



**FACULTAD CIENCIAS SOCIALES Y JURIDICAS DE ELCHE**

**GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**CURSO 2019-2020**

**“PLAN DE MEJORA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL  
PARA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA, S.A. (Ale-Hop)”**

**ALUMNA: MIRIAN MACHADO JIMÉNEZ**

**TUTORA: LIRIOS ALÓS SIMÓ**

**Elche, 8 de junio de 2020**

## **AGRADECIMIENTOS**

A todos aquellos docentes que han colaborado en enriquecer mis conocimientos. A la Universidad Miguel Hernández de Elche, por aportarme los valores, la formación y motivación necesaria para lograr alcanzar mis metas. A la empresa “Clave-Dénia, S.A.” por facilitarme la información indispensable para completar con éxito este trabajo.

De manera individual, a mi tutora Lirios Alós Simó, por creer en mí y en este proyecto desde el primer momento; por su positividad, su ayuda y buenas energías.

Y, por último, a mi familia y amigos, que siempre han creído en mí y me han apoyado en la construcción de este futuro.

Muchas gracias.



## **RESUMEN**

Actualmente las empresas han de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno. Las organizaciones, para estas adaptaciones, requieren de personal dispuesto a realizar labores diversas. Sin embargo, en muchas ocasiones, las empresas no realizan procedimientos que les permitan acceder a los profesionales que se adapten mejor a sus necesidades.

La finalidad de este trabajo es formular un plan de acción de mejora de Reclutamiento y de Selección de Personal para la empresa "Clave-Dénia, S.A.", que gestiona la marca comercial Ale-hop.

Para la realización de esta propuesta el trabajo se ha dividido en tres partes: la primera, revisa el marco teórico de los procesos de Reclutamiento y Selección de personal. La segunda, analiza cómo se realizan actualmente el Reclutamiento y la Selección. Y la tercera, propone el plan de mejora, describiendo los objetivos y las acciones de la mejora.

Este trabajo plantea la búsqueda y comparación de técnicas y métodos de éxito que podrían contribuir a la mejora de la empresa. Se han propuesto acciones, que, llevándolas a cabo, generarán un cambio importante y mejoras tanto en el tiempo invertido, como en los errores de contratación.

**Palabras clave:** Reclutamiento, selección, plan de mejora, eficiencia.

## **ABSTRACT**

Nowadays, companies have to adapt quickly to changes in the environment. For these adaptations, organizations require personnel willing to perform diverse tasks. However, on many occasions, companies do not carry out procedures that allow them access to the professionals that best adapt to their needs.

The aim of this work is to formulate an action plan to improve the Recruitment and Selection of Personnel for the company "Clave-Dénia, S.A.", which manages the commercial brand Ale-hop.

In order to carry out this proposal, the work has been divided into three parts: the first part reviews the theoretical framework of the processes of Recruitment and Selection of personnel. The second part analyses how Recruitment and Selection are currently carried

out. And the third part proposes the improvement plan, describing the objectives and actions for improvement.

This work proposes the search and comparison of techniques and methods of success that could contribute to the improvement of the company. Actions have been proposed, which, when carried out, will generate an important change and improvements in the time invested, as well as in the errors of recruitment.

**Keywords:** Recruitment, selection, improvement plan, efficiency.



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
PARTE I - MARCO TEÓRICO .....	8
1. RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA .....	8
1.1 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO .....	8
1.2 OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO .....	9
1.3 NECESIDADES QUE CUBREN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO .....	10
1.4 MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA EL RECLUTAMIENTO .....	10
1.5 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO .....	12
1.6 FUENTES DE RECLUTAMIENTO .....	13
1.7 COSTES QUE OCASIONA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	19
2. EL PROCESO DE SELECCIÓN .....	19
2.1 CONCEPTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN .....	19
2.2 OBJETIVOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN .....	20
2.3 NECESIDADES QUE CUBREN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN .....	21
2.4 MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA LA SELECCIÓN .....	22
2.5 TÉCNICAS DE SELECCIÓN .....	22
2.6 COSTES QUE OCASIONA EL PROCESO DE SELECCIÓN .....	24
2.7 BENEFICIARIOS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN .....	25
PARTE II - OBSERVACIÓN DE LA EMPRESA .....	27
3. RECLUTAMIENTO QUE REALIZA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA .....	27
3.1 OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO EN CLAVE-DÉNIA .....	27
3.2 NECESIDADES QUE CUBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN CLAVE-DÉNIA.....	27
3.3 MOMENTOS EN LOS QUE LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA REALIZA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	28
3.4 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZA CLAVE-DÉNIA .....	28
3.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZA CLAVE-DÉNIA.....	29
3.6 COSTES QUE OCASIONA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN CLAVE-DÉNIA .....	31
4. SELECCIÓN QUE REALIZA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA .....	31
4.1 OBJETIVO DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN CLAVE-DÉNIA .....	31
4.2 NECESIDADES QUE CUBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN EN CLAVE-DÉNIA.....	32
4.3 MOMENTOS EN LOS QUE LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA REALIZA EL PROCESO DE SELECCIÓN .....	32
4.4 TÉCNICAS DE SELECCIÓN QUE UTILIZA CLAVE-DÉNIA.....	33

4.5 COSTES QUE OCASIONA EL PROCESO DE SELECCIÓN EN CLAVE-DÉNIA .....	34
4.6 BENEFICIARIOS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN CLAVE-DÉNIA .....	34
PARTE III - PLAN DE ACCIÓN .....	36
5. PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA	36
5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA .....	36
6. PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA. ....	42
6.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA.....	42
CONCLUSIONES .....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad residimos en una sociedad industrializada en la que existe una elevada competitividad entre las empresas. Uno de los elementos diferenciadores de aquellas que consiguen alcanzar el éxito es el talento del que están compuestas. Ciertamente, es importante producir y vender en grandes cantidades para conseguir el éxito económico, pero lo que realmente hace destacar a cada una de ellas es el poder y la fuerza del que están rodeadas las organizaciones que constan con empleados con una característica especial: el talento.

Por ello, es importante realizar un correcto reclutamiento del personal y una correcta selección a la hora de cubrir una vacante en la organización, escogiendo a individuos que tengan las características propias del trabajo que se pretende realizar, además de compartir las creencias y valores de la empresa.

Los objetivos que se persiguen en este plan de mejora son 3:

Para comenzar, el primer objetivo es la realización de un análisis del marco teórico del proceso completo de selección. Esto incluye, tanto el proceso de reclutamiento, como el de selección de personal. Comprenderá varios conceptos, técnicas y teorías de distintos autores, que las empresas deberían implantar para conseguir una mayor eficiencia a la hora de ejecutar los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Seguidamente, el segundo objetivo es la observación y posterior análisis de cómo actualmente está ejecutando el proceso de reclutamiento y selección la empresa, denominada “Clave-Dénia”. Se trata de obtener la mayor información de cómo lo está haciendo la empresa para detectar exactamente cuáles son sus puntos débiles y carencias y así, posteriormente, crear e implantar un plan de mejora.

Para terminar, el tercer objetivo es la creación de un plan de mejora para “Clave-Dénia”, adaptado, y que abarque tanto los objetivos (generales y específicos) a implantar en los procesos de reclutamiento y selección de personal, como las acciones a realizar para conseguir alcanzar dichos objetivos. Con ello se reducirán los gastos que de un mal reclutamiento y selección de personal se derivan, que, en su mayoría, será el tiempo invertido y perdido.

# **PARTE I - MARCO TEÓRICO**

## **1. RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA**

### **1.1 CONCEPTO DE RECLUTAMIENTO**

Mondy (2010, pág.132) define el reclutamiento como “el proceso de atraer individuos de manera oportuna en número suficiente y con los atributos necesarios, así como alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización”.

De la misma manera lo establecen Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy (2016, pág.173), “proceso por el que se genera un conjunto de candidatos cualificados para un determinado puesto de trabajo; el primer paso del proceso de contratación”.

Ambos hacen referencia a las aptitudes y cualidades necesarias para el puesto, por lo que el primer paso para realizar un exitoso reclutamiento será conocer qué es aquello que, tanto la empresa como el puesto a cubrir, necesitarán del individuo.

Por su parte, De La Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado (2018, pág.73) manifiestan que, el reclutamiento constituye la primera fase del proceso de afectación y tiene como objetivo “reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar entre estos a aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir”.

