

UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO
GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS
HUMANOS

EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL Y SU GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FIN DE GRADO

ESTUDIANTE: MÓNICA ARAMBURO BUENO.

TUTORA: PILAR CÁNCER LIZAGA.



Facultad de
Ciencias Sociales
y del Trabajo
Universidad Zaragoza



1-2.INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN	1-2
--	-----

BLOQUE I

3.MARCO HISTÓRICO-JURÍDICO DE LAS ETT.....	9
4.EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL EN ESPAÑA.	10-14
5.CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LAS ETT.	14-25
5.1.Tipología ETT.....	14-15
5.2. Estructura organizacional de las ETT.	15-18
5.2.1. Estructura a nivel de organización central.	16-17
5.2.2. Estructura a nivel sucursal.	17-18
5.3.Funcionamiento ETT.	18-20
5.4.Tipos de contratos en una ETT	20-26
5.4.1. Contrato obra o servicio	21-22
5.4.2. Contrato eventual por circunstancias de la producción.	22-23
5.4.3. Contrato interinidad.	23-24
5.4.4.Contrato de formación y aprendizaje.	24-25

BLOQUE II

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	27-58
6.1.Evolución de la importancia de la gestión de los recursos humanos	27-28
6.2. Gestión de los recursos humanos en las empresas de trabajo temporal	28-46
6.2.1.Detectar una necesidad.....	31-32
6.2.2. Análisis del puesto.	32-34
6.2.3. Reclutamiento.	34-35
6.2.4. Selección.	35-45
6.2.5. Valoración de resultados.	45
6.2.6. Formación.....	45-46
6.2.7. Incorporación y seguimiento.....	46

6.3.EJEMPLOS DE PROCESO DE SELECCIÓN EN ETT	46-58
7.RECOMENDACIONES A LAS ETT.	58-63
8.CONCLUSIÓN.	64-66
9.BIBLIOGRAFIA.....	67-73
10. ANEXOS TABLAS.	74
11. ANEXOS FIGURAS.	75

1 Y 2. INTRODUCCIÓN. PRESENTACIÓN GENERAL Y JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En este trabajo expongo desde la experiencia personal obtenida con las prácticas externas realizadas con la Universidad de Zaragoza y el correspondiente trabajo de investigación, el funcionamiento de una empresa de trabajo temporal, partiendo de su marco histórico y jurídico, para explicar cómo y cuando nacen este tipo de empresas en España, así como, su funcionamiento interno y su metodología de trabajo.

Desde este punto de partida, me centro en profundizar en la gestión de los recursos humanos en las empresas de trabajo temporal, realizando un seguimiento del proceso desde su inicio con la solicitud de una empresa usuaria para cubrir un puesto de trabajo, hasta su contratación y la puesta a disposición del candidato seleccionado.

Para este seguimiento me he apoyado en casos reales, con los que poder presentar dos procesos de selección en los cuales poder observar cómo se aplica la parte teórica en el día a día de estas empresas.

Con este trabajo mi intención es unir teoría y práctica de la metodología de trabajo de las empresas de trabajo temporal, para reflejar cómo a pesar de complejidad teórica del proceso de selección, en realidad, su puesta en práctica es sencilla y fácil a la hora de desarrollarla en casos reales.

Por ello, el objeto de este trabajo de fin de grado es, enmarcar laboral y jurídicamente la empresa de trabajo temporal en España, comenzando con su marco histórico y jurídico, haciendo hincapié en las modificaciones normativas experimentadas. Reflejar, las diferentes modalidades contractuales empleadas por las empresas de trabajo temporal, con el fin de enmarcar el ámbito de actuación de estas.

Y desarrollar, desde el punto de vista de los recursos humanos, la evolución histórica de la gestión de los recursos humanos en la empresa de trabajo temporal, , entrando en detalle en la selección de personal. Finalmente aporto,

unas recomendaciones personales, que con su posible aplicación permitan mejorar en gestión, tiempo y eficacia las empresas de trabajo temporal.

3. MARCO HISTORICO-JURIDICO DE LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL.

Las empresas de trabajo temporal, tienen una fuerte presencia en todo el mundo laboral actual español, pero esto no siempre ha sido así, estas, han pasado por un lento proceso regulador para llegar a esta situación.

Las empresas de trabajo temporal en España, estuvieron prohibidas, hasta 1994. En 1980 y 1988, el estatuto de los trabajadores recogía artículos que prohibían y castigaban estas prácticas, el más aclaratorio es, el artículo 43.1 de la ley 8/1980, de 10 de Marzo, del Estatuto de los Trabajadores *“Cesión de trabajadores. Se prohíbe el reclutamiento y la contratación de trabajadores para prestarlos o cederlos temporalmente a un empresario, cualquiera que sean los títulos de dicho tráfico de mano de obra, así como la utilización de los servicios de dichos trabajadores, sin incorporarlos al personal de la empresa en que trabajan.”*.

Especificar, que sí que se utilizaban servicios de empresas, con actividades similares a una empresa de trabajo temporal, pero únicamente se encargaban de procesos de selección, es decir, del reclutamiento de personas, el estudio de sus currículos y la recomendación en la contratación de una u otra persona a la empresa, pero su labor terminaba con este mero asesoramiento, llegados a este punto, la empresa principal era la que se encargaba de la contratación. (Matías, 2000: p. 82-93)

Fue a partir del Convenio número 96, de la organización internacional del trabajo, relativo a las agencias retribuidas de colocación (revisado en 1949), ratificado el 5 de mayo de 1971 (BOE de 23 de mayo de 1972), cuando España empezó a experimentar una fuerte presión de Europa, y con ello comenzó la legalización de las empresas de trabajo temporal, llamadas Agencias Retribuidas de Colocación.

En este convenio todavía toma los dos conceptos como uno solo, como podemos comprobar con el siguiente artículo, que no diferencia entre empresa de trabajo temporal y agencia retribuida de colocación.

Según el artículo 1.1 del Convenio 96 de la Organización Internacional del Trabajo, se entiende por empresas de trabajo temporal, *"aquellas agencias de colocación con fines lucrativos, es decir, toda persona, sociedad, institución, oficina u otra organización que sirva de intermediario para procurar un empleo a un trabajador o un trabajador a un empleador, con objeto de obtener de uno u otro un beneficio material directo o indirecto; esta definición no se aplica a los periódicos u otras publicaciones, a no ser que tengan por objeto exclusivo o principal el de actuar como intermediarios entre empleadores y trabajadores;"*.

Define las empresas de trabajo temporal, como un mediador entre empresa y trabajador, encargándose únicamente de la puesta a disposición de los empleados, esto es similar a la actividad que realizaban anteriormente, pero con la característica de que ahora están legalmente reguladas.

Llegados a este punto, en la década de los 90, en España se empieza a crear, más legislación sobre las empresas de trabajo temporal, eliminando así la tradición legislativa que las prohibía, entre las que hay que destacar, la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal.

Esta comienza con el artículo 1 definiendo las empresas de trabajo temporal, dando amplitud al concepto que se tenía de estas con el Convenio 96; *"denomina empresa de trabajo temporal a aquella cuya actividad fundamental consiste en poner a disposición de otra empresa usuaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados. La contratación de trabajadores para cederlos temporalmente a otra empresa solo podrá efectuarse a través de empresas de trabajo temporal debidamente autorizadas en los términos previstos en esta ley."*

Las empresas de trabajo temporal podrán, además, actuar como agencias de colocación cuando cumplan los requisitos establecidos en la Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo, y su normativa de desarrollo. Asimismo, podrán desarrollar actividades de formación para la cualificación profesional conforme a la normativa específica de aplicación, así como de asesoramiento y consultoría de recursos humanos.

En su relación tanto con los trabajadores como con las empresas clientes las empresas de trabajo temporal deberán informar expresamente y en cada caso si su actuación lo es en la condición de empresa de trabajo temporal o en el ejercicio de cualquier otra de las actividades permitidas."

En este artículo, destacamos que ya no denomina a las empresas de trabajo temporal, como agencias de colocación, sino que separa ambos conceptos, hasta el punto de diferenciarlos como dos tipos de organización laboral (No entraremos en esta diferenciación, ya que para el desarrollo del trabajo no es esencial. En el artículo queda aclarado, la separación de ambos conceptos con la nueva legislación.), similares en algunas actividades, pero que debido a su marco de actuación, no pueden entenderse como una misma cosa.

