























































































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 los 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.