Por último, Chiavenato (2011, pág.128) apunta que el reclutamiento es “el conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RH oportunidades de empleo que pretende llenar”. Es decir, también destaca la cualificación que deben tener los candidatos, pero, a diferencia de los demás autores, se centra en la importancia de utilizar técnicas y procedimientos correctos para conseguir atraer el talento de los individuos.

Como novedad, se está empezando a introducir en las empresas un nuevo método de reclutamiento que destaca porque su realización es a través de internet. Esta innovadora manera de reclutar “permite evaluar el perfil del candidato de forma



eficiente y al mismo tiempo confirmar que está en concordancia tanto con el puesto vacante como con la cultura de la empresa” (Rojas, 2010, pág. 11)

Además, con muchas de las publicaciones de los aspirantes en redes sociales, podrían descubrirse cantidad de cosas sobre sus habilidades, personalidades y gustos. “Un análisis 2.0 con las técnicas y herramientas adecuadas, puede confirmarnos si la persona en cuestión posee el talento que andamos buscando, en un tiempo récord, con un coste mínimo y un alto índice de certeza” (Rojas, 2010, pág. 12)

## **1.2 OBJETIVOS DEL RECLUTAMIENTO**

Para no caer en errores frecuentes como la falta de tiempo, que podría causar el fracaso del proceso de reclutamiento, se debe tener en cuenta el objetivo que busca el reclutamiento, el cual, según Casas i Bartol (1992, pág.28) es “captar el mayor número posible de solicitantes a fin de poder elegir entre los mismos a aquellos que son los más idóneos”.

Asimismo, Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy (2016, pág.176) afirman que el propósito principal del reclutamiento es “encontrar empleados con las cualificaciones requeridas para los puestos de trabajo ofertados”.

El éxito de la fase de reclutamiento tiene una gran relevancia en las organizaciones ya que, cualquier paso en falso, puede inducir a la pérdida de candidatos con un gran potencial para el puesto. Lo que se pretende es aplicar las mejores técnicas de reclutamiento para así proporcionar el mayor número de aspirantes que reúnan las competencias requeridas para el puesto. Es importante no elegir a la persona que más destaca entre todos los demás, sino a la que cumpla con la totalidad de las exigencias del puesto. (Manual de selección de personal, pág. 39)

El proceso de reclutamiento comienza una vez realizado un estudio del mercado de trabajo. En este proceso se implantarán las fuentes tanto internas como externas que se utilizarán con el objetivo de “localizar y atraer a candidatos potencialmente válidos” y que así la tasa de preseleccionados estimados sea la deseada para dar paso al proceso de selección. (Castaño Collado, 2011, pág. 15)

En definitiva, el objetivo del reclutamiento es encontrar la idoneidad debiendo estar, para ello, los aspirantes al puesto bien preparados y reunir las características que del él se desprendan.

### **1.3 NECESIDADES QUE CUBREN LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO**

Antes de iniciar un proceso de reclutamiento en las empresas, se deberá plantear qué es lo que la organización necesita en relación con las personas. Para ello se dará paso a lo que Chiavenato (2011, pág 28) denomina “investigación de las necesidades”. Lo que pretende es que los recursos humanos identifiquen en todas y cada una de las áreas de las que está formada la empresa, lo que se vaya a necesitar tanto a corto (y de manera inmediata), como a medio y largo plazo. Es importante tener en cuenta los planes de futuros crecimientos y de mejoras que la empresa quiera alcanzar para planear un reclutamiento de la manera más exitosa posible.

Ahora bien, la necesidad de incorporar nuevos empleados a la organización de forma inmediata no debe crear apresuramientos a la hora de elegir a la persona que será finalmente contratada. Se debe tener en cuenta la importancia de encontrar individuos que cumplan y desempeñen correctamente las funciones a realizar.

“Todas las organizaciones deberían identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazo. Esto asegurará el óptimo aprovechamiento del personal de la empresa”. (Herrero Blasco & Perelló Marín, 2015, pág. 74)

“Una vez detectadas las necesidades de personal se inicia el proceso de afectación, que se compone de tres etapas: reclutamiento, selección y socialización” (De La Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado, 2018, pág. 72)

### **1.4 MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA EL RECLUTAMIENTO**

En este punto se pretende cuestionar cuándo realmente una empresa detecta la necesidad de iniciar un proceso de reclutamiento.

El inicio de un proceso de reclutamiento, según Corral, (2007, pág. 10) puede darse por distintos factores:

- Bien por vacantes causadas por crecimiento del negocio o salidas de profesionales que dejan posiciones que hay que reemplazar,
- O bien en respuesta a requerimientos del negocio, es decir, por necesidades de los puestos. Una vez sepamos que es necesario crear un proceso de reclutamiento, se irán desarrollando las etapas de este.

De ahí nace la importancia de realizar una planificación de recursos humanos en las empresas. Con ello, se preverá la demanda futura de trabajo y, no obstante, la cantidad de nuevos trabajadores que será necesario introducir.

Para (Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy, 2016, pág. 169), la demanda de trabajadores aumentará a la misma vez que aumente la demanda de productos o servicios y viceversa, es decir, cuando la demanda de trabajo **exceda** a la oferta, será el momento idóneo para comenzar un proceso de reclutamiento y selección en la empresa.

Hay momentos en los que pueden aparecer distintas causas que obliguen a integrar nuevos individuos a la organización (a la empresa en general, a algún departamento o a alguna sección específica) que puede ser de manera temporal o no. Estas causas se dividen en:

- Causas internas, que suelen ser fáciles de predecir como aumentos en la producción, en las unidades de negocio, inauguración de sucursales, traslados, jubilaciones ascensos, etc. A pesar de ello, en ocasiones se complicará su previsión como en los casos de maternidad, accidentes laborales, bajas voluntarias o excedencias.
- Causas externas, que pueden ser difíciles de predecir como factores económicos, legales, competenciales, etc. (Gan & Triginé, 2012, pág. 66)

Para Grados Espinosa (2013, pág. 209), en el momento en que una organización ya consta con una estructura específica, el siguiente paso será saber cuándo se necesitará reclutar personal. Por ello, expone que “se requerirá cuando es un puesto de nueva creación; cuando se tiene un puesto vacante por alguna baja o promoción; o para cubrir un puesto por tiempo determinado (incapacidad, temporada, etc.)”.

## 1.5 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO.

Es muy importante conseguir los mejores candidatos para la organización, por lo que se necesitará crear un programa de reclutamiento que cubra los pasos a seguir y las necesidades para que a corto y medio plazo se obtengan resultados positivos evitando que se dé lugar a error en la contratación del candidato. Entre ellos, cabe destacar dos fases del proceso de reclutamiento a seguir, la creada por Casas & Bartol y la creada por Corral.

**Figura 1:** Cuadro comparativo de los procesos de reclutamiento.

Según Casas & Bartol (1992, pág. 29-31)	Según Corral (2007, pág. 6)
1. Definir los objetivos.	1. Contar con una planificación de plantillas en la que todos los departamentos estén unidos y se definan los roles y competencias necesarios a desarrollar por el futuro empleado.
2. Organizar y ejecutar el reclutamiento. Con ello se pretende tener en cuenta la cantidad de personal a integrar en la organización. Además, se planificará la fecha exacta en que se realizará el reclutamiento.	2. Definir cuál será la mejor forma de captación de candidatos. Esto quiere decir que se establecerán los criterios con los que se actuará para captar la atención de los candidatos y que, en su mayoría, deseen en trabajar en la empresa, intentado obtener un gran número de interesados con el perfil y las cualidades y afines al puesto.
3. Prevenir y programar con antelación las necesidades de personal. Es muy importante saber qué es lo que la empresa necesita, por ello no se deben tomar decisiones apresuradas, sino que primeramente se realizará un plan, que podrá modificarse en función a los cambios del entorno, contando con las necesidades de cada departamento de la organización para finalmente elegir al candidato correcto y no dar lugar a error.	3. Filtración de solicitudes. Para ello se buscarán las mejores técnicas y así se irán eliminando perfiles hasta obtener un número reducido, pero potencialmente adecuado de candidatos.

