento puro, pues no hay relación laboral entre reclutado y empresa, e incluso las Universidades y centros de formación si acudimos a ellos como fuente de reclutamiento. No obstante, la elección de esto dependerá del departamento de recursos humanos directamente, o del gerente o dirección general de la organización.

7. b) RESPONSABLES DEL PROCESO DE SELECCIÓN.

Según Dolan et al (2007), el departamento de recursos humanos, y los gerentes de línea son fundamentales en la selección y orientación.

Siendo los gerentes quienes determinan las necesidades de personal, y tienen un papel muy importante en el análisis del puesto de trabajo, la evaluación del rendimiento de los empleados y ayudan a integrarse a los nuevos empleados.

En cuanto al departamento de recursos humanos, debe recabar la información de los candidatos, comprobando las referencias aportadas por estas, realizando pruebas y

organizando las entrevistas o predictores utilizados, donde pueden acudir también los gerentes de línea.

Además de que son especialistas en selección, el que sean el departamento de recursos humanos quien se encargue de la selección permite que los candidatos tengan solo un sitio al cual dirigirse, al centralizarse la información permite acceder a estos candidatos a otros puestos disponibles que no conocían.

De este modo, los gerentes pueden realizar sin problema su trabajo de responsabilidad operativa, lo cual es más necesario cuando se está buscando nuevo personal, y dejan a los especialistas formados, que son los técnicos de recursos humanos, que lleven el proceso de selección a cabo. Por lo que las decisiones suelen ser mejores.

Además, la cambiante legislación sobre selección hace necesario que el técnico que las realice tenga un conocimiento amplio sobre ella y asuma dichas responsabilidades.

8. BENEFICIARIOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

A la empresa, porque tiene mejores seleccionados, además del ahorro en coste de selección. Una mala selección supone un gran coste para la empresa.

A los departamentos, porque tienen mejores candidatos y que se adaptan mejor a la organización. De forma que necesitan menos formación y hay mejor clima laboral.

Al reclutador, pues tiene un esquema claro a seguir y un procedimiento que facilita su trabajo, de forma que puede obtener más fácilmente un resultado exitoso.

Al personal seleccionado, pues recibe toda la información necesaria para decidir si la organización es aquello que está buscando, sin ser engañado. El candidato también ha de sentir que la organización es lo que ha estado buscando y que se adapta a sus necesidades a corto, medio y largo plazo. Cuanto mejor sea el proceso, más información tendrá el candidato y más posibilidades habrá de que continúe en la organización una vez seleccionado.

Al ajuste persona-puesto. Cuando mejor sea el proceso más éxito habrá al seleccionar al candidato ideal para el puesto ideal.

9. EVALUACIÓN DEL RECLUTAMIENTO.

Según Dolan et al (2007), después de un proceso adecuado de reclutamiento, deberíamos tener los candidatos más capacitados e idóneos, para el puesto a cubrir, debiendo suponer esto que tanto organización con candidato se hayan elegido mutuamente en función de sus mejores intereses tanto a corto como a largo plazo.

El reclutamiento consiste en atraer a gente adecuada para la organización y el puesto, solamente si se adecuan habilidades, preferencias, intereses, rasgos de personalidad y conocimientos con las necesidades de la organización, tendremos un reclutamiento exitoso.

Tanto rendimiento como rotación de personal pueden ser evaluados, estimando además los costes de cada método o fuente de reclutamiento. Para ayudarnos con futuras elecciones.

Hay tres principales razones para evaluar la eficacia y eficiencia de la gestión de recursos humanos, mostrar que son las propias personas quienes hacen que una organización tenga éxito o fracase, la valoración de costes en salarios para la organización y para poder obtener más conocimientos sobre la gestión de recursos humanos.

9. b) EVALUACIÓN DE LA SELECCIÓN.

Según Dolan et al (2007), todas las decisiones que se toman sobre la selección del personal, y de los procesos que conllevan, pueden ser medidas en cuanto a eficacia a partir de diferentes criterios, de los cuales nos encontramos como criterios objetivos y otros más subjetivos.

De forma objetiva, los gerentes de recursos humanos pueden valerse de enfoques tangibles, como pueden ser la utilidad y coste de los instrumentos de selección, o el índice de rotación de los nuevos empleados.

De forma subjetiva, se puede estudiar la satisfacción de los empleados con el puesto, así como con el uso de sus capacidades, habilidades y su compromiso con la organización y con su propio trabajo.

No es cuestión de solo comparar costes con beneficios entre los procedimientos de selección usados, sino que la organización debería tener en cuenta nuevas mejoras tanto como para rendir más como para retener el talento.

Hay que tener también en cuenta la vinculación que tienen nuestros propios procesos dentro de la organización, pues algún proceso que a priori puede parecer mejor, si lo valoramos en conjunto con las repercusiones que tiene en las demás actividades de recursos humanos, es mucho peor. Por ejemplo, la formación ha de ser valorada pues siempre va muy vinculada con la selección y ubicación. Así como la valoración de puestos, debe tener en cuenta a los actuales empleados y sus preferencias, personalidad, conocimientos, etc.

Todo esto, sumado a la relación de costes y beneficios, ayuda a determinar la utilidad total y la viabilidad del plan de mejora en conjunto. Puede que una operación sea más económica que las que estamos usando, pero no sean viables para nuestra organización.

Es necesario para las organizaciones predecir el tiempo de contratación de los nuevos empleados. Retener el talento es vital para todas las organizaciones. Es por ello, que a la hora de seleccionar a los candidatos ver que no están sobrecualificados para el puesto, siempre y cuando la organización no cuenta con un sistema de desarrollo de carrera para ellos.

Se pueden usar las denominadas entrevistas de salida para descubrir el motivo de abandono de los nuevos empleados, la información que se saca de aquí puede servirnos como punto de partida para mejorar el proceso de selección y reclutamiento. Pero hay que tener en cuenta que esta entrevista ha de ser realizada por una persona que tenga relación directa de trabajo con el empleado. Sino una persona objetiva. Cuando finalice la entrevista, el entrevistador hará recomendaciones y correcciones para el proceso de selección, si fuese necesario y las adjuntará a un informe.

2) OBSERVACIÓN.

1.- EL RECLUTAMIENTO ACTUAL EN LA EMPRESA.

De manera general, la empresa a través del departamento de recursos humanos consigue currículums a través del tablón de anuncios de la empresa, en el cual está indicado el correo electrónico que usa para reclutar.

La empresa recluta estudiantes por medio de prácticas en la empresa, tanto de institutos como de universidades.

Esto lo realiza para puestos de ingeniería, y de oficina, a través de un anuncio publicado por el observatorio ocupacional, o jornadas de empleo como “Empleoweekend”, o dando charlas en las universidades en las jornadas específicas de cada titulación.

En el caso de los institutos, realiza el reclutamiento a través de la formación dual y las prácticas en empresa.

De manera más específica, y cuando la empresa tiene una necesidad específica de contratación, utiliza plataformas de internet como Infojobs, donde publica una oferta de empleo, dando los datos principales del puesto a cubrir y los requisitos de los candidatos.

Si no consigue los currículos suficientes, acude a los ayuntamientos, en este caso, le expone a la persona encargada del ayuntamiento, que puesto necesita cubrir la empresa, y que requisitos ha de tener el candidato.

También mediante el uso de ETTs, mediante la compra de currículums, que encajen con las características del puesto.

Una vez recogidos todos los currículos, la empresa hace una preselección con aquellos que cumplen los requisitos para el puesto.

1.b).- LA SELECCIÓN ACTUAL EN LA EMPRESA.

Cuando la empresa ha preseleccionado los currículos que recibe en el correo electrónico, los ordena y archiva, según las actitudes de los candidatos y los puestos en los que podría encajar.