Esta ley se toma como punto de inflexión en el nacimiento de las empresas de trabajo temporal como tal en España.

Tras la aprobación de esta ley, se inicia un largo proceso legislativo, el día 27 de septiembre de 1995, con la consulta de los interlocutores sociales a la Comisión Europea, sobre la posible orientación de una acción a escala comunitaria relativa del tiempo de trabajo y la seguridad de los trabajadores, reflejada en la Directiva 2008/104/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de noviembre de 2008 relativa al trabajo a través de empresas de trabajo temporal.

La Comisión Europea recopila a lo largo de los años, un conjunto de principios y derechos, para finalmente crear la Directiva 2008/104/CE, en la que se recoge, en el artículo 2 donde se desarrolla el objeto de esta, que las empresas

de trabajo temporal, permitirán no solo flexibilizar y dar seguridad al mercado laboral, sino que también permitirá la conciliación de la vida privada y laboral de los trabajadores, mejorar su seguridad y salud, promover medidas de no discriminación e igualdad para los trabajadores cedidos, dar diversidad en las condiciones de trabajo y todo esto siempre procurando una cesión legal de los trabajadores.

Con la legislación Europea aprobada y la normativa Española regulando ya las empresas de trabajo temporal, estas empiezan a desarrollarse en el mercado laboral temporal, siendo consideradas una herramienta favorable a mejorar a nivel económico y social, la lucha contra el paro, además de que las empresas empiezan a recurrir con más asiduidad, a estas para utilizar los servicios que ofrecen, ya que les supone una ventaja a la hora de ahorrar tiempo, costes y dejar en manos de una empresa especializada el desarrollo del proceso de selección. (Tena,2000: p.52-64)

A continuación se recoge un estudio evolutivo, desde los años 90 hasta la actualidad sobre la legislación que regula las empresas de trabajo temporal:

- ❖ *Ley 14/1994 de 1 de Junio*, esta supone la legalización de las empresas de trabajo temporal, en esta ley se recoge los principales requisitos para que esta cesión de trabajadores sea siempre dentro del marco legal. En ella encontramos los bases para la creación de las empresas de trabajo temporal, las condiciones del contrato puesta a disposición, las relaciones laborales en las empresas de trabajo temporal, la relación del trabajador con la empresa usuaria y las infracción y sanciones a interponer en caso de incurrir en alguna ilegalidad.

- ❖ *Real Decreto 4/1995 de 13 de Enero*, regula el establecimiento de un conjunto de requisitos que las empresas de trabajo temporal deben cumplir para realizar una actividad temporal, y que permita asegurar el mantenimiento de los derechos a todos los trabajadores contratados

para ser cedidos a empresas usuarias. Estos requisitos son, la obligatoriedad de las empresas de trabajo temporal a tener una autorización administrativa para su funcionamiento, la aportación de una garantía financiera, el registro de las empresas de trabajo temporal, formalizar siempre por escrito y en modelo oficial el contrato de puesta a disposición con un mínimo de información y la obligación de que siempre se celebre un contrato de trabajo entre empresa de trabajo temporal y el trabajador para que este pueda ser puesto a disposición de la empresa usuaria y por último, recoge las obligación de información a la administración.

- ❖ *Real Decreto 216/1999 de 5 de Febrero*, hace referencia a *Ley 31/1995*, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales, mencionando la importancia de la información y formación por parte de las empresa de trabajo temporal para así favorecer la disminución de riesgos y además establece unas medidas que limitan la realización de algunos trabajos por su peligrosidad.

- ❖ *Ley 29/1999 de 16 de julio*, recoge los compromisos adoptados en el Acuerdo Interconfederal para la estabilidad en el empleo, propuesta ésta que fue recogida por el Real Decreto-ley 8/1997, entre los que encontramos la adopción de medidas que posibiliten complementar la formación adquirida y aplicar dichos conocimiento a través de contratos de formación y prácticas. Se tiene en cuenta la creación de una representación de los trabajadores temporales cedidos, con el fin de que estos puedan realizar alguna reclamación en caso de problemas en la ejecución de su actividad laboral. En esta ley se ven modificaciones en los artículos: 2, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 19 y 20, con el objetivo de garantizar una seguridad jurídica al trabajador cedido a una empresa usuaria en su relación con esta. Especialmente destacable, es la modificación que sufre el artículo 11 en el que se recoge que los trabajadores temporales deberán tener una prestación al menos igual que los trabajadores propios de la empresa usuaria.

- ❖ *Real decreto 35/2010 de 17 de Septiembre*, sustituye al real decreto ley 10/2010 de 16 de Junio, las novedades que encontramos son, en relación con el encadenamiento de contratos temporales, se incluye que los contratos temporales en el marco de programas públicos de empleo y formación y los utilizados en empresas de inserción no serán computables. También recoge que si el empresario no facilita por escrito al trabajador el documento que justifica su condición de trabajador fijo de la empresa este incurrirá en una infracción leve, el trabajador podrá solicitar al servicio público de empleo un certificado con todos sus contratos de duración determinada o temporales celebrados, y en este caso el servicio público de empleo tendrá que emitir dichos documentos y lo pondrá en conocimiento de la empresa en la que el trabajador preste sus servicios.

En este Real Decreto se realizan modificaciones en la definición de causas objetivas del artículo 51 del estatuto de los trabajadores. En cuanto al procedimiento de expediente de regulación de empleo (ERE), se incorporan unas modificaciones como en el caso de que no haya representación legal, esta se puede atribuir a una comisión designada dentro de las normas previstas en materia de modificación sustancial de condiciones colectivas de trabajo, también se modifican los periodos de consultas

Se modifican los contratos para el fomento de la contratación indefinida, cambios parciales en la inaplicación del régimen salarial de los convenios colectivos de ámbito superior a la empresa, en materia de suspensiones de contratos y reducciones de jornada por causas económicas, técnicas, organizativas o de producción, se implantan medidas para favorecer el empleo de los jóvenes y de las personas desempleadas y modificaciones normativas para la mejora de la intermediación laboral.

- ❖ *Real decreto ley 3/2012 de 10 de Febrero*, como punto principal que recoge este decreto es, autorizar a las empresas de trabajo temporal a

actuar como agencias de colocación, otra modificación a destacar son las aplicables a los contratos de formación y el aprendizaje con el fin de fomentar el empleo juvenil, hace también referencia al teletrabajo, cambios en el sistema de bonificaciones, además hace referencia a otras modificaciones pero debido a que no están directamente relacionadas con las empresas de trabajo temporal no mencionaré.

Tras el análisis de la normativa que regula las empresas de trabajo temporal a lo largo de los años, podemos observar como con el tiempo va abarcando más materia pasando de la prohibición, a tener un marco de actuación muy amplio y cada vez mayor importancia en el mundo laboral en tan solo 20 años.

La legislación comienza con la legalización de las empresas de trabajo temporal y los requisitos legales para poder crearlas, con sus condiciones y normas generales. Posteriormente se incorporan artículos en los que se establecen requisitos para poder realizar las cesiones de los trabajadores de forma más adecuada, con autorizaciones, un registro, formalización de este tipo de contrato por escrito y con un modelo oficial. De esta forma con esta sucesión de leyes se observa ya la figura de la empresa de trabajo temporal en su totalidad y cumpliendo todos los requisitos legales.

Otro punto importante de la evolución de la legislación es cuando aparece la prevención de los riesgos laborales para los trabajadores temporales, ya que es un elemento que empieza a tener mucha importancia en el mundo laboral. Además para fomentar el empleo, aparece la figura de los contratos de prácticas y de formación.

Y teniendo en cuenta las posibles desigualdades que existían entre trabajadores propios de la empresa usuaria con los trabajadores temporales, se creó la representación para el trabajador cedido así como promover la igualdad de este tipo de trabajadores, para que no exista diferencia entre ellos. Y por último a destacar es que se le da la posibilidad a las empresas de trabajo temporal para actuar como agencias de colocación.

4. EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL EN ESPAÑA

Esta tabla muestra todas las empresas de trabajo temporal registradas en España desde su legalización en 1994, hasta su última actualización en el año 2013.