<p>4. Planificación detallada de los programas de reclutamiento. El paso más importante. Cuantos más detalles se programen sobre el puesto a cubrir, funciones a realizar y sus características, mayor será la velocidad de ejecución a la hora de la elección. Habrá que tener en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Número de contrataciones que se pretenden realizar, tipo de puesto y funciones, peculiaridades personales a exigir, fecha de comienzo e informaciones a facilitar, la existencia de período de prueba y/o cursos de formación, dónde de buscarán a los candidatos.</li> </ul>	<p>4. Mediante un buen diseño de pruebas de selección se obtendrán los finalistas del proceso y se propondrá un proceso para tomar las decisiones de contratación entre RRHH, la dirección y la línea.</p>
<p>5. Evaluación constante de la eficacia.</p>	<p>5. Planificar la incorporación del trabajador y asegurar que recibe una buena integración con el equipo y la empresa.</p>
	<p>6. Vigilar la eficacia del cumplimiento para asegurarnos del éxito del proceso de reclutamiento.</p>

*Fuente: elaboración propia a partir de los autores Casas i Bartol (1992, págs. 29-30); Corral (2007, pág 6).*

## 1.6 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Una vez aparecida la necesidad de incorporar nuevos trabajadores con los requisitos y cualificación adecuada, se planteará la siguiente cuestión: ¿Dónde buscar los candidatos?

La empresa será la responsable de la elección sobre si buscarlos dentro, en la **organización** o fuera, en el **mercado laboral**. Esta decisión dependerá de factores como las características del puesto a cubrir, el coste que pueda ocasionar y el tiempo del que se disponga.

Ahora bien, para Gómez-Mejía, Balkin, & Cardy (2016, p. 177-180) el gran reto actual de las pequeñas y medianas empresas es realizar un correcto reclutamiento y así reducir al máximo su coste y tiempo. Ciertamente, es su inquietud dar con futuros

empleados que tengan los conocimientos y la motivación necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.

Así pues, existen dos tipos de reclutamiento:

### **RECLUTAMIENTO INTERNO**

Según De La Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado (2018, p. 76-81) el reclutamiento interno se refiere a la búsqueda de los candidatos idóneos para cubrir el puesto de trabajo dentro de la propia organización. Es decir, el empresario buscará a los candidatos entre las personas que ya trabajan en la empresa.

Su fin es encontrar a la persona perfecta y con potencial suficiente pero únicamente entre sus propios empleados. Asimismo se debe realizar una reubicación de los puestos mediante diferentes movimientos:

- Movimientos verticales, con ascensos o descensos.
- Movimientos horizontales, mediante transferencias.
- Movimientos diagonales, a través de transferencias con ascensos.

Para poder seleccionar al trabajador que ocupará la vacante, será necesario recopilar información suficiente sobre el mismo, tomando como referencias los resultados de exámenes de selección, de evaluaciones de desempeño y de los programas de capacitación y entrenamiento. Además, se tendrá que realizar una comparación del puesto de trabajo que viene ocupando con el puesto a ocupar para observar la diferencia de funciones a realizar y se procederá a informar al empleado de las nuevas condiciones de trabajo en caso de que acepte su ascenso o promoción. (Chiavenato 2011, p. 133-138)

Para poder cumplir el objetivo, será necesario tanto determinar qué empleados son los que podrán y estarán cualificados para cubrir el puesto vacante, como proponerles que lo hagan.

De entre los diferentes métodos para hacer llegar a los empleados la posibilidad de cubrir la vacante, se destacan los siguientes:

- Información “boca a boca”. Se trata de transmitir la propuesta sin anunciarlo por escrito, simplemente notificándolo de forma verbal.

- Anunciarlo en tablones de anuncios de la empresa mediante escritos informativos.
- A través de circulares en papel o email.
- Mediante el portal del empleado. Se refiere a un portal en el que se manifiesta información administrativa, comunicaciones a los empleados, acceso a la información corporativa... Con ello se pretende crear un clima de confianza y sensación de pertenencia a la organización.
- Como novedad, con la creación de la App del empleado. Esto es, aplicaciones que desarrollan actualmente numerosas empresas para facilitar el acceso de los empleados a la información interna de la organización.

En definitiva, el reclutamiento interno es una buena opción para cubrir vacantes siempre que los candidatos tengan conocimientos y habilidades que correspondan con los requisitos del puesto.

### **RECLUTAMIENTO EXTERNO**

El reclutamiento externo pretende encontrar a candidatos cualificados fuera del entorno empresarial, es decir, en el mercado laboral mediante personas ajenas a la organización.

La empresa recurre a este tipo de reclutamiento normalmente cuando no se encuentra al candidato idóneo dentro de la organización, o cuando lo que se pretende es incorporar nuevos trabajadores con otras ideas a las ya existentes en el entorno laboral que tienen construido, e incluso con formas distintas de hacer las cosas.

Optar por este tipo de reclutamiento, es sin duda la manera más conocida y habitual a la que se suele recurrir a la hora de realizar nuevas incorporaciones.

Cierto es, que se trata de un proceso mucho más económico que el anterior, además de rápido y de aportar innovación, pero, por el contrario, puede llegar a generar luchas internas, conflicto de intereses y falta de cooperación entre los trabajadores.

Existen numerosos métodos de reclutamiento externo, entre los que encontramos, según De La Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado (2018, p. 76-81):

- Anuncios en prensa. Una de las fuentes más utilizada hasta el momento con la que es posible llegar a una gran cantidad de personas pero que actualmente está perdiendo utilidad debido a las nuevas técnicas de reclutamiento. Un gran inconveniente de este tipo de método es que no es posible crear un filtro de los solicitantes, por lo que muchos de ellos no serán aptos para cubrir el puesto.
- Agencias de colocación. Son entidades que el Servicio Público de Empleo Estatal y los Servicios Públicos de Empleo de las Comunidades Autónomas, utilizan como herramienta para que las personas que buscan empleo lo encuentren en el menor plazo posible. Se encargan de realizar la selección y suelen saber quiénes son los candidatos más convenientes para el puesto.
- Empresas de trabajo temporal. Se trata de empresas que se encargan de la búsqueda y contratación de trabajadores con la finalidad de que realicen una actividad laboral de carácter temporal para otra empresa distinta a la que los ha contratado.
- Instituciones docentes. Se pretende adquirir candidatos cualificados en centros universitarios.
- Reclutamiento por internet. Cada vez más empresas acuden a este tipo de reclutamiento ya que existen numerosos portales de empleo con gran cantidad de demandantes de empleo que están cualificados y donde la empresa puede tanto filtrar a los que sean de su interés como eliminar a los que no cumplen con los requisitos del puesto rápidamente.



- Los empleados actuales: es una fuente de reclutamiento interna que trata de comunicar a los trabajadores que ya forman parte de la plantilla, de la existencia de la nueva vacante.
- Las referencias de los empleados actuales: puede resultar muy interesante acudir a este tipo de fuente puesto que se suele recomendar a personas con las mismas características que aquellas que realizan la acción de recomendar. Es decir, al hacer una referencia hacia una persona conocida, es habitual que se piense en alguien que posea las mismas características personales que la persona que la está recomendando.
- Los antiguos empleados: es habitual que las organizaciones cuenten con trabajadores temporales. Por ello, reclutar personas que ya han formado parte del entorno laboral y que conocen los valores y criterios de la empresa, podría resultar un éxito y, además, sería una fuente rápida y de bajo coste.

A pesar de ser estas las fuentes más exitosas, existe una gran diversidad de fuentes que pueden funcionar en cualquier otro tipo de organización, de las que se destacan:

- Clientes: los clientes son sujetos que ya tienen conocimiento de los productos y valores de la empresa y es un punto fuerte por expresar que podría causar gran pasión por el trabajo.
- Anuncios en prensa y radio: es un método interesante a la hora de buscar individuos en entornos tanto nacionales como internacionales.
- Anuncios en Internet, páginas web especializadas y redes sociales. Es una de las herramientas más utilizada hoy en día por su gran impacto, difusión y bajo coste. Además, entrar en los perfiles de redes sociales da información relevante de la personalidad del candidato.
- Agencias de empleo. Se encargan de buscar a las personas que más encaja con las características del puesto y ponerlo en contacto con la empresa principal.

- Reclutamiento en centros de formación superior. Los estudiantes pertenecientes a centros de formación superior son candidatos deseables por los empresarios. Este perfil de demandante de empleo consta de muchas fortalezas que pueden llegar a ser puntos fuertes a la hora de cubrir el futuro puesto de trabajo como, por ejemplo, la motivación y responsabilidad que creará valor a la empresa.