En cuanto a los estudiantes que llegan de los institutos, por medio de la formación dual, la empresa realiza la selección mediante la evaluación del rendimiento de las prácticas realizadas por el estudiante. En un primer momento no elige a los estudiantes, acepta a los que le envían los institutos. Una vez estos estudiantes han realizado las prácticas decide si incorporarlos a la empresa, dependiendo del trabajo realizado en las prácticas.

Sin embargo, para los estudiantes en prácticas de las universidades, a través de la plataforma del observatorio, les realiza entrevistas individuales a los candidatos antes de seleccionarlos para las prácticas. De modo que, en este caso, la empresa hace una criba de los currículos que envía la universidad, después les realiza una entrevista individual. Los estudiantes seleccionados pasan a realizar las prácticas en la empresa, en las cuales al finalizar realizan una presentación de lo que han hecho y de lo que han aprendido. Además, el tutor de la empresa que está enseñándole realiza una evaluación de sus prácticas. Cuando el estudiante acaba las prácticas se puede encontrar con dos escenarios, el primero que haya una oportunidad laboral en ese momento en la empresa, en este caso, el estudiante entra al proceso de selección, o directamente es seleccionado, si el rendimiento ha sido el adecuado.

Cuando la empresa realiza reclutamiento a través de talleres como el “Empleweekend”, sigue las instrucciones que ese año le del observatorio. Como pueden ser entrevistas personales, y también PLAYROLES. En los playroles se les da a los candidatos diferentes situaciones hipotéticas a las que deben enfrentarse, y se les deja libertad para resolverlas. La empresa observa y apunta, según las cualidades y aptitudes que tienen los candidatos. Una vez ha seleccionado los estudiantes, estos pasan por el mismo proceso que los reclutados a través del observatorio.

Cuando el reclutamiento ha sido a través de Infojobs, la empresa pone un par de KILLERQUESTIONS, para una primera criba. En el caso de la empresa la oferta publicada en Infojobs, antes de dejar al candidato darle al botón de “inscribirse en la oferta”, le obligará a rellenar un cuestionario previo. En este cuestionario hay dos tipos de preguntas.

El primer tipo son las preguntas cuyo contenido no tienen mucha importancia en la criba, y son más para que no sea fácil la inscripción en la oferta, alejando así a aquellos que no poseen interés real en la oferta.

El segundo tipo, son las Killer Questions, esto es porque depende lo que el candidato responda, su currículum podrá ir directamente al apartado de “Descartados”. Un ejemplo de Killer Question sería para un puesto en el que es necesario un buen nivel de inglés, hacer una pregunta que haga al candidato indicar su nivel, si para el puesto es necesario el nivel B2 como mínimo, y el candidato responde un nivel inferior a este, su currículum pasará a formar parte del grupo de descartados y seguramente la empresa ni siquiera lea ese currículum.

Con los currículums obtenidos de esa criba, el técnico de recursos humanos hace otra criba a los currículums que cumplen con los requisitos, y los seleccionados pasan a realizar entrevistas personales. Mediante la evaluación de estas entrevistas la empresa realiza la selección.

2.- NECESIDADES ACTUALES QUE CUBRE EL RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.

La empresa realiza reclutamiento a través del tablón interno y las universidades e institutos, para atraer candidatos sin que haya una necesidad de reclutamiento en ese momento. De esa forma, intenta poseer una bolsa interna de candidatos para cuando haya una necesidad de contratación.

La empresa realiza reclutamiento a través de Infojobs, Ayuntamientos y ETTs, para cubrir puestos vacantes temporales, por bajas por enfermedad, nacimiento de hijos, excedencias temporales, etc. Y para cubrir puestos vacantes fijos, por renuncias, despidos, promociones internas o creación de nuevos puestos de trabajo.

2.b).- NECESIDADES ACTUALES QUE CUBRE LA SELECCIÓN EN LA EMPRESA.

La empresa selecciona personas cuando se crean nuevos puestos de trabajo. Esto ocurre por tres motivos; una porque crece la demanda de producción por el aumento de pedidos lo que conlleva que haya que ampliar el número de días que se trabaja y por lo tanto se necesita más personal nuevo; la segunda es que se amplíen las líneas de producción para poder abastecer la demanda y la tercera cuando se crean nuevas áreas distintas a las que

ya existían. Como puede ser que además de la fabricación de baterías, se cree un área de logística para su distribución. En estos casos la empresa tiene la necesidad de cubrir un puesto planteado a largo plazo, en el cual quizá no le importe darle al empleado formación.

Otro de los motivos por los que la empresa necesita seleccionar personas sería porque alguno de los empleados se pone enfermo, y la empresa necesita de alguien que lo sustituya durante ese tiempo. En este caso la empresa necesita seleccionar a alguien a corto/medio plazo, busca un perfil que tenga experiencia anterior y cuyo periodo de adaptación sea lo menor posible.

De igual forma, la empresa necesita seleccionar personal cuando un empleado tiene un hijo, o cuando se coge una excedencia, lo que supone una suspensión del contrato de trabajo. En este caso a la empresa le surge una necesidad a medio plazo, por lo que trata de seleccionar un perfil que tenga experiencia, pero con un margen mayor de formación.

Otro de los motivos de la selección de personal es la promoción de empleados, esto hace que la empresa necesite cubrir el puesto que estaba desempeñando este trabajador. En este caso la empresa tiene una necesidad a largo plazo.

Por último la empresa necesita seleccionar personal cuando hay una desvinculación con la empresa, ya sea provocado por un despido o un abandono/baja voluntaria. Lo que también crea una necesidad a largo plazo de búsqueda en la empresa.

En resumen, cada una de estas situaciones provoca una necesidad distinta en la empresa. Que hace que cambien los criterios que tiene el seleccionador del perfil que busca.

3.- MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.

En la empresa se realiza reclutamiento de manera previa a que haya surgido una necesidad, mediante las universidades y los institutos, tanto participando en jornadas y realizando charlas a los alumnos. Como a través de la incorporación de estudiantes en prácticas. De esta forma conoce potenciales candidatos, y hace que estos candidatos conozcan la empresa. Con las charlas, intenta que los estudiantes conozcan las ventajas de trabajar en la empresa, y les explican lo que busca la empresa específicamente en los candidatos.

También hace reclutamiento de manera anticipada, en el tablón de anuncios, mediante el correo para candidaturas espontáneas.

Por otro lado, la empresa realiza reclutamiento de manera posterior, con motivo de bajas médicas, nacimiento de hijos, excedencias, despidos o desistimientos. Si no posee ningún candidato que se ajuste al perfil, o incluso teniendo candidatos, para conocer más, mediante la plataforma Infojobs.

El reclutamiento a través de ETTs es el último que realiza la empresa, cuando no ha encontrado ningún candidato mediante los anteriores medios de reclutamiento.

3. b).- MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA EL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA.

La empresa se ve en la necesidad de seleccionar nuevo personal cuando tiene nuevos puestos de trabajo que hay que cubrir, debido a que el trabajo supera al número de trabajadores que tiene contratados. Como el trabajo de la empresa es estacional y funciona por pedidos, es posible que en algún periodo concreto la empresa se vea con un número de pedidos que sobrepasen a los trabajadores fijos de la plantilla.

Cuando necesita personal que tenga habilidades distintas a las que tienen los trabajadores actuales de la empresa, pudiendo ocurrir esto porque se crea un área nueva y distinta a las que ya había. Por demandas de los clientes, la empresa ha tenido que desarrollar una nueva área de distribución en la fábrica. Debido a que los trabajadores, poseían conocimientos de mecánica y fabricación, y este nuevo puesto implicaba conocimientos y experiencia con carretilla elevadora, esto ha hecho surgir una necesidad específica de selección.