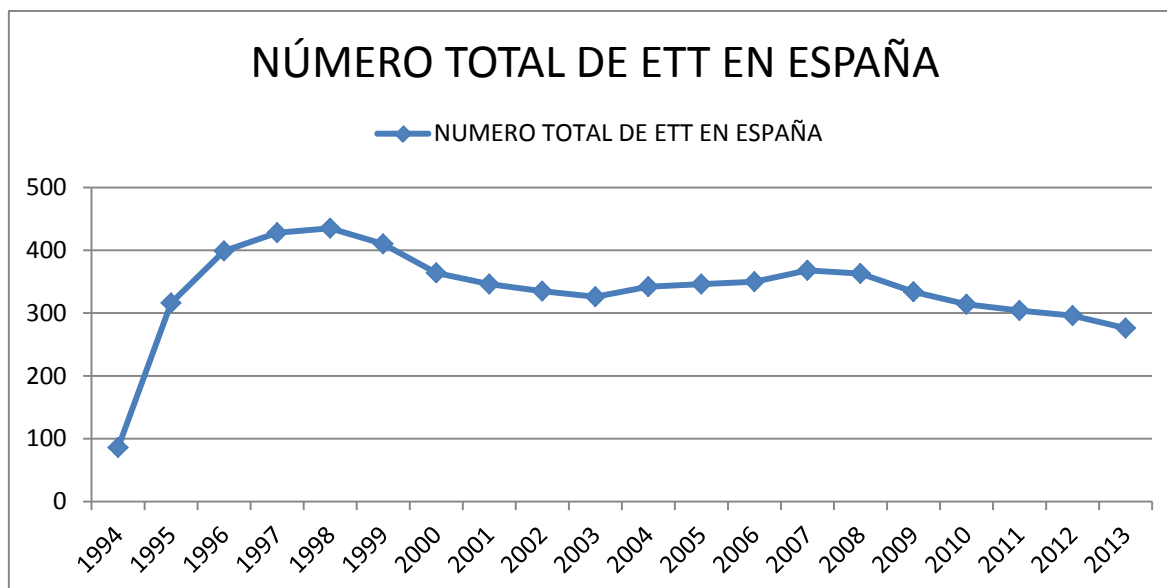
Tabla 1: ETT totales en España desde 1994 hasta 2013

AÑO	NUMERO TOTAL DE ETT
1994	86
1995	316
1996	399
1997	428
1998	435
1999	410
2000	364
2001	346
2002	335
2003	326
2004	342
2005	346
2006	350
2007	368
2008	363
2009	334
2010	314
2011	304
2012	296
2013	276

Fuente: Elaboración propia, a partir de los anuarios de estadísticas, de empresas de trabajo temporal, facilitados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Esta tabla visualizada en una gráfica, nos permite ver con más claridad la evolución producida:

Figura 1: ETT totales en España desde 1994 hasta 2013



Fuente: Elaboración propia a partir, de los anuarios de estadísticas, de empresas de trabajo temporal, facilitados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

La evolución que han llevado las empresas de trabajo temporal a lo largo de los años, no es muy significativa salvo los dos primeros años de su nacimiento. Comenzando en 1994 que es cuando se aprueba su legalización contando con apenas 100 empresas en toda España, para dar un salto muy marcado en 1995 pasando a existir más de 300 empresas, produciéndose un aumento de estas, hasta 1998. Desde el año 2000 hasta el 2008, se han mantenido en torno a 350 empresas con pequeñas oscilaciones. En 2008 se produce un ajuste más marcado debido a la crisis, que provocó trabajo más precario, nuevas metodologías de búsqueda de empleo y una caída importante en las cifras de contratos de puesta a disposición, afectando al número de empresas de trabajo temporal que sufren una reducción paulatina hasta llegar en 2012 a bajar de las 300.

En esta tabla se puede ver la evolución del total de contratos de puesta a disposición celebrados desde 1995 hasta 2013, donde se observa con claridad la afectación de la crisis mencionada, así como la aportación al mercado laboral de las empresas de trabajo temporal en España, alcanzado su punto álgido en 2007 donde 368 empresas de trabajo temporal gestionaron 2.705.043 contratos de puesta a disposición, seguido de un decrecimiento paulatino durante los años siguientes hasta 2010 donde se remonta la situación, produciéndose, en este momento, un incremento de un 15.7% en el número de contratos firmados respecto al año anterior, realizados sin embargo por un número inferior de empresas de trabajo temporal, 314. A cierre de 2013 el número de contratos cerrados en España fue de 2.209.602, gestionados por 304 empresas.

Tabla 2: Total contratos de puesta a disposición desde 1995 a 2013.

AÑO	TOTAL CONTRATOS DE PUESTA A DISPOSICIÓN
1995	129118
1996	809139
1997	1309021
1998	1803547
1999	2002039
2000	2005132
2001	1901352
2002	1849453
2003	1991140
2004	2209477
2005	2384045
2006	2557097
2007	2705043
2008	2207585
2009	1691013
2010	1957564

2011	2062536
2012	2023400
2013	2209602

Fuente: Elaboración propia, a partir de los anuarios de estadísticas, de empresas de trabajo temporal, facilitados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

Las empresas de trabajo temporal que se han mantenido a lo largo de los años y hoy en día son una referencia en este sector en España, son:

Adecco; nace en 1996 de la fusión de una compañía francesa y una suiza especializadas en el área de recursos humanos. A partir de aquí, Adecco, se mantiene en auge y se va expandiendo llegando a tejer una red de empresas por todo el mundo, con unas cifras de más de 5.500 oficinas en 60 países de las cuales aproximadamente 300 se sitúan en España.

Manpower; se creó en 1948, en Estados Unidos, fue una de las pioneras en el sector de trabajo temporal, actualmente cuenta con casi 4000 oficinas distribuidas en 80 países.

Flexiplan; conocido como Eulen.Flexiplan, nace de la pequeña empresa Eulen, creada en 1962, organización encargada de la externalización de algunos servicios como la limpieza, con el paso de los años, va creciendo, lo que le permite aumentar los servicios que presta, llegando a 1994 en el que incorpora la actividad de trabajo temporal y en 1997 pasa a no solo estar presente en España, sino que además comienza su crecimiento por todo el mundo.

Randstad; fundada en 1960 en los Países Bajos, actualmente tiene más de 4.600 oficinas repartidas por 40 países, de las cuales 300 se encuentran en España.

Dekra Empleo; nace en 1993, es una de las empresas de prestación de servicios más grande de Alemania, esta destaca porque pese a tener menos oficinas que las anteriores y únicamente estar presente en 10 países, se

mantiene como una de las principales empresas de trabajo temporal. España cuenta con una única oficina.

5. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS DE TRABAJO TEMPORAL

Como ya habíamos determinado con anterioridad, a partir de la ley 14/1994, las empresas de trabajo temporal, son aquellas cuya actividad consiste en la cesión de trabajadores con carácter temporal de recursos humanos, contratados por estas, para otras empresas, con el fin de hacer frente a sus necesidades coyunturales.

Teniendo en consideración esto, entendemos que la empresa de trabajo temporal ofrece un servicio de puesta a disposición de un trabajador, a una empresa usuaria. Con lo que la empresa de trabajo temporal, asumirá las funciones de reclutamiento, selección, contratación, formación, así como funciones propias de una contratación, pago de salarios, altas y bajas en la seguridad social, prevención de riesgos laborales. Además también se le puede atribuir las funciones de un agente mediador, ya que, su actividad tiene como objetivo final, poner en contacto a un trabajador con una empresa usuaria.

5.1. Tipología de empresas de trabajo temporal

Encontramos tres tipos de empresas de trabajo temporal (Matías, 2000: p. 150-155):

Un tipo sería las empresas de trabajo temporal especializadas, las cuales ofrecen trabajadores especializados en campos específicos con un alto nivel de formación, los campos más comunes son, enfermería cuya empresa de trabajo temporal se conoce por el nombre de "*Registros de Enfermeros/as*", y las que ofrecen trabajadores con habilidades técnicas, se denominan "*Job Shops*".

Un segundo tipo sería las llamadas empresas de trabajo temporal "*Payrolling*", estas tienen una peculiaridad, y es que, son las empresas usuarias las que previamente seleccionan al trabajador, que quieren para cubrir un puesto, lo cual es destacable, ya que esta función propia de recursos humanos, siempre

ha sido llevada a cabo por la empresa de trabajo temporal, lo cual hace que esta, únicamente se encargue de la contratación del trabajador seleccionado. Asumen la parte laboral de la contratación, dejando el control de los procesos de selección a la empresa usuaria. Esto es debido, normalmente, a que los puestos a cubrir requieren cierta especialización y en ocasiones puede estar motivado por políticas personales de la empresa usuaria.