Por su parte, Chiavenato (2011, p. 133-138) añade:

- Recomendaciones. Se trata de que los trabajadores que ya forman parte de la empresa recomienden a conocidos para la ocupación del puesto, siendo una fuente económica y rápida que da resultados positivos.
- Anuncios y carteles en la organización. Se utiliza para puestos de trabajo de niveles inferiores y, pese a ser una fuente económica, el rendimiento variará según las circunstancias.
- Universidades, para estimular a los estudiantes con nuevas oportunidades.
- Ferias de empleo. Estas ferias se realizan para dar a conocer la empresa, sus objetivos, cultura y las oportunidades que de ella derivan.
- Viajes a otras localidades, consistentes en realizar reclutamientos en otras ciudades cuando en la ciudad donde se encuentra la empresa no se ha encontrado al candidato idóneo.
- Agencias de colocación. Este es un método caro pero efectivo. Las agencias de colocación se dedican a reclutar a los candidatos para cederlos a otras empresas, eligiendo a los perfiles más adecuados para la vacante expuesta.
- Programas de capacitación, programados por algunas organizaciones con la finalidad de contratar y reclutar a candidatos universitarios tras haber realizado un programa de prácticas.

## **1.7 COSTES QUE OCASIONA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Existen diferentes fuentes de reclutamiento. Cada una de ellas tiene sus ventajas e inconvenientes. Ciertamente, con respecto a la técnica más económica para la empresa, Chiavenato apunta que “el reclutamiento interno es más económico ya que evita gastos en anuncios de periódicos u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato, etcétera”.

También resultará de bajo costo dependiendo de la fuente a la que se recurra, por ejemplo, con recomendaciones o anuncios y carteles en la organización

## **2. EL PROCESO DE SELECCIÓN**

El paso que le sigue al reclutamiento es la selección de personal. Una vez aplicadas las diferentes técnicas y métodos de reclutamiento, y tras haber captado a los individuos que más se acercan al perfil idóneo para cubrir el/los puestos vacantes, se procederá a aplicar distintas pruebas con las que, finalmente, se encontrará a la persona que se buscaba para cubrir el puesto de trabajo.

Por ello, en el siguiente apartado se procederá a explicar cuáles son los objetivos, las pruebas y las formas de dar con el individuo que se pretende encontrar para conseguir el éxito de la empresa.

### **2.1 CONCEPTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

Existen muchas dudas sobre si el reclutamiento y la selección de personal son conceptos que tienen el mismo significado. La realidad es que, a diferencia del reclutamiento, la selección **no** se encarga de atraer a candidatos, sino de una vez atraídos, elegir mediante las técnicas de selección más adecuadas al que se considere realmente apto para realizar la tarea del puesto de trabajo de manera exitosa.

Así pues, según De La Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado (2018, pág. 158) la selección es “el proceso de elección del candidato más adecuado para ocupar un puesto disponible”.

Para Mondy (2010, pág. 158) “Es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización”.

También lo definen Casas & Bartol (1992, pág. 65) como un proceso “de tipo técnico, mediante el cual una empresa busca, evalúa y escoge a las personas que necesita.” Para ellos, comprende desde el reclutamiento hasta la contratación e incorporación de los sujetos. En sentido estricto, “consiste en un conjunto de técnicas que nos permiten encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar un puesto de trabajo concreto”.

En definitiva, se necesitará crear y seguir un modelo de selección capaz de filtrar a los candidatos reclutados para finalmente conseguir seleccionar a la persona que más se adapte al perfil del puesto y comparta los valores y objetivos de la empresa.

## **2.2 OBJETIVOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN**

El fin de realizar un proceso selectivo es sin ninguna duda conseguir el candidato ideal y garantizar su desempeño en la organización.

El objetivo que contemplan L. Byars & W. Rue, (1997, pág. 184) es elegir la persona que pueda desempeñar correctamente el puesto entre el conjunto de candidatos cualificados. El análisis de puestos de trabajo, la planificación de recursos humanos y el reclutamiento son condiciones previas necesarias y un fallo en cualquiera de ellas puede hacer ineficaz incluso el mejor sistema de selección.

A esto último hace incapié De La Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado (2018, pág. 93), que afirma que la selección va a determinar la **calidad** de las personas que trabajan en la organización, por lo que un sistema selectivo erróneo o fallido causaría grandes problemas tanto en los procesos productivos de la empresa como en su economía.

“La selección de personal tiene como objetivo encontrar al candidato idóneo para un puesto de trabajo determinado, teniendo en cuenta tanto las necesidades de la empresa como las del trabajador.” (Gan & Triginé, 2012).

Ellos centran en la importancia de “conocer los objetivos estratégicos de la empresa y sus características, así como las exigencias de los puestos de trabajo” para seleccionar a las personas correctas y así cumplir las exigencias del puesto y que además se acerque a las necesidades, intereses y objetivos del trabajador.

“En buena medida el valor de una empresa depende de la capacitación de las personas que la integran, lo cual se encuentra estrechamente ligado a cómo se seleccionan las mismas. En otras palabras, el futuro de una empresa está determinado por la adecuación de los programas de selección que utilice.” (Casas & Bartol, 1992, pág. 64)

### **2.3 NECESIDADES QUE CUBREN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN**

Los procesos de selección son necesarios para conocer la personalidad, inteligencia, aptitud y conocimiento de los candidatos. Para ello se utilizarán “diversas pruebas que siempre sean fiables y válidas”. Una vez obtenida esta información con respecto a los aspirantes, será más sencillo tomar una decisión que resulte finalmente exitosa. (Manual de selección de personal, 2011, pág. 65)

Sobre esto, Herrero Blasco & Perelló Marín (2015, pág. 68) afirman que los procesos de selección de personal son muy importantes y totalmente necesarios por el hecho de poder reconocer y definir las habilidades, los conocimientos, destrezas y otras cualidades que los aspirantes deben poseer para ejecutar eficazmente sus funciones. Si la persona no poseyera todas las cualidades exigidas, podría afectar en forma de costes a la empresa.

“Para las organizaciones, la selección de personal es necesaria para alcanzar una fuerza laboral idónea para actuar apropiadamente en un medio en el que la competencia pasa por los desempeños y cualificaciones de los trabajadores”. (Carvajal Marín & López Cortés, 2016, pág. 27)

## 2.4 MOMENTOS EN LOS QUE SE REALIZA LA SELECCIÓN

Actualmente las organizaciones pretenden dejar atrás los antiguos modelos de organización para crear dentro de su entorno laboral unidades de negocio y equipos de trabajo. Así, lo que se espera, es encontrar a los candidatos que cumplan con las exigencias, habilidades y competencias necesarias para el puesto; y es justo en ese momento cuando se debe realizar una selección entre todos los individuos por el hecho de existir una gran variabilidad de personas con respecto a aspectos tanto físicos como psicológicos. Al igual, existen individuos con más facilidad de aprendizaje que otros y con distintas formas de desarrollar la tarea una vez aprendida.

Para que, finalmente estas exigencias sean cumplidas será necesario realizar una **selección** de personal y cubrir de la mejor manera el puesto de trabajo.

Chiavenato (2011, págs. 144,145), asume la necesidad de ejecutar una selección de personal cuando de entre los reclutados se pretenda encontrar al más adecuado para el puesto con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y eficacia del personal y, en su conjunto, de la organización.

L. Byars & W. Rue (1997, pag 184), en cambio, da lugar a una selección de personal cuando lo que se pretenda sea encontrar a la persona **válida** para el puesto. Asimismo se entiende como validez la precisión con que los criterios que han sido utilizados en el proceso, genren realmente el éxito en el puesto a desempeñar.