La empresa también tiene necesidad de seleccionar personal cuando se encuentra de manera temporal con una ausencia de uno o varios de sus trabajadores. Porque se ponga enfermo, o porque tenga un hijo o una necesidad especial de cuidar algún familiar enfermo. En el caso de la empresa, por la actividad específica que se desarrolla, las bajas maternales suelen conllevar un periodo de riesgo del embarazo y periodo de riesgo durante la lactancia natural, lo que crea una nueva necesidad a medio plazo de selección.

También hay esta necesidad, cuando un puesto se queda vacante al producirse un abandono voluntario si el trabajo no cumple con las necesidades del empleado. O si el

trabajador que estaba cubriendo el puesto no cubre con las expectativas de la empresa y se realiza un despido.

4.- MODOS EN LOS QUE LA EMPRESA REALIZA ACTUALMENTE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO.

La empresa detecta la necesidad de crear o cubrir un puesto dentro de la organización.

Una vez detectada, la dirección, el mánager del departamento afectado y el manager de recursos humanos en conjunto, ven todas las características del puesto de trabajo.

En este paso, se define el puesto de trabajo que ha de ser cubierto, el horario en el que se enmarca, el personal del que dependerá la persona que se incorpore, el personal a cargo, en el caso de que lo haya que dependerá de este puesto, su duración en el tiempo, y el salario que la empresa designa a esta nueva contratación.

De este paso previo, se sacan las aptitudes y actitudes necesarias para cubrir este puesto, así como la necesidad o no de experiencia previa.

Una vez definido el puesto, la empresa decide el plazo en el que el puesto ha de ser cubierto.

Con todos estos datos, el mánager de recursos humanos traslada a su equipo las características del puesto y del candidato, la duración y características del contrato que se ofrece y el plazo de incorporación en que el candidato debe estar dentro de la organización. Por lo general, este plazo suele ser muy breve.

El personal de recursos humanos realiza el reclutamiento con un anuncio en Infojobs, donde expone todas las características del puesto a cubrir y todas las aptitudes que ha de tener el candidato. Realizando un filtro previo, con lo que se llamarían “Killer Questions”, en el caso de la empresa, para puestos de responsabilidad suelen ser preguntas del nivel de idiomas y nivel de estudios, en el caso de reclutamiento de operarios suelen ser acerca del manejo de algún tipo de dispositivo como carretilla y tiempo de experiencia.

En algún caso concreto, cuando el puesto a cubrir posee gran nivel de responsabilidad, incluso se publican los anuncios en inglés, si es imprescindible que el candidato tenga una gran soltura en el idioma porque lo exige el puesto. Esto sería una forma de seleccionar a que personas ha de llegar.

Las fuentes de reclutamiento en la organización son tanto internas como externas.

En cuanto a las externas nos encontramos con candidaturas espontáneas que se realizan normalmente a través de LinkedIn, o a través de un correo electrónico que la organización ha habilitado a tal efecto.

Tanto las candidaturas recibidas a través de LinkedIn como a través del correo, se van preseleccionando y filtrando según las aptitudes de los candidatos, si el técnico de recursos humanos que lo lee cree que podría encajar en algún proceso futuro.

Por el mismo proceso entran las candidaturas generadas por las recomendaciones de los empleados, a los cuales se les indica que manden al mismo correo electrónico del que hablamos anteriormente, con la ventaja de que estos potenciales candidatos ya conocen la organización de primera mano.

Mediante ayuntamientos locales, a los cuales se les envía la oferta de empleo, el ayuntamiento envía a la organización los currículums que creen que pueden encajar con dicha oferta.

Si el puesto a cubrir es muy específico, o hay muy pocos profesionales con las aptitudes necesarias, la organización acude a agencias de empleo o ETTs, a través de la compra de currículums. En este caso, la organización paga a la agencia de empleo por currículum recibido.

Mediante institutos o universidades, a través de alumnos en prácticas principalmente, de las titulaciones que necesiten. De esta manera la organización enseña a los candidatos con poco coste, y posteriormente los contrata, si estos casan con la organización y demuestran sus aptitudes mediante esta formación previa.

4. b).- MODOS EN LOS QUE LA EMPRESA REALIZA ACTUALMENTE EL PROCESO DE SELECCIÓN.

Una vez se ha definido el puesto, las características ideales del candidato y el plazo de incorporación, y se ha realizado el reclutamiento. Con los candidatos disponibles la empresa comienza el proceso de selección.

En el caso de la empresa tras haber sido realizada la fase de la preselección, donde dirección y managers establecen las características del puesto de trabajo y a la misma vez,

definen el perfil del candidato ideal, nos encontramos con una primera criba curricular, donde se separan los currículums recibidos según las aptitudes y actitudes descritas y que encajan con el perfil que se ha predefinido de candidato ideal.

En esta fase ya se han establecido las funciones del puesto, tanto las habituales como las que realiza de manera intermitente en el tiempo. Se han establecido horarios, el desarrollo de carrera que se puede ofrecer al candidato, el periodo de adaptación previsto y si será necesaria alguna formación adicional.

En esta primera criba curricular, también se tienen en cuenta elementos como la disponibilidad y expectativas del candidato, para ver si van alineadas con la organización y con el puesto.

La empresa usa como elemento principal de selección, las entrevistas.

En primer lugar, una entrevista telefónica, donde se verifica el interés por parte del candidato por el puesto, y se hace un primer tanto inicial donde se ve a disponibilidad, si actualmente está trabajando en otro sitio y qué expectativas tiene de la empresa.

Una vez superada esta primera fase, se cita al candidato a una entrevista inicial con uno de los técnicos de recursos humanos donde se le realiza un cuestionario prediseñado (documento adjunto).

En esta entrevista la finalidad es que el técnico conozca los intereses y expectativas del candidato más a fondo y vea si el interés mostrado por el candidato, así como los conocimientos del candidato de la organización. Es el momento también de darle una información lo más completa posible del puesto de trabajo, del salario que se ofrece, del tipo de contrato y de todas las dudas que le puedan surgir a los posibles candidatos.

Una vez finalizada esta primera entrevista inicial, se hace un pequeño informe de los que son más acordes con la organización y con el puesto.

Los que superan esta entrevista, pasan a ser citados a una segunda entrevista. Esta segunda entrevista se realiza con el técnico de recursos humanos conjuntamente con el manager responsable del área a cubrir.

En esta entrevista se realizan pruebas más enfocadas a comprobar las aptitudes del candidato, como pruebas de idiomas, juegos de empresa que simulan situaciones

hipotéticas que pueden ocurrir en la organización, y se evalúan las actitudes de manera más práctica.

Una vez finalizada esta fase se realiza un informe con los candidatos finalistas. Y los preseleccionados, pasan a una última entrevista con el técnico de recursos humanos y la dirección. Qué es quién finalmente escoge al candidato que será seleccionado.

Una vez seleccionado el candidato, comienza la fase de adaptación.

El candidato seleccionado, al cual se le establece un periodo de prueba que varía según la responsabilidad del puesto, es presentado a los compañeros y recibe un pequeño On boarding.

En este On boarding, o formación general, los diferentes managers de todos los departamentos le dan una formación especializada de cada una de las áreas de la organización, para que el candidato tenga un conocimiento general de todas las áreas de la organización. Y recibe una formación específica de prevención de riesgos.

Es en esta fase cuando el candidato recibe los Epis necesarios para la realización de su trabajo, y se recopila la documentación necesaria para formalizar su contrato y abrir su expediente como empleado.

La empresa realiza una criba curricular previa, mediante Killer Questions si es por medio de aplicación como Infojobs, o realizada de manera manual.

Una segunda criba se realiza en las entrevistas, mediante pruebas de situación.

Una vez evaluados a los candidatos en las entrevistas, se realiza un informe donde se muestran los datos del candidato, las aptitudes, actitudes, experiencia y la información que se considere relevante para el puesto.