Dentro de este segundo tipo de empresa de trabajo temporal, encontramos los servicios de *"leasing de trabajadores"*, consiste en el trasvase que la empresa usuaria hace de toda o parte de su plantilla, pasando a formar parte de la empresa de trabajo temporal, aunque siguen trabajando para la empresa usuaria que realizó este trasvase, esto supone un ahorro de costes tanto económico como de gestión.

Otro servicio encuadrado dentro de este segundo tipo, sería el "facilities services", consiste en que la empresa de trabajo temporal, continuamente ofrece un número de trabajadores a una empresa usuaria, siendo estos siempre los mismos, solo que en vez de ser fijos de la empresa, estos son cedidos y así permite a la empresa usuaria prescindir de un departamento de recursos humanos y minimizar los costes que le supondría tener una plantilla fija propia.

Y el tercer tipo, son las llamadas empresa de trabajo temporal en llamada, (*Call-ins*), estas son las más comunes en España, el funcionamiento es muy simple, la empresa usuaria realiza una llamada a la empresa de trabajo temporal solicitando un número de trabajadores con la cualificación que necesitan y es la empresa de trabajo temporal, la encargada de realizar los procesos de selección, contratación y su posterior puesta a disposición a la empresa solicitante.

5.2. Estructura organizacional de las empresas de trabajo temporal

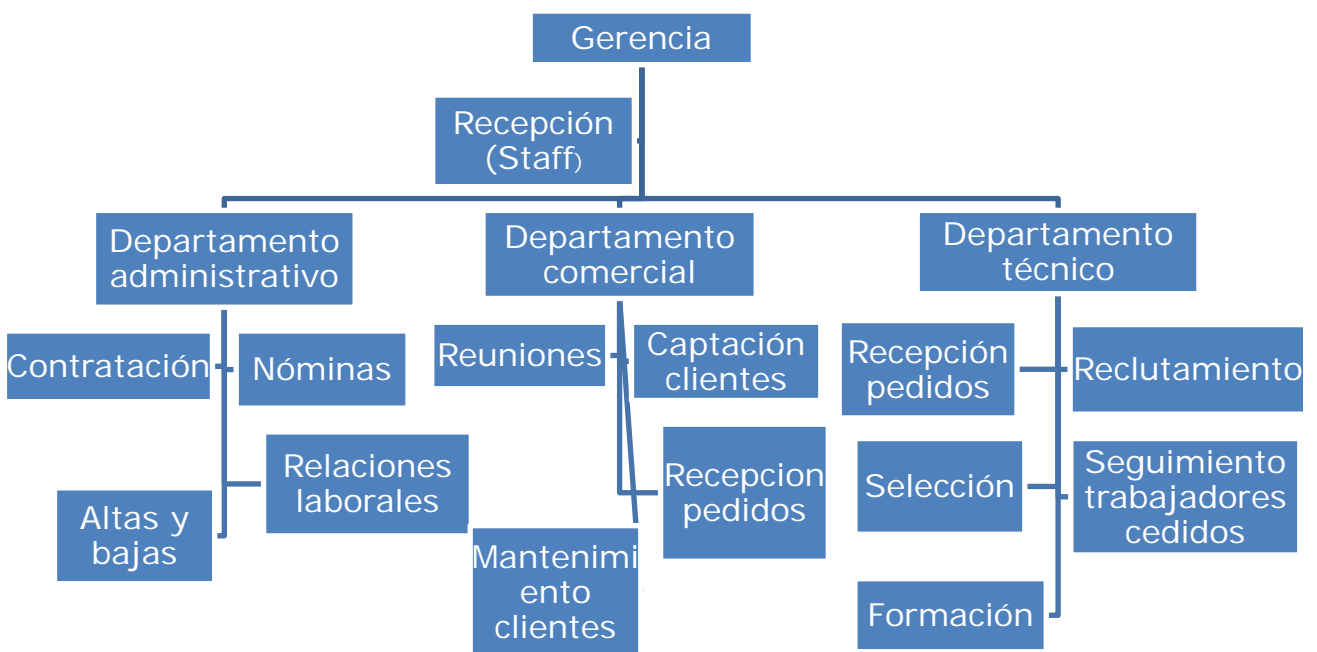
En este estudio, nos centraremos en las empresas de trabajo temporal en llamada (*Call-ins*), puesto que son las más comunes en España. (Matías, 2000: p.154)

Existen dos tipos de estructura organizacional para las empresas de trabajo temporal: estructura a nivel de oficinas centrales y estructura a nivel sucursal.

5.2.1 Estructura a nivel de oficinas centrales.

Formada por diversos departamentos los cuales cada uno tienen sus funciones y están relacionados entre sí, colaborando entre ellos. Estos departamentos son:

Figura 2: Estructura a nivel de oficinas centrales.



Fuente: Elaboración propia.

La gerencia, en la que encontramos al encargado de dirigir y supervisar la empresa de trabajo temporal, desde la cual se marcan las políticas de actuación, objetivos, y coordinación para que el resto de los departamentos funcionen correctamente.

Los diferentes departamentos subordinados a la gerencia, pueden variar dependiendo de la empresa estudiada, pero los principales son:

Departamento administrativo, lleva a cabo todo lo relacionado con nóminas, altas y bajas de trabajadores, seguridad social, redacción de contratos laborales y contratos de puesta a disposición, así como del seguimiento de los trabajadores contratados, las diferentes empresas con las que se colabora y el total de horas trabajadas por los trabajadores cedidos. También suele recoger los pedidos de las empresas junto con el departamento comercial.

Departamento comercial, es el menos vinculado con las relaciones laborales o los recursos humanos, sus funciones son actividades de captación y mantenimiento de nuevos clientes, así como establecimiento de los presupuestos por los que se rige la empresa de trabajo temporal, reuniones informativas a clientes o posibles nuevos clientes, además este departamento es el encargado de la recepción de los pedidos de las empresas y de su posterior comunicación al departamento técnico.

Departamento técnico, es el núcleo de los recursos humanos, realizan todas las actividades relacionadas con el proceso de selección de una persona para cubrir un puesto hasta su incorporación a dicho trabajo y su funcionamiento. Las principales actividades que desarrolla son el reclutamiento de candidatos, su selección, formación y prevención de riesgos laborales, así como informar de todo lo relacionado con el puesto a cubrir.

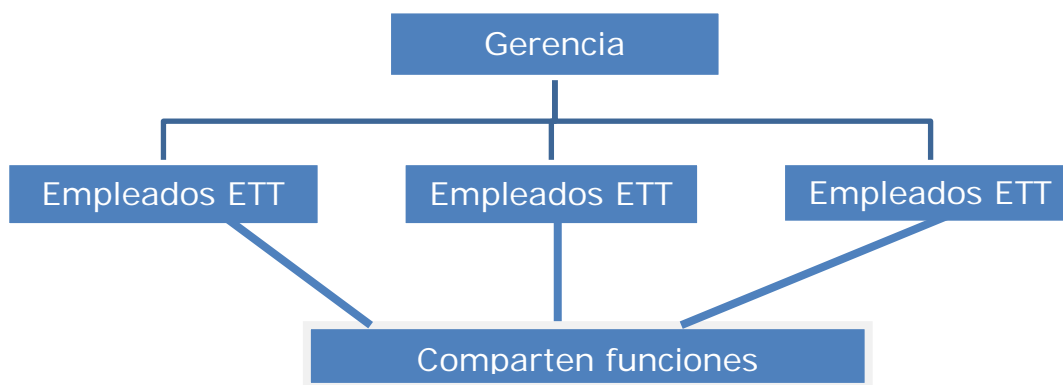
De forma independiente a estos departamentos, existe un "*staff*" (una o varias personas) encargado de la recepción, atienden el teléfono, lo que supone el recoger los pedidos que hacen las empresas usuarias, resolver dudas, contactar con empleados, así como firmas de contratos, recogida de currículos y actividades de apoyo al resto de departamentos, siendo polivalentes en cuanto a las actividades a desarrollar.