De cualquier forma, las empresas se encuentran en constantes cambios, muchos de ellos surgen de manera inesperada debido a factores externos: economicos, legales, competenciales... lo que obliga a realizar selecciones de personal; pero también surgen debido a factores internos: ascensos, jubilaciones, accidentes laborales, incremento de producción, traslados, nuevas sucursales... (Gan & Triginé, 2012, pág. 66)

## 2.5 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Son muchas las técnicas utilizadas por las empresas a la hora de seleccionar al candidato que mejor pueda adaptarse al puesto de trabajo. Lo cierto, es que actualmente debido a las nuevas tecnologías están cambiando muchas de ellas ya que resultan ser más efectivas que las habituales. De cualquier modo, según Corral, (2007,

págs. 19-21) aquellas técnicas de selección más utilizadas por las empresas son las siguientes:

- Pruebas psicotécnicas. Este tipo de pruebas se encargan de medir las aptitudes para descubrir la capacidad de desempeño que tendrá el individuo. La velocidad, el razonamiento, la agilidad mental y la lógica son los aspectos básicos a analizar mediante los test realizados.
- Pruebas de personalidad. Suele tratarse de preguntas que no tienen una respuesta correcta concreta para evitar que el individuo responda lo que la sociedad “desea escuchar”, y no constan de un límite de tiempo específico para responder.
- Pruebas profesionales o también llamadas técnicas de simulación del trabajo. En este caso a través de diferentes pruebas orales, escritas y simulaciones prácticas se pretende predecir la capacidad de desempeño del individuo.
- Dinámicas de grupo. Consiste en proponer un caso práctico a un conjunto de personas para que, con su participación y respuestas se pueda observar la capacidad de escucha, de persuasión, de comunicación, el liderazgo y a creatividad.
- Assessment center. Es una mezcla de las pruebas anteriores donde se encuentran varios evaluadores con el fin de, además de observar las formas de los individuos de dar solución a casos prácticos, analizan las dramatizaciones, como el role playing, juegos de empresa, ejercicios de discusión grupal, etc.
- Grafología. Esta prueba suele ser utilizada como algo complementario, y consiste en el estudio de la personalidad mediante la escritura.

Por su parte, De La Calle Durán & Ortiz de Urbina Criado (2018, págs. 97-101) añaden, además de las anteriormente nombradas, las entrevistas de selección, basada en un método de comunicación entre el entrevistador y el candidato. Estas entrevistas se realizan siguiendo 5 pasos básicos:

- Preparar la entrevista recopilando toda la información necesaria sobre el puesto y funciones a realizar y, sobre el candidato para así escoger qué tipo de entrevista será la finalmente realizada.
- Establecer qué tipo de ambiente y clima se desea crear a la hora de realizar la entrevista.
- Conseguir mediante el desarrollo de la entrevista la mayor información sobre el entrevistado sobre su comportamiento y las respuestas que proporcione.
- Cierre de la entrevista.
- Evaluación del candidato sucesivamente. Dicha evaluación se realizará al finalizar la entrevista y será el momento de tomar la decisión de contratar o no al candidato.

Estas técnicas de selección son las más habituales pero, en la actualidad, se han creado nuevas tendencias en los procesos selectivos de la empresas. Todo ello lo ha permitido la aparición de las nuevas tecnologías que facilitan y ofrecen nuevas vías para hacerlo. Lo que se pretende es seleccionar candidatos a distancia, mediante un proceso de teleselección, es decir, de manera virtual, pero consiguiendo unos resultados igual de acertados como los logrados con los métodos corrientes.

Las entrevistas virtuales son denominadas videoentrevistas y se realizan bien a tiempo real mediante aplicaciones como Skype o bien, son programadas con las preguntas que se desea elaborar al candidato pudiendo, realizar el cuestionario en el momento que le sea conveniente y siendo, en todo caso, grabado en vídeo, el cual será enviado a la empresa para poder verlo, escucharlo y tomar las precisas decisiones.

## **2.6 COSTES QUE OCASIONA EL PROCESO DE SELECCIÓN**

Para poder medir el impacto económico que el proceso de selección tendrá en nuestra organización será conveniente tener claro si se externalizará o si por el contrario, la empresa será la encargada de llevarlo a cabo. Ciertamente, pese a no haber decidido



el modo de actuación, se realizará previamente un estudio del impacto económico que de ello pueda derivarse teniendo en cuenta 4 tipos de costes:

- Materiales: gastos de publicidad, papel, alquiler de locales, profesionales y psicotécnicos.
- De personal: costes salariales de los RRHH implicados, desplazamiento y dietas.
- De contratación: se trata de establecer un rango económico para negociar con el candidato.
- De integración: son aquellos gastos que puedan ocasionarse desde la contratación del candidato hasta que está plenamente integrado con su puesto de trabajo, tales como gastos en formación, adaptación, evaluación y seguimiento. (Corral, 2007, págs. 14,15)

A pesar de todo, Gan y Triginé (2012, pág. 65) exponen que el mayor gasto al que se enfrenta una empresa por una mala selección de personal es sin lugar a dudas el tiempo invertido en la misma. Además, contar con un empleado con escasa motivación podría afectar al clima laboral y, a su vez, a la cuenta de resultados.

## **2.7 BENEFICIARIOS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

Según Castaño Collado (2011, pág. 8) las personas beneficiarias en los procesos tanto de reclutamiento como de selección de personal son 3:

- Los empleadores.
- Los candidatos o aspirantes.
- Los profesionales que intervienen de forma directa en el proceso de reclutamiento y selección.

De igual manera se verán implicados “otros agentes responsables de velar por los intereses generales de los ciudadanos o de determinados colectivos de la población” como serían las administraciones públicas, las organizaciones empresariales, sindicales, de consumidores, etc.



## **PARTE II - OBSERVACIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa, denominada como **Clave-Dénia** y con sede situada en Ondara es más conocida por su marca: "Ale-hop". Tiene una antigüedad de 29 años y consta de aproximadamente 600 trabajadores, distribuidos por las 160 tiendas del territorio español.

Se trata de una cadena de tiendas accesible a todos los públicos (hombres, mujeres, niños...) donde se puede encontrar complementos de moda, regalos y decoración.

### **3. RECLUTAMIENTO QUE REALIZA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA**

#### **3.1 OBJETIVO DEL RECLUTAMIENTO EN CLAVE-DÉNIA**

Su objetivo es encontrar una persona que sea lo más polivalente posible, para que sepan cómo reaccionar y actuar de manera rápida ante cualquier problema o cambio que aparezca en el entorno. También tratan de observar que esa persona tenga capacidad de liderazgo y sepa trabajar en equipo para que, de cara al futuro, pueda ascender de categoría profesional sin acudir a un nuevo proceso de reclutamiento y selección.

Tratan de atraer a todo tipo de aspirantes, sin distinción alguna e ir descartando a los que consideran que no serán capaces de cubrir las necesidades de la vacante.

#### **3.2 NECESIDADES QUE CUBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN CLAVE-DÉNIA**

Actualmente el proceso de reclutamiento de la empresa, busca un mismo perfil que tenga multicompetencias y que cumpla con los siguientes requisitos:

- Competencias de liderazgo: con el espíritu de líder consideran que el equipo, en general, tendrá un mejor funcionamiento, pero si toda la plantilla consta de las mismas características, puede dar lugar a choques.

- Competencias de flexibilidad: buscan personas que sean flexible para que se adapten a cualquier tipo de tarea y entorno.
- Competencias de ubicación: debido a la expansión de la organización por todo el territorio español, será imprescindible cubrir puestos en numerosas tiendas y lugares distintos.
- Competencias de trabajo en equipo: este requisito es necesario para todos los puestos de trabajo de la empresa puesto que, una persona que sepa trabajar en equipo hará que el entorno y el ambiente laboral mejoren.

El permanente crecimiento de la empresa hace que surjan este tipo de necesidades, pero los puestos a los que constantemente deben dar respuesta y además de manera rápida es cuando se necesitan dependientes de tienda.

### **3.3 MOMENTOS EN LOS QUE LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA REALIZA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Existen diferentes momentos clave para realizar un reclutamiento. Las campañas de verano, navidad y semana santa son en las que la demanda crece y se requiere ampliar la plantilla e incluso multiplicarla. Al ser épocas clave, se puede prever fácilmente la necesidad de incrementar la plantilla, por lo que, estará todo planeado para hacer frente a ello.

En muchas ocasiones, habrá que iniciar un proceso de reclutamiento de manera inesperada, como en el caso de bajas, accidentes, excedencias... Así que se deberá estar preparado para actuar ante cualquier cambio en el entorno.

### **3.4 TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZA CLAVE-DÉNIA**

Durante los últimos años se han elaborado numerosos planes de reclutamiento que se han ido probando para comprobar cuál de ellos podría llegar a ser más efectivo. Sin duda, siempre se puede ir a mejor pero, **actualmente** las técnicas a las que recurre la organización son las siguientes:

- Atracción de personal: tratan de hacer llegar la oferta de trabajo al mayor número de personas posible.
- Filtración de solicitudes: los responsables se encargan de eliminar las solicitudes de aquellos que no cumplan los requisitos del puesto hasta obtener el número aproximado de reclutados que se desea, que aproximadamente serán entre 10 y 15 personas.
- Diseño de las pruebas de cara a la selección: se establecen los métodos de selección a los que posteriormente deberán enfrentarse los ya reclutados. Siempre utilizan las mismas pruebas, que son las relacionadas con las técnicas de ventas y la personalidad de los individuos.
- Evaluación y seguimiento del personal: a los nuevos empleados se les enseña durante un día y mediante la explicación de un extenso libro, aspectos relacionados sobre la empresa: su historia, quién la compone, dónde se ubica, cultura, cómo se creó...