5.- FASES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.

El reclutamiento interno lo hacemos desde dentro de la propia organización, ya sea en el mismo centro de trabajo, u otro diferente.

El reclutamiento externo se realiza a través del tablón de anuncios de la organización, internet, a través de la plataforma Infojobs, Ayuntamientos, Universidades, Centros de Formación y ETTs. También a través de la bolsa interna de la propia organización, de

antiguos trabajadores, o candidatos que presentan su candidatura de manera espontánea. O incluso de candidatos presentados a otros procesos.

En el caso de la empresa, las principales fuentes serían las universidades e institutos y la plataforma Infojobs, dejando en último lugar las ETTs solo para necesidades que por el tipo de puesto, o el perfil del candidato, no consigue cubrir mediante las demás fuentes.

5.b) FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA.

Las fases que actualmente realiza la empresa en cuanto al proceso de selección, serían en primer lugar la criba curricular. Es decir, la empresa realiza un filtro de los candidatos escogidos en el reclutamiento, mediante el estudio y filtro de los currículos que han llegado a la organización.

Una vez filtrados, se realiza una entrevista telefónica donde se comprueba la disponibilidad del candidato, y su interés real en la oferta de la empresa.

Los candidatos que pasan esta entrevista de manera satisfactoria, porque sus expectativas y disponibilidad coinciden con los de la empresa, pasan a ser citados a una entrevista personal.

Una vez realizadas estas entrevistas, se elabora un informe que se pasa a los managers.

Son los propios managers quien tomarán una decisión final de selección en la empresa.

6. LUGARES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.

Actualmente los lugares donde la empresa realiza el reclutamiento son de manera interna, mediante el tablón de anuncios de la empresa, y el correo habilitado para el envío de currículos. Y de manera externa, en las universidades, institutos, y plataformas de reclutamiento, en especial Infojobs. Si se da el caso de que sea necesaria ayuda externa, el reclutamiento se realizaría en las ETTs o ayuntamientos designados.

6.b) LUGARES DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA.

En el caso de la selección, se realiza en la propia empresa. Normalmente, en el propio departamento de Recursos Humanos. El manager toma la decisión en conjunto con el técnico de recursos humanos, designado para dicha selección.

7. RESPONSABLES DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.

El reclutamiento se planifica por parte de la dirección de la empresa, con las directrices que les dan desde Alemania (la empresa es una multinacional) acerca de la producción de baterías de la fábrica.

En base a esa información, se planifican de manera general, los puestos a corto y largo plazo, y la dirección junto con los managers de cada departamento, pasan de esta planificación general a una más concreta, en la que se define el puesto de trabajo concreto. Analizando todos los aspectos, de quien va a depender, si tiene personal a cargo, si se necesita experiencia, idiomas, las tareas que se van a tener que realizar tanto habituales como esporádicas, el salario, el horario, el tiempo de adaptación, etc.

En base a estos criterios, el jefe de recursos humanos y los técnicos, realizan una búsqueda en base a estos criterios. Si el puesto no necesita experiencia previa, parten de institutos y universidades, o de estudiantes en prácticas que hayan pasado o estén en fábrica. Así como si cabe la posibilidad de realizar alguna promoción interna. Y para puestos con necesidad de más experiencia, en Infojobs y ETTs si hay pocos candidatos disponibles.

7. b) RESPONSABLES DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN LA EMPRESA.

El proceso de selección parte de varias partes, la selección de candidatos para realizar entrevistas las realiza un técnico de recursos humanos. Es él quien hace una criba curricular y realiza las entrevistas.

Para puestos de poca responsabilidad, el técnico de recursos humanos realiza las entrevistas y hace la selección de los candidatos, tras un informe y análisis de los candidatos.

Si el puesto es de responsabilidad media, el técnico de recursos humanos realiza las entrevistas junto al manager del departamento responsable del puesto. En este caso es el manager quien realiza la selección, después de analizar a los candidatos y con el informe del técnico de recursos humanos que le ha acompañado.

En el caso de puestos de responsabilidad, hay una tercera fase, donde es el jefe de planta quien hará la selección final del candidato, tras una entrevista con los candidatos conjuntamente con el jefe de recursos humanos, y después de analizar el informe que le remite éste.

8.- BENEFICIARIOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA EMPRESA.

A la empresa, pues recibe una menor tasa de desistimiento, y un mejor acople candidato puesto. Lo que supone también un ahorro. Hay que tener en cuenta que, en una multinacional, todos los gastos están analizados y presupuestados. Por lo que la empresa, se beneficia si el tiempo de reclutamiento y selección es menor, y si hay menor rotación y menor tiempo de adaptación.

A los departamentos, pues obtienen mejores candidatos, más adecuados para los puestos y acordes con los valores de organización. Lo que hace que haya mejor clima laboral. Que los propios mánager sean quienes seleccionen a los candidatos, hace que sean más cercanos con los candidatos, lo que desemboca en mejor clima de trabajo y más confianza, lo que hace a la vez, que el periodo de adaptación se reduzca. Tiene la oportunidad de explicarle de primera mano al candidato en que consiste el trabajo que va a realizar, y lo que se espera de él. Contando siempre con el apoyo y supervisión de un experto, como es el técnico de recursos humanos y analizando el informe que éste le ha dado.

Al reclutador y seleccionador, quienes tienen un esquema preestablecido claro y un procedimiento que desemboca en una mayor tasa de éxito. Es mucho más fácil para los técnicos de recursos humanos realizar un reclutamiento, partiendo de una definición clara del puesto y un esquema claro de las características, aptitudes y actitudes del candidato. De esta forma, está preestablecidas, las fuentes de reclutamiento dependiendo del nivel de responsabilidad y experiencia. Esto hace que sea mucho más fácil encontrar buenos perfiles. Al igual, que el realizar charlas en universidades e institutos, hace que los potenciales candidatos conozcan la empresa y quieran formar parte de ella. Con esto se podrán seleccionar candidatos más capacitados y acordes, y supondrá menor tiempo de adaptación, pues ya conocen la empresa previamente.

Al personal seleccionado, que obtiene toda la información necesaria de forma veraz. Con esto el candidato se sentirá más cómodo en la organización. Que el candidato pueda hablar directamente con managers, hace que se sienta más seguro y que si es seleccionado, conozca a las personas con las que va a trabajar. A la misma vez, es más fácil solventar las dudas operativas del puesto, pues el experto de selección no conoce tan profundamente el puesto de trabajo, como puede hacerlo el mánager.

Al ajuste persona-puesto. Pues se realiza de manera personalizada, lo que conlleva mayor tasa de compatibilidad con los requerimientos ideales. Hay más información, y esta información es más exacta, que si se realizase el reclutamiento de otra forma.

9.- EVALUACIÓN DEL RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA.

En el caso de la empresa, hemos observado que no se realiza ninguna evaluación acerca del reclutamiento.

La empresa no evalúa la eficiencia y eficacia general del proceso de reclutamiento.

Si realiza una evaluación de costes, simplemente analizando si se ha seguido el presupuesto que se había establecido o si se ha superado. Pidiendo explicaciones en el caso de que se hubiese superado, como puede ser el caso de que no hayan suficientes candidatos y haya que haber acudido a alguna ETT para cubrir el puesto.

No hay ningún tipo de evaluación en cuanto a la rotación de puestos después del reclutamiento, y tampoco se analiza la tasa de éxito de las diferentes fuentes de reclutamiento. Por lo que no se propone en base a esto, ninguna propuesta de mejora.

9. b).- EVALUACIÓN DE LA SELECCIÓN EN LA EMPRESA.