5.2.2 Estructura a nivel sucursal.

Se caracteriza por la carencia de departamentos, a excepción de un único nivel jerárquico, el director o gerente que es el encargado de los trámites burocráticos y actividades contables, así como de las funciones comerciales de

captación y retención de clientes. El resto de trabajadores están a un mismo nivel, todos ellos comparten las actividades propias de una empresa de trabajo temporal (administrativo, comercial, técnico y "staff"), realizan las actividades por igual, aunque se suelen producir especializaciones en funciones concretas.

Figura 3: Estructura de una empresa de trabajo temporal a nivel sucursal.



Fuente: Elaboración propia.

5.3. Funcionamiento de las empresas de trabajo temporal

La relación entre la empresa de trabajo temporal, la empresa usuaria y el trabajador cedido, se podría entender como relación triangular, ya que los tres están interrelacionados.

Basándome en una observación directa del funcionamiento de una empresa de trabajo temporal, con estructura organizacional a nivel de oficinas centrales, a través de las prácticas externas realizadas con la Universidad de Zaragoza, quedan definidas las siguientes fases:

1. Comunicación por parte de la empresa usuaria a la empresa de trabajo temporal de la necesidad de contratar a un trabajador. La empresa usuaria se pone en contacto con la empresa de trabajo temporal, para solicitarle el/los trabajadores temporales que necesita, con esto le informa de las necesidades coyunturales que tiene y que desea cubrir, es

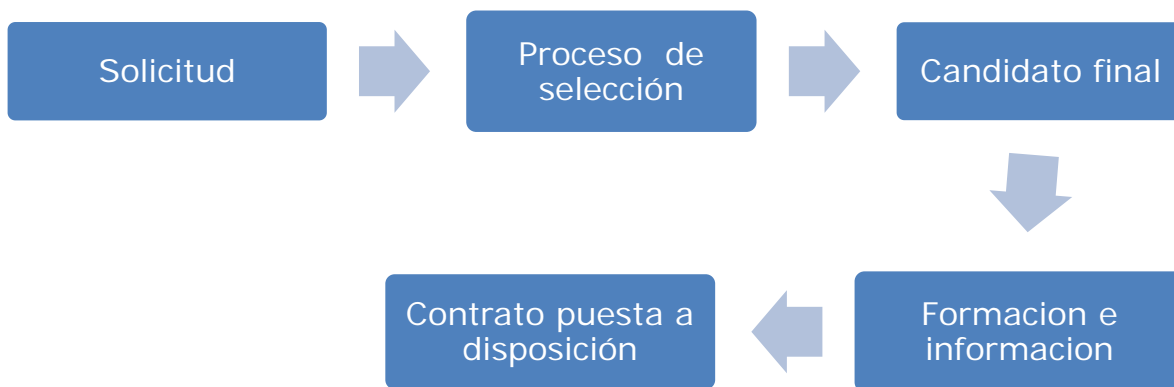
decir, el puesto a ocupar, la formación requerida, así como las funciones que van a realizar, posibles riesgos laborales, en caso de trabajos de fuerza, la maquinaria que emplearán, duración de la actividad, horarios y demás características concretas del puesto a cubrir.

2. La siguiente fase consiste en, la recopilación y estudio por parte de la empresa de trabajo temporal, de la información facilitada por la empresa usuaria, acerca de los requisitos que debe cumplir el trabajador a contratar, para poder crear el perfil requerido, que servirá de base, para realizar el proceso de selección.
3. Paralelo a esto, el departamento administrativo, se encargará de la parte laboral, es decir, de la elaboración del contrato de puesta a disposición pertinente, esto depende mucho de la actividad que se vaya a cubrir y del periodo de trabajo establecido por parte de la empresa usuaria, lo cual hará que se redacte un contrato u otro, pudiendo ser contratos de diferentes duraciones, con la opción de ser prorrogables.
4. Recopilada la información, el departamento técnico se encargará de la recogida de currículos y valoración de los existentes en la base de datos para realizar una primera selección y conseguir finalmente tener un número reducido de candidatos idóneos para cubrir el puesto ofertado.
5. En este punto, la empresa de trabajo temporal, enviará los candidatos seleccionados a la empresa usuaria y esta será la que tenga la última palabra en relación a cuál debe ser el candidato final.
6. Con el candidato final seleccionado, el siguiente paso, será proporcionar la formación pertinente en prevención de riesgos laborales, ya que esta formación, es obligación de la empresa de trabajo temporal, según el *Real Decreto 216/1999 de 5 de Febrero*, que hace referencia a Ley 31/1995, de 8 de noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Trasladar al candidato seleccionado toda la información sobre la forma de retribución, la cual va en función de las horas trabajadas (hay empresas que recogen esta información, facilitada por la empresa usuaria, y hay otras que lo gestionan a partir de partes de hora, documento en el que se reflejan las horas trabajadas cumplimentado por el trabajador cedido).

Recopilar la documentación necesaria para realizar los pagos y dar de alta en Seguridad Social (D.N.I, Numero de la seguridad social, número de la cuenta, carnets de cursos si tuviera o diplomas).

7. Con el trabajador dado en alta, los cursos de prevención realizados, informado acerca de la actividad laboral a desarrollar, se realiza la firma del contrato de puesta a disposición quedando habilitado para comenzar la actividad laboral.

Figura 4: Funcionamiento de una Empresa de Trabajo Temporal



Fuente: Elaboración propia

5.4. Tipos de contratos en una empresa de trabajo temporal

Los contratos en las empresas de trabajo temporal, son los denominados contratos de puesta a disposición, son aquellos celebrados entre la empresa de trabajo temporal y la empresa usuaria, cuyo objeto es la cesión de un trabajador a la empresa usuaria. De forma general a todos los contratos de puesta a disposición, deben recoger siempre, datos que permitan identificar a la empresa de trabajo temporal, así como también a la empresa usuaria, causa de la celebración del contrato, contenido de la prestación laboral y la cualificación que requiere, los riesgos profesionales del puesto de trabajo, la duración orientativa del trabajo, lugar y horario y por último el precio convenido.

Estos se pueden celebrar cuando se necesita cubrir la realización de una obra o servicio determinado, cuya duración es incierta pero si limitada, para atender circunstancia del mercado, acumulación de tareas o excesos de pedidos aun tratándose de la actividad normal de la empresa. Para la sustitución de trabajadores con derecho de reserva de puesto y para cubrir de forma temporal un puesto de trabajo permanente mientras dure el proceso de selección o promoción de personal. Dependiendo de las circunstancias y necesidades que se tengan en ese momento se seleccionará una de las siguientes modalidades contractuales:

- Contrato de obra o servicio determinado.
- Contrato eventual por circunstancias de la producción.
- Contrato de interinidad.
- Contrato para la formación y el aprendizaje.

A continuación se detalla la definición, jornada, duración, formalización, extinción y otras características, obtenidas del Servicio Público de Empleo Estatal.

5.4.1. El contrato de obra o servicio determinado:

Como establece el artículo 15 del Estatuto de los Trabajadores, modificado por la ley 35/2010, de 17 de Septiembre, este contrato “tiene por objeto la realización de obras o servicios con autonomía y sustantividad propias dentro de la actividad de la empresa, con una duración no superior a tres años”.

Estos contratos se pueden concertar a tiempo completo o a tiempo parcial, dependerá del tiempo necesario para la realización de la obra o servicio, únicamente se puede fijar una duración de forma orientativa. Esta duración tiene como límite máximo de tres años, con la posibilidad de ser ampliado doce meses más si así lo establece el convenio colectivo de ámbito sectorial estatal o en su defecto convenios sectoriales de ámbito inferior.

La formalización del contrato debe realizarse obligatoriamente por escrito, especificando claramente el objeto de la contratación, identificando la obra o

servicio por la cual se celebra dicho contrato, así como el trabajo en cuestión a realizar.

La extinción se produce cuando se finalice la obra o servicio por la que se celebrara dicho contrato, previa denuncia de cualquiera de las partes. También cabe la posibilidad de que una vez finalizada la obra o servicio, no hubiera denuncia de ninguna de las partes, lo que supondrá que el contrato se prorrogue por tiempo indefinido. Cabe prueba en contrario.

Existen circunstancias que podrían desembocar en que el contrato pasase a ser indefinido, estas son, la falta de forma escrita, que no exista denuncia de las partes a la finalización del contrato, falta de alta en la seguridad social, pasado el periodo de prueba y todos aquellos contratos celebrados en fraude de ley.