Se le dará la bienvenida, conocerá al personal y por último, será observado durante un período de prueba para confirmar si, finalmente, se le considera apto o no para el puesto de trabajo.

### **3.5 FUENTES DE RECLUTAMIENTO QUE UTILIZA CLAVE-DÉNIA**

Dependiendo de los puestos que se pretendan cubrir y de los diferentes departamentos a los que pertenezcan, se utilizará el reclutamiento interno o el externo.

#### **RECLUTAMIENTO INTERNO**

Para conseguir que la oferta de trabajo llegue a todo el personal del que la empresa está compuesto, se utilizarán distintos métodos y vías informativas.

Muchas de estas vías son tradicionales aunque las tecnologías han aportado facilidades a la hora de hacer llegar dichas ofertas.

- Información “boca a boca”: los empleados con mayores responsabilidades son informados mediante los superiores y éstos verbalmente lo van transmitiendo a cada empleado.
- Tablón de anuncios: los encargados o responsables de cada departamento hacen llegar la noticia mediante la publicación de un anuncio en los tableros informativos.
- A través de emails, pero sin que éstos lleguen a la totalidad de los empleados. Los emails son recibidos por el personal de cargo superior y puede ser un obstáculo para que la información llegue a la totalidad de la plantilla.

### **RECLUTAMIENTO EXTERNO**

Este tipo de reclutamiento es el que utiliza la empresa habitualmente. Su finalidad es que la oferta llegue al mayor número de personas para así reclutar candidatos que cumplan todos los requisitos para el puesto.

Para ello la empresa utiliza diferentes fuentes, entre ellas:

- Anuncios en portales de empleo: se procede a la publicación de ofertas de empleo con la descripción del puesto y las características necesarias para el mismo. Este método es bastante más rápido que cualquiera otro ya que, se pueden ir eliminando y escogiendo candidatos fácilmente. Los portales de empleo que utilizan son “Infojobs” y la propia página web de la empresa.
- Los antiguos empleados: suelen haber empleados que están disponibles para realizar trabajos temporales en las épocas del año en las que se necesita ampliar la plantilla. Muchas de estas veces la empresa acude a ellos antes de buscar en el mercado laboral por el hecho de que ya han formado parte de la organización y conocen los valores, funciones y requisitos exigidos.

- Las referencias de los empleados actuales: cuando un empleado ofrece la posibilidad de que se tenga en cuenta a algún conocido, se supone que, como tal empleado conoce el puesto de trabajo, confía en que pueda encajar en la vacante y que resulte ser una elección exisosa y sin que de lugar problemas futuros.

### **3.6 COSTES QUE OCASIONA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO EN CLAVE-DÉNIA**

Los costes ocasionados como resultado de un proceso de reclutamiento para la empresa pueden variar.

En primer lugar, si se debe dar respuesta a vacantes para cubrir a corto plazo, los costes pueden verse aumentados por el hecho de que, en muchas ocasiones la rapidez da lugar a errores.

En segundo lugar, el gasto económico influirá dependiendo de si se opta por un reclutamiento interno o externo:

Cuando la organización se decanta por el reclutamiento externo puede generar respuestas positivas al elegir opciones como los antiguos empleados o las referencias de los empleados actuales. Por otro lado, cuando se trata de anuncios la cosa cambia; ahí es cuando el coste podría verse aumentado.

En cambio, el reclutamiento interno, como norma general es menos costoso ya que evita gastos como los de integración y se conoce mejor a los empleados.

## **4. SELECCIÓN QUE REALIZA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA**

### **4.1 OBJETIVO DEL PROCESO DE SELECCIÓN EN CLAVE-DÉNIA**

La selección, para la organización pretende conseguir, de entre las personas reclutadas y mediante un proceso selectivo, a aquella que dé el perfil y tenga las capacidades necesarias para hacer frente a la vacante.

Tratan de realizar diferentes pruebas para ir descartando a los menos válidos para el puesto de trabajo. Realmente, pese a los resultados obtenidos en tales pruebas, suelen cometer errores cuando un aspirante proporciona excesiva confianza y destaca ante otros, ya que tienden a seleccionarlo.

Su objetivo es cubrir las vacantes eligiendo, a través de sus técnicas selectivas, al aspirante que sea más adecuado para el puesto y para la empresa en general.

Mediante esas técnicas se le puede conocer y se obtiene la certeza de si puede ser válido para el puesto y, por consiguiente, alcanzar mayor fuerza en el mercado laboral tan competente de hoy día.

#### **4.2 NECESIDADES QUE CUBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN EN CLAVE-DÉNIA**

Es muy similar al proceso de reclutamiento, lo que la organización necesita es, de entre las personas reclutadas, elegir a aquella que, además de cumplir con los requisitos de los puestos (idiomas, estudios, experiencia laboral...) tenga mayores habilidades sociales y competencias de liderazgo, de flexibilidad, de ubicación y de trabajo en equipo. Que comparta los valores de la empresa, se observen capacidades diferentes a las de los demás y destaque ante otros.

Lo pretenden es de entre los reclutados, encontrar elementos diferenciadores mediante las pruebas y preguntas proporcionadas.

Cuando se tiene claro qué es aquello que se necesita, resulta mucho más sencillo encontrarlo, por eso es tan importante definir su plan de actuación.

#### **4.3 MOMENTOS EN LOS QUE LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA REALIZA EL PROCESO DE SELECCIÓN**

Cuando se producen cambios en el entorno surge la necesidad de realizar una selección de personal. Se procede a realizar una selección de personal, tanto en temporadas fuertes turísticas (verano, semana santa, navidades), como cuando por necesidades internas se requiera cubrir vacantes.



El departamento de Recursos Humanos se encarga de filtrar las solicitudes y hacer llegar a los supervisores de cada tienda, los perfiles de las personas que han sido reclutadas para que, de entre ellas, seleccionen a las que crean convenientes.

En muchas ocasiones los procesos selectivos les resultan más rápidos que otras: cuando previamente han realizado un reclutamiento del que, varias personas se muestran aptas para un mismo puesto y, nuevamente aparecen vacantes similares, se da paso a otra selección recurriendo a los antiguos aspirantes. Así también se ahorra en costes.

#### **4.4 TÉCNICAS DE SELECCIÓN QUE UTILIZA CLAVE-DÉNIA**

En primer lugar, se le da la bienvenida y se presentan ante el reclutado como primera toma de contacto.

En segundo lugar, se procede a la realización de preguntas sobre temas:

- Personales: experiencia laboral, hobbies, motivaciones. En ocasiones se pregunta si tiene pareja, hijos o si fuma.
- De forma de ser: se pretende que el propio aspirante se defina diciendo 3 aspectos positivos y 3 negativos de él mismo.
- Sobre sus planes futuros/apiraciones: la pregunta más utilizada es cómo se ven dentro de 5 años, para descubrir si tiene altas aspiraciones o, por el contrario, se trata de una persona conformista.

En tercer lugar, se proporciona información sobre el puesto, lo que se necesita y las condiciones del mismo. Además se explica las opciones futuras de promoción interna.

En cuarto lugar, se entrega un producto para que el aspirante haga una prueba de venta del mismo, tanto en inglés como en español. También se le otorgará, un folio con gran cantidad de adjetivos positivos, de los cuales deberá seleccionar únicamente 5 de ellos.

En quinto lugar, se cerrará la entrevista y si el entrevistado lo desea, podrá preguntar dudas.

Por último, se le evaluará y más tarde recibirá una respuesta en caso de ser finalmente el elegido.

No se producen pruebas de tipo grafológicas ni dinámicas de grupo.

#### **4.5 COSTES QUE OCASIONA EL PROCESO DE SELECCIÓN EN CLAVE-DÉNIA**

Hay que tener en cuenta que la organización no externaliza los procesos selectivos y se encarga personalmente de llevarlos a cabo, lo cual genera un inferior gasto. En cambio, cabe señalar que en distintos aspectos sí que se verá afectada la economía en relación a:

- Los gastos de personal: son aquellos destinados a los RRHH que se encargan de las tareas, sin contar con las dietas y desplazamientos, de los cuales la empresa no se hace cargo.
- De contratación.
- De integración: sin duda los gastos en formación y los errores con el manejo de la caja registradora aparecen con los nuevos empleados y son los que más afectan con respecto a los costes.