No se realiza seguimiento ni evaluación del reclutamiento en la organización. Una vez que el candidato es contratado, no se le realiza ningún seguimiento. Tampoco se realiza la satisfacción de los empleados, ni de los nuevos empleados en cuanto a su proceso de adaptación, de satisfacción con el puesto o si se sienten valorados dentro de la empresa, ni de los antiguos en cuanto al clima laboral generado después de las contrataciones. La empresa tan solo actúa si hay alguna queja en firme del empleado, realizada por parte de algún superior.

No se realiza una evaluación de costes, más allá de la evaluación de si se ha cumplido o no el presupuesto preestablecido.

No se realiza tampoco una evaluación de la formación que se ha tenido que dar a las nuevas contrataciones.

Tampoco se evalúa el tiempo de adaptación al puesto de los nuevos empleados.

La única evaluación que realiza la empresa se realiza en el momento de desvinculación del empleado con la empresa, cualquiera que sea el motivo, mediante un pequeño test, donde se le realiza una serie de preguntas.



3. PLAN DE MEJORA

PLAN DE MEJORA – RECLUTAMIENTO.

OBJETIVOS. ESTABLECER UN SISTEMA DE RECLUTAMIENTO RACIONALIZADO ASOCIADO A LOS 4.0.

- **SUBOBJETIVO 1. Revisión y actualización de las funciones de los puestos de trabajo nuevos y cuando haya una nueva necesidad de contratación.**

ACCIÓN 1. Revisión con los managers si hay algo que haya variado en las funciones del puesto que se va a cubrir.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en la actualización del libro de tareas de manera sistemática. Cuando la empresa tenga una nueva necesidad, se revisará y actualizará el puesto de trabajo a las nuevas necesidades que hayan surgido en la empresa con el paso del tiempo. La empresa es una entidad viva que con el paso de los años sufre cambios que modifican sus necesidades, es por ello que las tareas de los puestos pueden sufrir cambios por el paso del tiempo.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Debido a que el libro de tareas no se ha actualizado durante muchos años, corroborar que con el paso del tiempo no hayan variado las funciones de los puestos. Hay que comprobar que la definición del puesto abarque todas las necesidades que la empresa pretende cubrir con él. De esta forma se podrá consultar de manera rápida para buscar un perfil adecuado con este puesto. Y este será adecuado a la época en que ocurre la contratación.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción está destinada a realizarse cuando haya una nueva necesidad de contratación en la empresa, o cuando se crea un nuevo puesto de trabajo que todavía no está creado en el libro de tareas.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Cuando la empresa tenga una nueva necesidad, se realizará una reunión previa a la contratación con los managers y los jefes de los departamentos donde haya surgido y se repasarán las tareas del libro para verificar que están actualizadas a la realidad actual. Pudiendo añadir/quitar o modificar alguna de las funciones establecidas en el libro de tareas.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Se realizará de manera interna en la organización.

f) ¿Quién realiza esta acción?

En esta acción participará el departamento de recursos humanos conjuntamente con los managers de los departamentos y los mandos intermedios, que pueden aportar una realidad más práctica y acorde con la realidad. Pues son ellos quienes realmente pasan más tiempo observando los puestos de trabajo, y quienes ven cuáles son las necesidades reales de las funciones que debe cumplir cada puesto de trabajo. Por otro lado, los managers deberán supervisar que los cambios sean acordes a las exigencias de la propia organización.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Esta acción beneficia a los propios empleados que ya están trabajando, quienes ven que se actualizan los puestos de trabajo y que no se le exigen funciones que se han quedado obsoletas y no tienen realmente función práctica en la época en la que nos encontramos, ya sea porque han cambiado las necesidades de la empresa, o porque se han modernizado ciertos procesos productivos.

A los nuevos empleados, que reciben una información más actualizada y por lo tanto veraz de lo que se espera de ellos. Tienen una manera de consultarlo de manera fácil, es una guía complementaria que pueden consultar.

A los mandos intermedios, que se sienten escuchados y es más fácil para ellos cumplir los objetivos actuales de la empresa y que los empleados, tanto nuevos como antiguos saben que se espera de ellos y cumplan los objetivos prefijados.

A los managers que tienen siempre un conocimiento actualizado de las funciones reales de los puestos, y pueden modificarlas según las nuevas necesidades de la organización.

Al departamento de recursos humanos, pues le resultará más fácil realizar un reclutamiento exitoso. Pues tendrá una fuente actualizada y actual de las necesidades del puesto de trabajo. Lo que le da facilidad para saber dónde buscar y que buscar.

A la organización, pues esto conllevará una tasa de éxito más amplia de reclutamiento y un mayor cumplimiento de objetivo, actualizados a la realidad.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción? Esta acción se podrá evaluar, tanto por la tasa de éxito de las contrataciones como por el cumplimiento de los objetivos dentro de los puestos de trabajo.

ACCIÓN 2. Adendar el libro de tareas con los nuevos puestos actualizados.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en ir anexando el libro de tareas, añadiendo los nuevos puestos de trabajo que anteriormente no existían y actualizando los existentes cuando surge una nueva necesidad. Ampliando por lo tanto, los puestos de trabajo de manera actualizada en el libro de tareas inicial.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Esta acción se realiza para actualizar el libro de tareas, de manera que se refleje la actualidad de la empresa en el momento en el que se encuentre. Intentamos que el libro de tareas refleje todos los puestos de trabajo que hay en la actualidad. Haciendo de una manera paulatina, y acorde a las nuevas necesidades de la empresa.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción se ha de realizar en el momento en el que a la empresa le surge una nueva necesidad. De esta manera iremos actualizándolo según las necesidades de la empresa. Esto hará que se puedan analizar de manera pausada y actual. Consiguiendo progresivamente actualizar todas las funciones y tareas.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Para realizar esta acción se necesitará una previa reunión entre el departamento de recursos humanos, manager y puestos intermedios, quienes desde un perfil actual, podrán observar las tareas que marca el libro de tareas, y cruzarlas con la realidad. Pudiendo analizar que creen que se debería actualizar, o si por el contrario reflejan la realidad.

Después con los cambios que salgan de esta reunión se realizará un anexo al libro de tareas con las modificaciones, en el caso de que las haya.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Desde el departamento de recursos humanos. Mediante una reunión previa a las contrataciones necesarias que vayan surgiendo. También se puede realizar, en algún despacho o sala en el interior de la empresa.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Esta acción la llevarán a cabo el departamento de recursos humanos, que mostrará las tareas preexistentes en el libro de tareas, los managers o superiores de los departamentos implicados en las contrataciones, y los mando intermedios, que podrán dar un conocimiento más práctico del puesto que se pretende cubrir.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Esta acción beneficia al departamento de recursos humanos, quien tendrá una imagen más clara de las contrataciones y podrá actualizar el libro de tareas con una conocimiento más real, siendo por lo tanto, las funciones más acordes con la realidad en la que se enmarca la empresa. A los managers que tendrán siempre la certeza de que las funciones del libro de tareas están actualizadas y reflejan la realidad. A los mandos intermedios, que podrán aportar ideas y mostrar que cambios son necesarios para poder llevar a cabo las metas reales de la empresa y a los propios trabajadores que tendrán una guía actualizada de que funciones le corresponden realizar, será una guía para ver que se espera de ellos.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Esta acción podrá ser evaluada para ver si se está consiguiendo llegar a las metas de la empresa de manera más fácil y viendo si el nuevo personal tarda menos tiempo en adaptarse al puesto, ya que tiene por una parte la guía de sus supervisores, y por otra una línea clara y actualizada para seguir.

ACCIÓN 3. Crear un espacio virtual con las adendas actualizadas.

a) ¿Qué es esta acción?