5.4.2. Contrato eventual por circunstancias de la producción:

El artículo 15.1.B del Estatuto de los Trabajadores, modificado por la ley 35/2010, de 17 de Septiembre, los define como " aquellos contratos celebrados para atender exigencias circunstanciales del mercado, acumulación de tareas o exceso de pedidos, aun tratándose de la actividad normal de la empresa".

Pueden celebrarse a tiempo completo o a tiempo parcial, su duración máxima es de seis meses dentro de un periodo de doce meses, no obstante los convenios colectivo de ámbito sectorial estatal o en su defecto los convenio colectivos sectoriales de ámbito inferior podrán modificar, tanto la duración máxima o el periodo dentro del cual se puede celebrar e incluso ambas cosas, siempre teniendo en cuenta el límite de dieciocho meses y en caso de no llegar a trabajar el periodo máximo, se podrá prorrogar mediante acuerdo de las partes, sin exceder este límite.

Es obligatorio formalizarlo por escrito cuando la duración del contrato sea mayor a cuatro semanas y celebrado a tiempo parcial, en el contrato deberá aparecer de forma clara y concisa la causa que justifique dicho contrato, así como el trabajo a realizar y la duración.

Las razones por las que se extinguirá dicho contrato son, previa denuncia de las partes por finalización de la duración, además el trabajador tiene derecho a percibir una indemnización.

Este contrato se presumirá indefinido cuando no exista forma escrita, en un contrato de tiempo parcial, además también se entenderá celebrado a tiempo completo, por falta de alta en la seguridad social, transcurrido el periodo de prueba, si finalizado el trabajo no hubiera denuncia de las partes y aquellos contratos celebrados en fraude de ley. Cabe prueba en contrario.

5.4.3. Contrato de interinidad:

Según el artículo 15.1.C del Estatuto de los Trabajadores, modificado por la ley 35/2010, de 17 de Septiembre, son aquellos contratos “que tienen por objeto sustituir a trabajadores con derecho a reserva del puesto de trabajo, en virtud de norma, convenio colectivo o acuerdo individual, o para cubrir temporalmente un puesto de trabajo durante el proceso de selección o promoción para su cobertura definitiva”.

Este tipo de contrato debe celebrarse a jornada completa, exceptuando dos situaciones: en caso de que el trabajador sustituido estuviera contratado a tiempo parcial o se celebre para cubrir un puesto que cuya cobertura final sea a tiempo parcial y cuando sirva para cubrir puesto de trabajo de personas que disfrutan de los derechos que se recogen en el artículo 37.4 y artículo 37.5 del Estatuto de los trabajadores.

La duración en estos contratos no tiene un máximo y un mínimo establecidos, sino que estará marcada por el tiempo que dure la ausencia del trabajador a sustituir, a no ser que esté establecida legalmente una duración máxima. Si este contrato es celebrado para cubrir un puesto durante un proceso de selección o promoción, la duración será el tiempo que dure este proceso, con un máximo de tres meses y sin posibilidad de celebrarse un nuevo contrato con este mismo objeto.

La formalización es siempre escrita, especificando claramente el objeto de la contratación, así como identificar el trabajador a sustituir junto con la causa de su sustitución o en caso de proceso de selección o promoción, el puesto de trabajo que se ocupará tras finalizar dichos procesos, junto con la duración y el trabajo a desempeñar.

Las causas de la extinción de este contrato son previa denuncia de las partes, cuando se reincorpore el trabajador sustituido, que pase el plazo de tres meses establecido para los procesos de selección y promoción y la extinción de la causa que dio lugar a la reserva del puesto. En caso de tener establecida una duración máxima, y la duración del contrato sea inferior a esta, se entenderá como prorrogado hasta alcanzar dicha duración máxima.

Se entenderá indefinido, por falta de forma escrita, por falta de alta en la seguridad social pasado el periodo de prueba y si llegado el momento de la finalización del contrato no hubiera denuncia de ninguna de las partes, y todos aquellos contratos celebrados en fraude de ley. Cabe prueba en contrario.

5.4.4. Contrato para la formación y el aprendizaje:

El artículo 11.2 del Estatuto de los Trabajadores, modificado por la ley 35/2010, de 17 de Septiembre, define el contrato para la formación y el aprendizaje como "aquel que tendrá por objeto la cualificación profesional de los trabajadores en un régimen de alternancia de actividad laboral retribuida en una empresa con actividad formativa recibida en el marco del sistema de formación profesional para el empleo o del sistema educativo".

No todas las personas activas pueden optar por estos contratos, solo se podrán celebrar con aquellas personas mayores de 16 años y menores de 25 años que carezcan de cualificación, en caso de que la tasa del paro supere el 15%, se podrá aumentar la edad hasta los 30 años. Cuando estos contratos se celebren con personas discapacitadas, o con colectivos en situación de exclusión social, el límite máximo de edad no se tendrá en cuenta.

Los contratos no se pueden celebrar a tiempo parcial, ni pueden realizar horas extras, ni trabajos nocturnos, ni turnos, salvo lo establecido en el artículo 35.3 del Estatuto de los Trabajadores, que dice, *“No se tendrá en cuenta, a efectos de la duración máxima de la jornada ordinaria laboral, ni para el cómputo del número máximo de las horas extraordinarias autorizadas, el exceso de las trabajadas para prevenir o reparar siniestros y otros daños extraordinarios y urgentes, sin perjuicio de su compensación como horas extraordinarias.”*

La duración mínima es de un año y la máxima de tres años, pero por convenio colectivo se pueden modificar estos periodos teniendo siempre presente que la duración mínima nunca sea inferior a seis meses y la máxima a tres años.

Se formalizarán por escrito, haciendo constar claramente el contenido del contrato así como el “El Acuerdo para la actividad formativa en contrato para la formación y el aprendizaje”, solicitud en la que figurará el objeto de la actividad formativa, así como la empresa donde se va a realizar, y datos del trabajador, datos del contrato, datos del centro de formación.

Debe comunicarse el contenido de este contrato al Servicio Público de Empleo Estatal en el plazo de 10 días siguientes a su concertación, incluyendo prórrogas si se celebraran.

Las causas de extinción son por finalización de la duración establecida en el contrato. Estos contratos cuentan con incentivos y financiación por parte de la Seguridad Social.

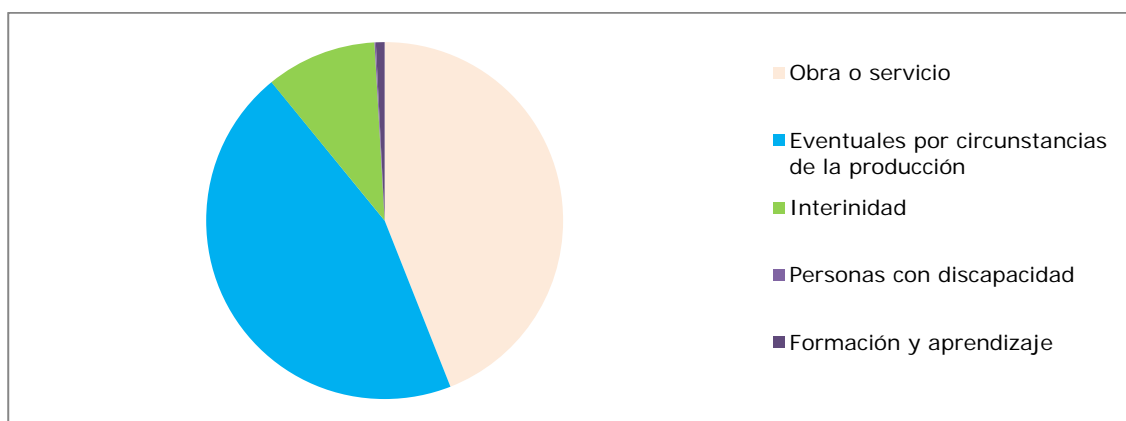
A modo de conclusión sobre los contratos celebrados en empresas de trabajo temporal, comentar que los más utilizados son los eventuales por circunstancias de la producción, ya que estos, debido a su contenido y forma, son más fáciles de aplicar a la situación y necesidades del mercado laboral actual en España.

Tabla 3: Contratos celebrados en el año 2013.