Pese a poner toda la buena fe en los procesos de reclutamiento y selección, se trata de una empresa que suele caer en cantidad de errores por falta de tiempo, lo que posteriormente les produce mayor coste que si lo hubiesen realizado con calma y de la manera más correcta posible.

#### **4.6 BENEFICIARIOS DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN CLAVE-DÉNIA**

Aquellas personas que resultan beneficiarias son:

- Los aspirantes finalmente contratados.
- El equipo en general, por tener el apoyo que se necesitaba.
- Los encargados de ejecutar la selección, en caso de resultar exitosa.
- Otros (consumidores, administraciones públicas...)



## **PARTE III - PLAN DE ACCIÓN**

En esta última parte se diseñarán, en base a unos objetivos, acciones que la empresa Clave-Dénia podría llevar a cabo para mejorar el funcionamiento de los sistemas de reclutamiento y selección que actualmente utiliza, y reducir así al máximo costes de una mala gestión.

### **5. PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA**

#### **5.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA**

**O. General:** El objetivo del plan de reclutamiento es desarrollar un sistema ajustado a la necesidad de cada puesto de trabajo requerido

**O. Específico 1:** Definir las necesidades concretas de cada puesto.

**Acción 1:** Realizar un listado de puestos de trabajo.

**Necesidades:**

Para saber la cantidad de puestos, tareas y carencias que de ellos se derivan.

**Momento de realización:**

Una vez al año, previo a las campañas fuertes (marzo de cada año).

**Modo de realización:**

Actualizando el organigrama de la empresa.

**Quién lo realiza:**

El personal de RRHH.

**Costes que ocasiona:**

El tiempo invertido en ello.

**Acción 2:** Revisar si previamente se ha realizado algún análisis de puestos de trabajo y actualizar, tanto los puestos, como las responsabilidades.

**Necesidades:**

Para cubrir el puesto de trabajo de manera exitosa y cumplir con los objetivos compartidos empresa – empleado.

**Momento de realización:**

Justo después de tener preparado el listado de puestos de trabajo.

**Modo de realización:**

Consultando los archivos de años anteriores y, en caso de existir, añadir los puestos de nueva creación y actualizar los demás con las necesidades actuales.

**Quién lo realiza:**

El personal de RRHH.

**Costes que ocasiona:**

El tiempo invertido.

**Acción 3:** Definir las necesidades de cada puesto de trabajo ajustado a la situación actual.

**Necesidades:**

Para captar y saber exactamente el perfil de persona que se ajusta más a cada tipo de puesto de trabajo.

**Momento de realización:**

Cuando aparezcan puestos de nueva creación o aumente la complejidad de los existentes, actualizándolo mínimo una vez al año.

**Modo de realización:**

Definiendo los objetivos; identificando las carencias; seleccionando a los responsables de los puestos; escogiendo las técnicas que se pretenden utilizar; enumerando las tareas a realizar; y eligiendo a los analistas.

Quién lo realiza:

El personal de RRHH.

Costes que ocasiona:

El tiempo invertido.

**O. Específico 2:** Desarrollar un sistema de detección de necesidades.

**Acción 1:** Planificar un programa de consultas anuales a los encargados.

Necesidades:

Para localizar las diferencias existentes entre lo que se debería hacer y lo que se hace.

Momento de realización:

Una vez que los departamentos estén dispuestos a observar e informar de las carencias y las mejoras que podrían realizarse en cada uno de ellos.

Modo de realización:

Con la ayuda de un consultor de RRHH y de manera **interna**, ya que las técnicas estandarizadas pueden dar lugar a errores por el hecho de que realmente, donde se conoce la labor es internamente, en la propia empresa.

Quién lo realiza:

El consultor de RRHH con la ayuda del personal responsable interno de cada departamento.

Costes que ocasiona:

Entre 20€ y 80€ la hora.

**Acción 2:** Desarrollar la calendarización del programa de detección de necesidades.

Necesidades:

Para que la totalidad de departamentos tengan la información preparada a tiempo y no ralentizarse, y así conseguir el conocimiento de todo aquello que la organización necesita.

Momento de realización:

Cuando se planifique el momento de actuación.

Modos de realización:

La mejor manera será desarrollando un calendario cada año, para el año siguiente, señalando fechas exactas de actuación y así los responsables irán depositando mayor atención a su plantilla.

Quién lo realiza:

Los responsables de RRHH.

Costes que ocasiona:

El tiempo invertido en ello.

**Acción 3:** Implantar el proceso de programa de consultas.

Necesidades:

Para reducir al máximo los costes ocasionados de una mala selección.

Momento de realización:

Una vez desarrollado el programa y tras obtener todos los datos.

Modo de realización:

A través de los responsables de RRHH y al comprobar su eficacia ante el director general.

Quién lo realiza:

El personal de RRHH.

Costes que ocasiona:

El tiempo invertido.

**O. Específico 3:** Aplicar un sistema informático para la gestión del reclutamiento.

**Acción 1:** Búsqueda de un sistema operativo informático más ajustado a las necesidades descritas en las acciones previas.

Necesidades:

Para asegurarse de que los aspirantes más cualificados llegan a la entrevista y para ahorrar en tiempo invertido.

Momento de realización:

Tras la consulta y petición a expertos para la creación de tal sistema informático propio.

Modo de realización:

Implantando una web propia, creada con el fin de que, una vez definidas las necesidades del puesto, sólo le llegue la oferta de trabajo a aquellos perfiles registrados que consten de las características del mismo.

Quién lo realiza:

El personal de RRHH en concordancia con la dirección de la empresa.

Costes que ocasiona:

Una web propia puede costar entre 30.000€ y 40.000€.

**Acción 2:** Planificación y calendarización de la implantación del nuevo sistema de gestión operativa.

Necesidades:

Para mejorar la gestión de las ofertas y las candidaturas.



Momento de realización:

Cuando se desee optimizar la gestión de todo lo relacionado con el personal de la empresa y mantener un control exhaustivo de las variables.

Modo de realización:

Poniéndose en manos de expertos que ofrezcan a la organización un software capaz de hacerlo de manera rápida, automática y exitosa.

Quién lo realiza:

El personal de RRHH se encargará de contactar con expertos en creación de softwares para la gestión del personal.

Costes que ocasiona:

Entre 20.000€ y 30.000€ al año.

**Acción 3:** Implantación del proceso del sistema operativo.

Necesidades:

Para excluir rápidamente propuestas que no se ajusten a la vacante y flexibilizar el proceso de reclutamiento.

Momento de realización:

Cuando se obtenga del capital suficiente para invertir en ello.

Modo de realización:

Creando un programa informático de reclutamiento que al asociarlo con los portales de búsqueda de empleo, a la hora de que se solicite la vacante, y mediante el uso de algunos parámetros clave, se filtren las solicitudes automáticamente y lleguen, al personal de RRHH, únicamente aquellas con las características apropiadas para el puesto.

Quién lo realiza:

El programa informático se implantará tras su creación mediante expertos y realizará el reclutamiento de forma automática.

Costes que ocasiona:

Este programa podría costar entre 40.000€ y 50.000€.

**6. PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA.**

**6.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE MEJORA DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA LA EMPRESA CLAVE-DÉNIA.**

**O. General:** El objetivo del plan de selección es elegir, de entre los reclutados, a la persona más apropiada para el puesto de trabajo.

**O. Específico 1:** Innovar en el diseño de pruebas de selección.

**Acción 1:** Analizar y detectar las pruebas de selección que más se ajustan a los perfiles de trabajo definidos.

Necesidades:

Para así obtener las respuestas que mayor cantidad de información nos puedan aportar sobre los candidatos, y evitar que puedan tener preparadas las respuestas.

Momento de realización:

Al conocer las necesidades de cada puesto y tras haber realizado una selección de las pruebas y preguntas que mayor éxito pueden aportar a los responsables de RRHH.

Modo de realización:

Elaborando en base a las necesidades de cada puesto, un listado tanto de pruebas, como de preguntas a realizar para cada tipo de puesto de trabajo.

Quién lo realiza:

El personal de RRHH.

Costes que ocasiona:

El tiempo invertido en ello.