Una vez adendado y actualizado el libro de tareas, esta acción consistirá en traspasar toda la información a un espacio virtual al que todos los empleados tengan acceso de manera rápida y clara. Pudiendo servir como una guía de instrucciones que pueden seguir, y consultar las dudas que les puedan ir surgiendo. Por lo que esta acción será tanto la creación de este espacio virtual, como volcar todos los datos en dicho espacio, de modo que sea accesible para todos los empleados.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Esta acción se realiza para poner a disposición de todo el personal el libro de tareas y funciones, de manera que su consulta sea clara y fácil.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción se hará una vez que se haya anexado el libro de tareas, aunque habrá que ir actualizándolo con cada cambio que pueda surgir de una nueva necesidad, que conlleve una nueva actualización del libro.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Esta acción se hará de manera virtual y de forma automática. La primera parte será crear el nuevo espacio virtual, que habrá de ser diseñado para que sea accesible y de fácil uso. Después que surja una nueva necesidad, y se hayan reunido para revisar las tareas de los puestos a cubrir. El departamento de recursos humanos volcará la nueva información en el portal de manera sistemática, para que siempre se encuentre lo más actualizado posible.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Esa acción se realizará en un espacio virtual. Como una página web de consulta interna para la organización.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Esta acción será realizada por el departamento de recursos humanos, con el soporte del departamento de ingeniería, o del equipo informático.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Esta acción beneficiará tanto al departamento de recursos humanos, que tendrá el libro de tareas siempre a mano y actualizado, de forma que podrá ser de fácil acceso para cualquier

auditoría o consulta, y para realizar un reclutamiento y selección con información más veraz, que hará más fácil su trabajo.

A los managers y empleados, que tendrán una guía actualizada y de fácil acceso que podrán consultar cuando necesiten.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

De manera posterior, una vez que se vea la utilidad y acceso del espacio virtual en los procesos de reclutamiento de la empresa.

- **SUBOBJETIVO 2. Revisar los portales informáticos y decidir cuáles emplear en función de los puestos de trabajo a cubrir.**

ACCIÓN 1. Revisar los portales informáticos usados por la empresa para realizar el reclutamiento.

a) ¿Qué es esta acción?

Se trata de revisar que portales informáticos está utilizando actualmente la empresa para el proceso de reclutamiento.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Esta acción se realiza para revisar sus funciones, ver en qué consisten, que usos tienen y para que los utiliza la empresa.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción se realizará cuando haya una necesidad de contratación en la empresa, comprobando su eficacia y los usos que tienen.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Para realizar esta acción habrá que realizar publicación de ofertas en los diferentes portales usados por la empresa.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Esta acción se realizará en los portales informáticos que actualmente usa la empresa en estos momentos.

f) ¿Quién realiza esta acción?

El departamento de recursos humanos durante el proceso de reclutamiento.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Esta acción beneficiará al análisis del reclutamiento.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Ésta acción podrá ser evaluada de manera posterior a su implantación, midiendo la tasa de éxito en cuanto a la atracción de candidatos idóneos que se reclutan por las vías elegidas.

ACCIÓN 2. Revisar los portales informáticos usados por las empresas de la competencia.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en la revisión de los diferentes portales informáticos usados por las diferentes empresas en sus procesos de reclutamiento.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Para poder comparar los portales usados por las diferentes empresas y poder compararlos con los que usa la propia empresa.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción ha de realizarse una vez que se han revisado los portales informáticos internos usados por la empresa. Y se han analizado sus puntos fuertes y débiles.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Mediante encuestas a trabajadores de otras empresas, e investigación en los portales informáticos existentes.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

En los portales informáticos existentes.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Al análisis y estudio de los medios informáticos propios de la empresa.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Viendo las ventajas e inconvenientes que suponen para estas empresas usar estos medios informáticos.

ACCIÓN 3. Hacer una comparación entre los portales utilizados por la empresa y por la competencia.

a) ¿Qué es esta acción?

Una vez analizados los portales informáticos usados por la propia empresa y por otras empresas, esta acción supone un examen comparativo entre ambos.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Esta acción se realiza para poder sacar las partes positivas y negativas de cada uno de los portales informáticos de la empresa y de las demás empresas, para poder aprender y mejorar de manera más adecuada el reclutamiento a través de ellos.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción se realiza una vez que se han analizado tanto los portales utilizados por la propia empresa, como los utilizados por otras empresas. Esto supone que ya tendremos información suficiente para compararlos.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Analizando por separado las ventajas e inconvenientes de los portales utilizados por la propia empresa y las demás.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Esta acción se realizará en el departamento de recursos humanos con la información que se ha sacado de los diversos portales informáticos.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Al sistema de reclutamiento de la propia empresa, porque podremos mejorarlo según los resultados de este análisis.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Esta acción podrá ser analizada cuando se realice el próximo reclutamiento, viendo su eficacia de atracción y si hemos mejorado.

4) ACCIÓN 4. Decidir que portales ha de escoger la empresa según el puesto de trabajo que se quiere cubrir.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en la elección de diferentes portales informáticos para los diferentes puestos que queremos cubrir. Usando los más adecuados para cada puesto según la responsabilidad, experiencia y aptitudes que conlleve.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Para realizar una guía de reclutamiento diferenciada según con el perfil de contratación que nos encontremos.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción se realiza cuando hayamos analizado los portales que utiliza la empresa, y las demás empresas, los hayamos analizado y hayamos visto las ventajas e inconvenientes que suponen. Es con esta información con la que lograremos decidir de manera acertada que portales ha de usar la empresa para cada contratación.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Comparando las ventajas e inconvenientes de los diferentes portales y usándolo según las necesidades de cada contratación.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Esta acción se realizará en el departamento de recursos humanos con el informe de los diferentes portales que hemos analizado.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Al proceso de reclutamiento, pues se realizará una guía clara que permitirá agilizarlo y mejorar el número de aciertos en las contrataciones. Lo que supone un beneficio para la empresa, los managers, los técnicos de recursos humanos y los propios candidatos.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Esta acción se evaluará conforme se realicen diferentes procesos de reclutamiento.

- **SUBOBJETIVO 3. Establecer un sistema de criba.**

ACCIÓN 1. Estudiar los diferentes sistemas de criba que hay en la actualidad 4.0.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción es el estudio de los sistemas de criba que existen en la actualidad. Es decir, como reducir el número de currículums que recibe la empresa en su proceso de reclutamiento, sin que se pierda ninguno que sea válido para el proceso.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Para poder evaluarlos de manera posterior y ver su eficacia en el reclutamiento de la empresa.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción ha de realizarse de manera previa a que surja una necesidad, pues tendremos que tener implementado un sistema de criba válido para cuando se presente un nuevo reclutamiento, y así poder comprobar su eficacia.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Descubriendo los sistemas de criba que hay actualmente, ver en qué consisten y analizar sus ventajas, usos y efectividad.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Al buscar sistemas de criba 4.0 se hará en sistemas informáticos e internet.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Esta acción beneficiará al sistema de reclutamiento de la empresa, y por lo tanto a la propia empresa y reclutadores que conseguirán un mayor número de currículums válidos sin tener que perder mucho tiempo en aquellos que no son acordes a las habilidades y aptitudes del puesto a cubrir.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Esta acción se evaluará una vez seleccionados los sistemas de criba que más le interesen a la empresa cuando haya un proceso de reclutamiento.

ACCIÓN 2. Establecer las habilidades y competencias indispensables para la criba de cada puesto de trabajo para establecer una criba según el puesto.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción supone decidir para cada uno de los puestos de la empresa las aptitudes y habilidades que han de poseer los candidatos que soliciten el puesto.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Esta acción se realiza para poder establecer un sistema de criba adecuado en el reclutamiento, según el puesto de trabajo que haya que cubrir.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción habrá de realizarse de manera previa a que surja una necesidad de contratación.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Una vez analizados los puestos de trabajo, será fácil ver las aptitudes y habilidades que los candidatos han de poseer para realizar dicho trabajo.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Esta acción se realizará en el departamento de recursos humanos y podrá adjuntarse al libro de tareas de la empresa.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos, conjuntamente con los managers de los diferentes departamentos y los medios intermedios.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Al proceso de reclutamiento, y por lo tanto a la empresa y técnicos de recursos humanos.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Cuando haya un proceso de reclutamiento.