CONTRATOS CELEBRADOS AÑO 2013	TOTAL
Obra o servicio	5.932.482
Eventuales por circunstancias de la producción	6.078.973
Interinidad	1.347.471
Formación y aprendizaje	106.101
Personas con discapacidad	16.279

Fuente: elaboración propia a partir, de los anuarios de estadísticas, de empresas de trabajo temporal, facilitados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social

Figura 5: Contratos celebrados en el año 2013



Fuente: Elaboración propia a partir, de los anuarios de estadísticas, de empresas de trabajo temporal, facilitados por el Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

6. GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

6.1. Evolución de la importancia de la gestión de los recursos humanos

La evolución que ha experimentado a lo largo de los años la gestión de los recursos humanos está muy marcada por la situación laboral de cada momento. Este progreso se puede dividir en tres fases muy diferenciadas:

La primera fase está comprendida desde finales del Siglo XIX hasta la 2ª Guerra Mundial, está basada en “la teoría de la división del trabajo” de Taylor, en “la teoría de la organización formal” de Fayol y en “la teoría de la burocracia” de Weber, de este conjunto de teorías se deduce que nace la denominada estructura organizacional, es decir, se empiezan a ver los elementos que conforman el organigrama de una empresa, cuyos fundamentos claves son la unidad de mando, la integración de la mano de obra, la socialización, (reparto de trabajo, aparición de normas), se empieza a observar el aspecto de la motivación en el trabajo, así como la implantación de métodos de trabajo, lo que conllevará a una mejora de la producción, gestión y control de los trabajadores. Son los primeros indicios de gestión de recursos humanos en el ámbito empresarial.

La segunda fase, desde la 2ª Guerra Mundial hasta la crisis de los años 70, afianza el elemento del organigrama dentro de la organización y la función de los recursos humanos se profesionaliza, todo esto se fundamenta en las teorías de los humanistas como Maslow, “teoría de la motivación basada en las necesidades”, (esta teoría no es de aplicación totalmente correcta, ya que sostiene que todas las personas tenemos las mismas motivaciones, afirmación, un tanto discutible), y Mc Gregor, con la “teoría de la X y la Y”, que argumenta la necesidad de desarrollar las capacidades de los trabajadores, estimularlos y motivarlos y la “Teoría de las relaciones humanas”, de las que habla Likert, en las que se incorpora el trabajo en grupo, la cooperación y coordinación, la formación de los directivos y el liderazgo.

Por último la tercera fase, surge a partir de los años 70, es una consecuencia de la primera y la segunda fase. Con la crisis de los años 70, comienza un periodo de mucha competencia entre las organizaciones empresariales, lo que implica que estas tienen que encontrar alguna forma de diferenciarse entre sí para conseguir crecer en el mercado, aquí nace la denominada "cultura organizacional", que se define como un conjunto de valores y creencias que comparten todos los miembros de una organización. Estos valores y creencias deben estar asimilados por todos los empleados con el fin, de hacer propios los objetivos principales de la organización, con esto se consigue un sentimiento de pertenencia con lo que logra un incremento de la motivación, un aumento de la productividad y una mejora del clima laboral cuyo objetivo final es diferenciarse dentro del mercado.

De la necesidad de promover y afianzar esta cultura organizacional, surgirá *la* gestión de los recursos humanos como mecanismo principal para lograr estos objetivos, dando lugar a su integración en las estrategias de las empresas.

"La gestión de los recursos humanos ha ido evolucionando y adaptándose a la realidad social y empresarial de cada momento. Llegando a la consideración de los recursos humanos como componente esencial para la calidad y competitividad de la empresa actual." (Cebrián, 2006: p.1)

6.2. Gestión de los recursos humanos en las empresas de trabajo temporal

Las empresas de trabajo temporal se han constituido como una vía de inserción laboral de trabajadores para cubrir las necesidades coyunturales de las empresas. La gestión de recursos humanos, se lleva a cabo a través de los procesos de selección de personal, en el cual se siguen diferentes fases, que dependiendo de la bibliografía consultada pueden variar en número y orden. Así pues podemos encontrar autores que agrupan el proceso en 4 fases y otros que intentando definir con más precisión, llegan a distinguir hasta 9 fases en el proceso, describiendo la actividad a desarrollar en cada una de ellas.

Estudiando estas clasificaciones podemos observar la agrupación que se hace en función del autor de que se trate.

Algunas de las clasificaciones estudiadas son:

M.J. Nebot (1999, p.23) diferencia nueve fases para lo que él llama "proceso de selección simplificado", estas fases son, detectar una necesidad, información sobre la empresa, análisis y descripción del puesto de trabajo, elaboración del profesigramo, reclutamiento, aplicación de técnicas de selección, valoración de resultados, incorporación al puesto y acogida y por último seguimiento.

S. Pereda y F. Berrocal (2001, p.189-190) desarrollan cuatro fases que son, analizar la descripción y perfil que exige el puesto, analizar los datos previos del sujeto, realizar la guía de la entrevista y elaborar escalas de valoración.

M. Echeverría (2005, p.175-181). diferencia cuatro fases dentro del proceso de selección, el reclutamiento, la selección, la incorporación y el "*employer branding*".

M. Alles (2006, p.109-345) divide el proceso en cinco fases, la primera es el análisis y descripción de los puestos, la segunda, atracción, selección e incorporación de los mejores candidatos, la tercera fase, captación y entrenamiento, la cuarta fase, evaluación de desempeño y por último la quinta fase, remuneración.

M. Gil y M. Hernández (2011, p.32) destacan porque solo observan cuatro fases, el reclutamiento, preselección y selección, formación y como fase final, el seguimiento y control de los trabajadores cedidos.

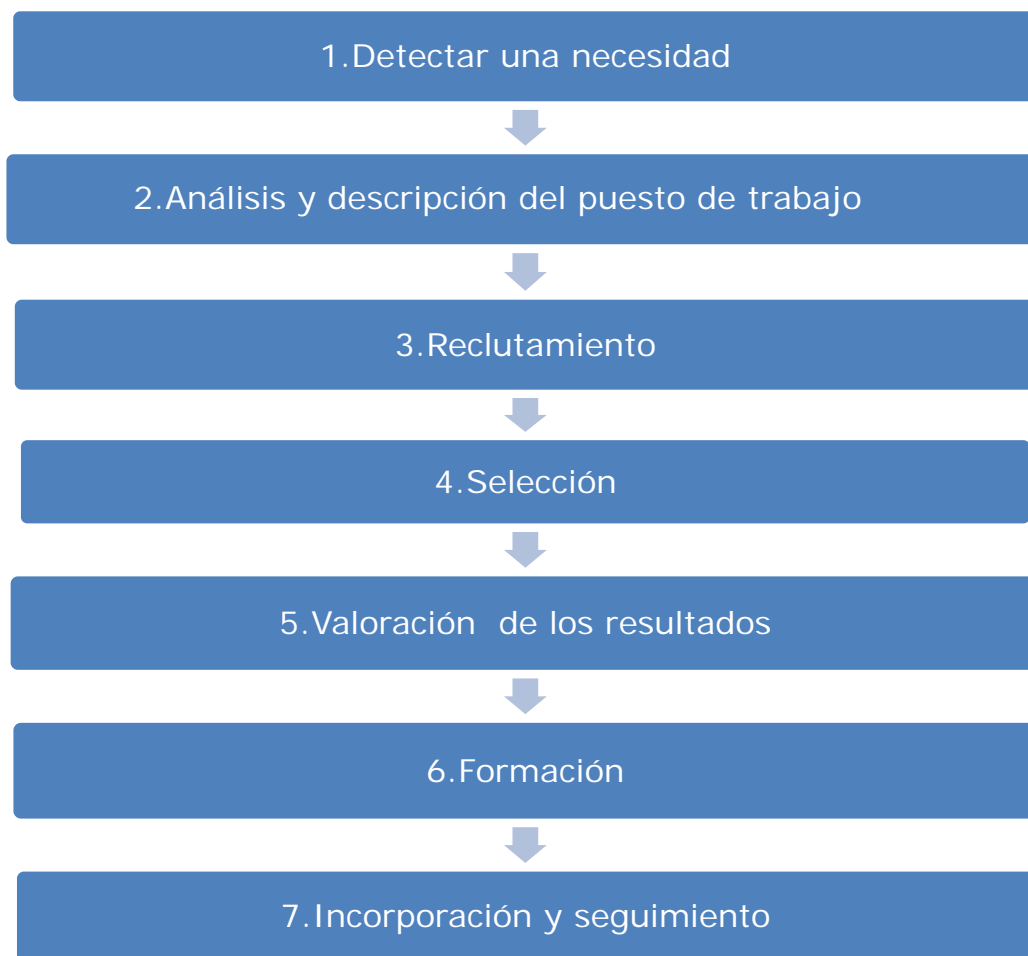
S. Delgado y B. Ena (2011, p.24-30).hacen una primera clasificación en relación con la gestión de personal, diferenciando ocho fases: planificación de plantilla, descripción de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, acogida de nuevos trabajadores, valoración de puestos de trabajo, evaluación de desempeño, formación y por último prevención. De estas fases destaca el reclutamiento y selección de personal, en la cual hace una segunda

clasificación mucho más detallada, dividida en doce fases, descripción del puesto de trabajo y perfil, determinación de los aspectos básicos del proceso de selección, reclutamiento, recepción de solicitudes, realización de pruebas, entrevistas, revisión médica, contrato, incorporación y acogida y por último control.