**Acción 2:** Seleccionar las pruebas más adecuadas.

Necesidades:

Para adaptar las pruebas a los objetivos y necesidades de cada puesto.

Momento de realización:

Tras conocer las necesidades de cada puesto de trabajo, el perfil de persona que se desea encontrar y las pruebas que más información puedan aportar sobre los candidatos.

Modo de realización:

Con el listado de pruebas y preguntas se realizará un tanteo de prueba para comprobar con cuales de ellas se obtienen mayor cantidad de respuestas y con más naturalidad.

Quién lo realiza:

Los responsables de RRHH previo estudio de las necesidades de cada puesto.

Costes que ocasiona:

El tiempo invertido en ellos y los errores que pueda ocasionar.

**Acción 3:** Formar a las personas y/o encargados que van a realizar el proceso de selección en las pruebas escogidas.

Necesidades:

Para que tengan los conocimientos suficientes y evitar las selecciones de personal fallidas.

Momento de realización:

Una vez al año.

Modo de realización:

Se actualizarán los conocimientos de los encargados ya existentes para realizar el proceso de selección y, en caso de ser nuevos, se les formarán mediante un curso formativo.

Quién lo realiza:

Los profesionales y formadores.

Costes que ocasiona:

Dependerá del número de personas a formar, aproximadamente 300€ por persona.

**O. Específico 2:** Seleccionar al personal más adecuado para cada territorio.

Acción 1: Establecer un protocolo de actuación para la selección en función del puesto escogido.

Necesidades:

Para tener el conocimiento suficiente y estar preparados a la hora de tener que realizar una selección de forma inesperada en cualquier tipo de vacante.

Momento de realización:

Una vez obtenidos todos los datos de las necesidades y creado el listado de pruebas y preguntas para cada puesto.

Modo de realización:

Creando un excel que contenga la fecha, el tipo de puesto, las necesidades del puesto, las pruebas de selección apropiadas a cada puesto, y la persona encargada de realizar la selección en caso de vacantes.

Quién lo realiza:

El personal de RRHH.

Costes que ocasiona:

El tiempo invertido.

**Acción 2:** Formar a los encargados/as que van a realizar el proceso de selección.

Necesidades:

Para que los seleccionados sean realmente válidos para el puesto.

Momento de realización:

Una vez creado el excel y asignadas las funciones de selección.

Modo de realización:

El personal especializado en RRHH se encargará de realizar el reclutamiento pero se cederá, al encargado formado de cada ciudad, la responsabilidad y realización de los procesos selectivos según el tipo de puesto del que se trate (mediante el excel previamente creado).

Quién lo realiza:

El personal de RRHH.

Costes que ocasiona:

Dependerá del número de especializados que se necesiten.

**Acción 3:** Implantar el nuevo procedimiento de selección.

Necesidades:

Para evadirse de la cantidad de consecuencias que se derivan de una mala selección y evitar costes.

Momento de realización:

Cuando la empresa haya formado a los encargados de ejecutar la selección..

Modo de realización:

Creando pequeños departamentos de selección en cada ciudad o en aquellas que constantemente necesiten nuevo personal.

Quién lo realiza:

El personal de RRHH.

Costes que ocasiona:

La creación de pequeños departamentos en las ciudades más importantes, junto a la contratación de personal de RRHH para tales departamentos podría ocasionar un coste de 16.800€ al mes.

**O. Específico 3:** Implantar un sistema de evaluación y control del rendimiento.

**Acción 1:** Elaborar un sistema de evaluación y control del rendimiento.

Necesidades:

Para comprobar si realmente los nuevos integrantes cumplen con los objetivos previstos.

Momento de realización:

Será el paso final tras la búsqueda de necesidades y la asignación de los procesos selectivos a los encargados.

Modo de realización:

A través de la creación de un software que mida la eficacia, eficiencia y productividad del personal mediante el tiempo invertido en cada tarea.

Quién lo realiza:

Los profesionales encargados en creación de softwares especializados en la materia.

Costes que ocasiona:

La creación de este software variará entre los 20.000€ y 30.000€.

**Acción 2:** Elaborar un plan de evaluación de la selección tras 6 meses desde la contratación.

**Necesidades:**

Para observar cómo influyen las técnicas, pruebas y preguntas asignadas a cada tipo de puesto y observar si se han conseguido resultados satisfactorios.

**Momento de realización:**

Tras 6 meses desde la contratación y ejecución de los procesos selectivos.

**Modo de realización:**

Los encargados observarán durante ese período de tiempo a los contratados, y comprobarán si cumplen eficazmente con las acciones y las necesidades del puesto de trabajo.

**Quién lo realiza:**

El personal responsable de departamento.

**Costes que ocasiona:**

No ocasiona coostes.

**Acción 3:** Desarrollar un sencillo programa de detección del rendimiento.

**Necesidades:**

Para incentivar las buenas prácticas y corregir la falta de rendimiento si la hubiera.

**Momento de realización:**

Tras estar implantado lo anterior, una vez al mes.

**Modo de realización:**

El encargado o personal superior de cada tienda, mediante los datos obtenidos en el programa, realizará pequeñas reuniones, exponiendo los puntos positivos y puntos a mejorar de cada empleado para mantener al

personal lo más productivo posible según el rendimiento mostrado cada mes.

Quién lo realiza:

Los encargados o responsables de cada departamento.

Costes que ocasiona:

Los gastos de tiempo y creación del programa.





## CONCLUSIONES

A pesar de que el trabajo versa sobre una gran empresa con casi 30 años en el mercado, detectamos diferentes mejoras que hasta ahora no habían abordado.

Clave-Dénia no ha elaborado un plan de reclutamiento y selección de personal, mayoritariamente por el poco tiempo e importancia que le han dedicado. Sin duda alguna, hoy en día las empresas que mejores resultados obtienen a largo plazo son aquellas que utilizan procesos selectivos especializados y dedican tiempo e inversión en ello, consiguiendo una menor rotación de personal y mejor ambiente laboral.

Por su parte, esta empresa se encuentra en un cierto proceso de estancamiento y acomodación por el hecho de vivir del turismo. Para ellos, las ganancias obtenidas con las ventas del turismo español son lo único a lo que han prestado atención, de ahí que no hayan atendido a la importancia real de planear y ejecutar un buen plan de mejora de reclutamiento y selección de personal. Estamos ante una empresa no profesionalizada, pero con gran potencial para crecer y superarse.

Es por ello por lo que hemos desarrollado el presente plan de mejora. Si están dispuestos a invertir y reinventarse podrán ver resultados muy positivos y notorios en unos años, ya que tienen potencial.

Como aportación a este trabajo, sería conveniente que el siguiente paso a dar tras la implantación de un plan de mejora de reclutamiento y selección de personal, fuese, empezar con el establecimiento del mercado online, con el que, a largo plazo, obtendrían un porcentaje importante de ganancias anuales y, además, estudiar una futura expansión internacional. Con ello podrían obtener mayor fuerza en el mercado laboral y sería una empresa mucho más potente.

En definitiva, Clave-Dénia es una empresa con largo recorrido y gran potencial, pero con notables cuestiones a mejorar. Si comienzan a prestar atención a los aspectos internos y a invertir en el enriquecimiento de la organización, podrán llegar muy lejos, incluso si se animan a apostar por la expansión internacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Carvajal Marín, L. M., & López Cortés, Ó. A. (2016). *Selección de personal: Discursos, prácticas, tecnologías*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Casas i Bartol, J. (1992). *Cómo reclutar y seleccionar el personal*. Barcelona: Vecchi S.A.
- Castaño Collado, M. G. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal*. Madrid: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y selección por competencias*. Obtenido de EOI - escuela de negocios:  
[http://api.eoi.es/api\\_v1\\_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf](http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:48184/componente48180.pdf)
- De La Calle Durán, M., & Ortiz de Urbina Criado, M. (2018). *Fundamentos de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Selección de personal*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Grados Espinosa, J. A. (2013). *Reclutamiento: Selección, Contratación e Inducción del personal*. México: El Manual Moderno.
- Herrero Blasco, A., & Perelló Marín, M. d. (2015). *Gestión de los Recursos Humanos*. Tirant Lo Blanch.
- L. Byars, L., & W. Rue, L. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Irwin.
- Manual de selección de personal. (2011). *Agosto*. Madrid: Editorial CEP.
- Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0: La nueva forma de encontrar talento*. Barcelona: UOC.