ACCIÓN 3. Establecer una guía informatizada de criba con las habilidades y competencias necesarias para cada uno de los puestos.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en la creación de una guía informatizada de criba para los procesos de reclutamiento que esté separada por funciones y puestos de trabajo.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Para agilizar el proceso de reclutamiento en la empresa y usar los métodos de criba más adecuados.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

De manera previa a un proceso de reclutamiento y de manera posterior a la actualización y definición de puestos de trabajos.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Para realizar esta acción se necesita una acción previa, en la cual hemos preestablecido y determinado las habilidades y aptitudes necesarias por puesto de trabajo. Esta acción consiste en pasar esas pautas al medio informático para que pueda ser localizada y usada de manera fácil cuando surja una necesidad de contratación.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Vía online.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Al proceso de reclutamiento y por lo tanto a la propia empresa, reclutador y reclutado.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Esta acción será evaluada a la hora de realizar un reclutamiento.

ACCIÓN 4. Usar esta criba en las ofertas de empleo que surjan en la organización.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en la puesta en práctica del sistema de criba que hemos establecido en los puntos anteriores cuando surja una necesidad de una nueva contratación en la empresa.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Esta acción se realiza para comprobar la eficacia del sistema de criba que hemos preestablecido, y la verificación de que es correcta o necesita algún cambio o mejora una vez que es llevada a la práctica.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

En el momento en el que surja una nueva necesidad de contratación en la empresa.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Para realizar esta acción estableceremos un sistema de filtrado o criba curricular 4.0 mediante preguntas o exigencias, en las aplicaciones de reclutamiento que la empresa ha decidido utilizar según el tipo de contratación que necesite, y basándonos en el sistema que hemos establecido previamente por puesto de trabajo.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Esta acción se hará en las aplicación que la empresa utilice para el tipo de reclutamiento que sea necesario según el perfil de los candidatos, que estará establecido por las necesidades del puesto.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Esta acción se lleva a cabo para mejorar el sistema de reclutamiento que la empresa ha escogido. Con ello se agiliza y se acotan los perfiles más adecuados para el puesto, reduciendo el tiempo que tiene que invertir el reclutador en esta tarea. Por lo que finalmente, es un beneficio para empresa que se ahorra costes y consigue de manera más eficaz cubrir el puesto de trabajo vacante, al reclutador que puede agilizar y simplificar el proceso y reclutado que ve como el proceso de selección se simplifica y agiliza.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Esta acción habrá de evaluarse revisando los perfiles que se han excluido en la criba, y los que se han filtrado y verificando que esta criba ha dado los resultados que esperábamos.



PLAN DE MEJORA SELECCIÓN.

1.- OBJETIVOS. ACTUALIZAR EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, DESDE LA CRIBA HASTA LA ELECCIÓN Y LA POSTERIOR VALORACIÓN.

- **SUBOBJETIVO 1. Actualizar los cuestionarios de entrevistas actuales.**

ACCIÓN 1. Revisar los cuestionarios de entrevistas para los diferentes puestos.

a) ¿Qué es esta acción?

Actualmente la empresa solo posee un cuestionario igual para todas las contrataciones, sean del perfil que sean. Esta acción consiste en el estudio del cuestionario que está utilizando la empresa en la actualidad en las entrevistas de trabajo.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Con esta acción pretendemos ver las debilidades y fortalezas de nuestro cuestionario. Todo esto para en una fase 2 personalizar el cuestionario que utiliza la empresa y establecer diferentes cuestionarios a partir del que la empresa utiliza actualmente, para los diferentes puestos de trabajo.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción ha de realizarse de manera previa a realizar una contratación.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Esta acción habrá de realizar analizando diferentes tipos de cuestionarios, comparándolos con el de la empresa, y añadiendo o modificando preguntas en base a las habilidades o competencias que sean requeridas por los diferentes puestos.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Este estudio se hará de manera online y el resultado se plasmará en una plataforma informatizada para que sea de fácil uso y acceso para los reclutadores.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Esta acción beneficiará la tarea de los reclutadores.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Esta acción se evaluará de manera posterior en la fase 3 de implantación. Cuando se usen los diversos cuestionarios en diversas contrataciones. Es ahí donde podremos observar si hemos escogido las preguntas más adecuadas para conseguir la información que queremos obtener, o si hay que realizar algún cambio.

ACCIÓN 2. Realizar diferentes cuestionarios según el puesto de trabajo.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en la personalización de diferentes cuestionarios para cada puesto de trabajo que se pueda llevar a cubrir en la empresa. Para ello estableceremos diferentes perfiles y agruparemos puestos de trabajo.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Esta acción se realiza para conseguir, a través de cuestionarios prediseñados, obtener el mayor número de información relevante, para poder tomar una decisión adecuada en una selección.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción se realizará de manera posterior al análisis del cuestionario actual de la empresa, y antes de un proceso de selección real.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Esta acción se realizará a través del estudio de diferentes cuestionarios, tanto de manera académica, como mediante la observación de los cuestionarios usados por diferentes empresas.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Esta acción se realizará de manera online, y se plasmará en una plataforma digital para su fácil acceso y uso por parte de los reclutadores.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Al reclutador, al que se le facilitará su labor de conseguir información relevante para tomar una decisión de selección.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Al igual que en la anterior acción, se evaluará en la siguiente fase, viendo si con los cuestionarios hemos conseguido información relevante y adecuada para tomar una decisión.

ACCIÓN 3. Utilizar estos cuestionarios para las nuevas selecciones.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción es el uso de estos cuestionarios en los procesos de selección que puedan surgir.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Con esta acción pretendemos evaluar los diferentes cuestionarios que hemos preparado según las necesidades que plantea cada puesto de trabajo.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Cuando surge una necesidad, en la fase de selección, específicamente en las entrevistas de selección.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

El reclutador utilizará los cuestionarios prediseñados según el puesto, y analizará la información que consiga extraer con ellos, organizándola por relevancia.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Esta acción se realiza en las entrevistas de selección, dentro del proceso de selección.

f) ¿Quién realiza esta acción?

En este caso esta acción será llevada a cabo por el entrevistador, o los entrevistadores.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Una vez que se consigan los cuestionarios adecuados para cada puesto, beneficiará a los entrevistadores, quienes tendrán una guía adecuada que les ayudará a conseguir la información relevante para tomar una decisión adecuada en el proceso de selección en el que se encuentren.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Esta acción se evaluará a partir de la información que se consiga al realizar las entrevistas con estos cuestionarios prediseñados. Es ahí cuando podremos ver si la información conseguida es relevante, o si debemos implementar o eliminar alguna pregunta.

- **SUBOBJETIVO 2. Actualizar las pruebas realizadas durante los procesos de selección.**

ACCIÓN 1. Revisar las pruebas realizadas durante la selección.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en analizar las diferentes pruebas que usa la empresa en los diferentes procesos de selección.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Con esta acción queremos extraer las debilidades y fortalezas de las pruebas de selección que actualmente está utilizando la empresa.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción se realiza en los procesos de selección que tenga la empresa.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Esta acción la realizaremos mediante un proceso de observación de las diferentes pruebas que realiza la empresa durante la selección de personal.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Esta acción se realizará de manera presencial durante los procesos de selección, en nuestro caso en las entrevistas.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Esta acción es previa a la implementación de nuevas pruebas en el proceso en el caso de que sea necesario. Por lo que se beneficiará el proceso de selección, y por lo tanto el seleccionador, que tendrá mayores herramientas para la evaluación y selección de los candidatos.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Esta acción se evaluará en una fase posterior de creación e implementación de nuevas pruebas.

ACCIÓN 2. Revisar las pruebas realizadas por empresas de la competencia durante sus procesos de selección.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en el estudio y la observación de las pruebas de selección que utilizan otras empresas.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Con esta acción pretendemos estudiar las ventajas e inconvenientes que aportan en otras empresas las pruebas de selección con el fin de comparar y mejorar las que utiliza la empresa en su proceso interno de selección.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta acción se realizará de manera posterior al análisis de las pruebas que actualmente realiza la empresa en su proceso de selección.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Esta acción se realizará mediante el método de observación e investigación.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

Esta acción se realizará de manera online, y de manera presencial, mediante observación y preguntas directas, que se realizarán a ex-candidatos y/o a la propia empresa que se analiza.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

Al futuro proceso de selección de la empresa. Y por lo tanto a los seleccionadores, que podrán aprender de las demás empresas y comparar sus métodos para mejorarlos en caso de que sea necesario.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

De manera posterior, cuando obtengamos un resultado de la comparación entre empresas.

ACCIÓN 3. Actualizar/ Implementar nuevas pruebas de selección para las nuevas contrataciones.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en la actualización de las pruebas de selección que está usando la empresa, así como la implementación de alguna nueva si se viera conveniente o necesario.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Para mejorar el proceso de selección de la empresa, consiguiendo mediante pruebas de selección obtener mayor información relevante, que nos ayude a tomar una decisión para escoger al candidato lo más adecuado posible.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Esta fase es posterior al análisis de las pruebas de selección de la propia empresa, de otras empresas y de su comparación.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Mediante la creación de una guía de pruebas de selección en una plataforma online. Donde se especificarán las pruebas que se han de implementar para cada puesto de trabajo, la forma de hacerlo y los motivos.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

De manera online, en una plataforma.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

A los futuros procesos de selección, y por ello a los seleccionadores que tendrán mas herramientas para tomar una decisión acertada.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

De manera posterior, cuando se implementen las nuevas pruebas y se compruebe su eficacia para obtener información relevante dentro de un proceso de selección.

- **SUBOBJETIVO 3. Revisar el sistema de seguimiento y valoración de las selecciones realizadas.**

ACCIÓN 1. Hablar con empleados recientes/veteranos sobre su opinión sobre el seguimiento y valoración de los empleados. Como se sintieron y que mejorarían/cambiarían.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción es la recopilación de opiniones de los empleados sobre el proceso de seguimiento de la empresa, a nivel personal y profesional.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Esta acción se realiza con la intención de evaluar el sistema de seguimiento que se les realiza a los empleados, desde un punto de vista humano y personal.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

En cualquier momento. Mientras los empleados forman parte de la organización, o en el momento de desvinculación con la empresa, si lo hubiera.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Mediante entrevistas personales, y test anónimos.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

En el departamento de recursos humanos y mediante una plataforma informática.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

A la empresa y a los empleados, con esta acción pretendemos conseguir información valiosa del proceso de seguimiento que actualmente realiza la empresa, para poder evaluarlo y mejorarlo, en el caso de que fuese necesario.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

Mediante la obtención de respuestas de los empleados. Tasa de éxito de respuesta y porcentaje de participación.

ACCIÓN 2. En base a las respuestas planificar un sistema de seguimiento y valoración actualizado.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en propuestas de mejora en el sistema de seguimiento que actualmente utiliza la empresa, a nivel personal, según las respuestas obtenidas en la acción anterior.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Para mejorar el sistema de seguimiento de la empresa, si fuese necesario.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

Una vez que se han obtenido las respuestas en la primera fase y cuando se han analizado.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Mediante un sistema de nuevas propuestas a la empresa.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

De manera presencial con el departamento de recursos humanos.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

A los empleados, que se sentirán más valorados y a la empresa que podrá obtener mayor feedback de sus empleados.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

De manera posterior, una vez que se ponga en práctica el sistema de seguimiento, o las mejoras establecidas en el que había.

ACCIÓN 3. Llevar a cabo el sistema de seguimiento en una plataforma virtual para que sea más fácil llegar a todos los trabajadores de manera anónima.

a) ¿Qué es esta acción?

Esta acción consiste en la creación de una plataforma virtual para implementar un sistema de seguimiento más accesible y con mayor feedback.

b) ¿Para qué se realiza esta acción?

Para que haya más comunicación entre empresa y empleados.

c) ¿Cuándo se hace esta acción?

De manera posterior a la implementación o mejora del sistema de seguimiento actual.

d) ¿Cómo se hace esta acción?

Mediante la creación de una plataforma interna virtual de fácil acceso a los empleados.

e) ¿Dónde se hace esta acción?

De manera online, mediante la creación de una plataforma virtual interna.

f) ¿Quién realiza esta acción?

Un técnico de recursos humanos.

g) ¿A quién beneficia esta acción?

A la comunicación entre empresa y empleados.

h) ¿Cómo se evaluará esta acción?

En este caso según el uso de la plataforma y del feedback que se consiga a través de ella.



CONCLUSIONES.

Tras analizar mediante la observación los procesos de reclutamiento y selección de la empresa, hemos encontrado un sistema de reclutamiento no actualizado, ni especializado según el tipo de puesto de trabajo, por lo que como plan de mejora propusimos una revisión y actualización de los nuevos puestos de trabajo, realizándolo de manera progresiva y según las nuevas necesidades que pudieran ir surgiendo en la empresa. Vertiendo tanto los datos anteriores, como los que vayan siendo actualizados en una plataforma digital de fácil acceso y de fácil uso para futuros procesos.

También en la misma línea, consideramos la revisión de los portales actuales de reclutamiento de la empresa, especializándolos por puesto. Para ello, consideramos que será necesario observar a la competencia, y hacer una comparativa con los usados por la empresa.

Otro de los puntos a mejorar que hemos encontrado se trata del sistema de criba, dado que la empresa lo realiza casi todo de manera manual, proponiendo un sistema de criba 4.0 que se implantará posteriormente en los portales elegidos y según el tipo de puesto a cubrir. Para ello será necesario establecer de forma clara las habilidades y competencias indispensables por cada puesto de trabajo, y posteriormente implantando una guía informatizada para su fácil acceso y uso.

En cuanto al sistema de selección, los puntos más destacados a mejorar van por la misma línea, proponiendo una actualización del proceso encaminado a la personalización por puesto de trabajo.

Para ello hemos propuesto tanto la personalización de los cuestionarios que utiliza la empresa, como la implementación de nuevas pruebas de selección según los diferentes procesos. Para realizar esta mejora, también se propone la observación de los procesos realizados por las demás empresas, para poder ver y comparar de una manera fácil las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas.

Finalmente, otra mejora se podría realizar en cuanto al sistema de valoración, que actualmente solo se utiliza en cuanto al cumplimiento o no de los presupuestos de selección y no en cuanto a la valoración y seguimiento de los empleados. Para ello hemos propuesto directamente preguntar a los empleados tanto veteranos como a las nuevas incorporaciones y actualizar el sistema en base al resultado que nos encontremos.

Una vez planificado esta mejora en cuanto al sistema de valoración, consideramos la creación de un sistema de seguimiento virtual, en el cual sea más rápido y fácil la comunicación y feedback directa con los empleados.



BIBLIOGRAFÍA

- Gan, Federico y Berbel, Gaspar. (2012). Manual de recursos humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona.
- Jaime A. Grados (2013). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. México.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S. y Schuler, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Madrid.
- Arévalo, Pedro Antonio (2003). Necesidades laborales y selección de personal. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Madrid.