Y por último en un proyecto desarrollado por la UGT de Andalucía y el Instituto de Formación y Estudios Sociales (p.3-6).encontramos una diferenciación de siete fases para este proceso, comienza con la fase de detección de necesidad de empleo, fase de reclutamiento de candidatos, fase de preselección de candidatos, fase de realización de pruebas, fase de entrevista de selección, fase de valoración y toma de decisión y para finalizar la fase de contratación.

Basándome en estos autores y con lo observado en las prácticas externas con la Universidad de Zaragoza, en una empresa de trabajo temporal, podemos determinar las siguientes fases como las principales para el proceso de selección de personal:

Figura 6: Fases proceso de selección de personal



Fuente: Elaboración propia.

6.2.1. Detectar una necesidad:

Esta fase es propia de la empresa usuaria, ella es la que se encarga de detectar las necesidades temporales en su empresa y solicitar los servicios de la empresa de trabajo temporal, para cubrirlas.

Se puede definir como “procedimiento con el que se detecta una o más necesidades que nos llevan a buscar uno o más trabajadores para cubrir los puestos de trabajo determinados” (Nebot, 1999: p.24).

Otra definición es “la detección por parte de una empresa de la existencia de necesidades de personal, las cuales pueden haber surgido por diferentes causas” (UGT Andalucía y IFES, p.3.)

En ambos casos la definición es muy clara, se detecta una necesidad para cubrir un puesto sin entrar en valorar porque se produce dicha necesidad y se traslada a la empresa de trabajo temporal.

6.2.2. Análisis del puesto:

Una vez detectada la necesidad por parte de la empresa usuaria, traslada la petición a la empresa de trabajo temporal con la mayor información posible acerca del puesto a cubrir: contexto, objetivos, funciones, además de las competencias, habilidades y conocimientos que requiere.

Se define como “una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.” (Alles, 2006: p.110)

El análisis de puesto “es un proceso de estudio del contenido del puesto a cubrir (objetivo, actividades, responsabilidades, contexto organizacional...) así como las exigencias del perfil, ya que se tendrán en cuenta los comportamientos que deberá poner en práctica la persona que ocupe el puesto para poder desarrollar adecuadamente las actividades y asumir las responsabilidades incluidas en el mismo” (Pereda y Berrocal, 2001: p.189).

Queda reflejado en ambas definiciones los factores a tener en cuenta solicitados por la empresa usuaria, los cuales nos servirán como punto de partida de trabajo, para un análisis más exhaustivo del puesto a cubrir, con el cual poder crear el perfil más adecuado. Esta será la base del proceso de selección.

Las empresas usuarias utilizan una serie de métodos para conseguir, con la mayor precisión posible, la información necesaria para un puesto de trabajo a cubrir ya que esta información es la que deben trasladar a la empresa de trabajo temporal. Se puede obtener mediante los siguientes métodos:

Observación directa, consiste en observar a un trabajador que ocupa el puesto que se quiere cubrir, realizando las funciones de dicho puesto, e ir registrando

todo lo que hace. Es útil para tareas muy repetitivas y de poca cualificación, no es aconsejable hacerlo cuando se tratan de puestos con tareas creativas o funciones muy complejas. A la hora de registrar las actividades hay que ser minucioso y sistemático.

Cuestionario, elaborado con el fin de recoger información acerca del puesto, y cumplimentado por los trabajadores que realizan las funciones que queremos observar o por superiores que se encargan de supervisarlas. Se aconseja que estos cuestionarios no sean muy complejos y además flexibles para que puedan expresarse fácilmente.

Entrevista individual o en grupo a aquellos empleados que estén relacionados con el puesto a ocupar y conozcan algunas funciones, para obtener información más veraz, se aconseja que la entrevista sea semiestructurada, porque con este tipo, establecemos las preguntas que queremos que sean contestadas para obtener información concreta, dejando libertad al entrevistado para que se exprese y aporte información adicional que sirva para aclarar conceptos.

Diario de trabajo, consiste en que un trabajador que actualmente cubre un puesto igual que el que se quiere cubrir realice un informe, redactando todas las funciones que realiza durante su jornada, de forma diaria y sistemática, durante un periodo limitado de tiempo.

Otros posibles métodos son, las revisiones de manuales u otros documentos y el uso de grabación en video del puesto.

En caso de necesitar un análisis, no solo del puesto sino también de las características y competencias requeridas al trabajador idóneo, se aconseja el uso de métodos de análisis, de los cuales destacamos tres:

El análisis funcional de ocupación, que normalmente cubre dos dimensiones que serían el trabajo desarrollado y las características del trabajador del puesto.

El cuestionario de análisis del puesto, del que se obtiene las características que el trabajador debería tener para cubrir de forma eficiente el puesto.

Y por último la red de información ocupacional con el que se obtendría tanto información acerca del puesto, como del trabajador.

Una vez analizado el puesto, se redacta un informe donde quede reflejado las funciones y actividades del puesto a cubrir, información que será trasladada a la empresa de trabajo temporal, para que pueda comenzar con el proceso de selección.

6.2.3. Reclutamiento:

Reunida la información y creado el perfil necesario para cubrir el puesto, pasamos a la fase de reclutamiento.

Se define como "el proceso por el cual se localiza y atrae a un número adecuado de candidatos que cumplen los requisitos inicialmente definidos para posteriormente poder seleccionar los más idóneos" (Echeverría, 2005: p.175).

Otra posible definición es "captación de candidatos para disponer de una base de datos con distintos perfiles profesionales" (Gil y Hernández, 2011: p. 32)

Vemos dos opciones distintas que se pueden aplicar según el caso concreto que se esté tratando, bien buscar el candidato cuando tenemos definido el perfil o bien, trabajar con una base de datos en la que previamente se ha realizado un trabajo de clasificación definiendo diferentes perfiles que cubran distintos tipos de necesidades.

El reclutamiento puede ser interno o externo, cuando hablamos de una organización. El interno consiste en cubrir las necesidades con el personal de la propia empresa, hablaríamos de la promoción de los empleados.

Y el externo busca cubrir las necesidades de personal con trabajadores ajenos a la empresa.

Cuando hablamos de empresas de trabajo temporal, deducimos que estas realizarán un reclutamiento externo, ya que su actividad consiste en eso, en la búsqueda de trabajadores ajenos a la empresa, pero no siempre es así, también cabe encontrar el reclutamiento interno, ya que en muchas ocasiones, estas intentan anticiparse a las necesidades de sus clientes y realizan selecciones previas de personal para tener una base de datos amplia, con la que dar respuesta en el menor tiempo posible, a las solicitudes de las empresas usuarias.

En estas bases de datos se encuentran los perfiles de trabajadores, que con anterioridad realizaron algún trabajo a través de la empresa de trabajo temporal, pudiendo darse el caso de que hubieran trabajado para la empresa usuaria y debido a su buena capacitación, esta solicita que sea uno de los posibles candidatos.

Los métodos de reclutamiento más comunes (Gil y Hernández, 2011: p.37) son, anuncios en prensa, medios audiovisuales, anuncios en papel (folletos, posters), web de la empresa de trabajo temporal, portales de empleo de internet, referencias de unos trabajadores a otros y como ya he comentado las bases de datos de la propia empresa de trabajo temporal.

6.2.4. Selección

La fase de selección comienza, una vez realizados correctamente los procesos de análisis del puesto y reclutamiento.

Se puede definir como “un proceso que tiene como finalidad seleccionar a la persona adecuada para un determinado puesto de trabajo” (Delgado y Ena, 2011: p.26)

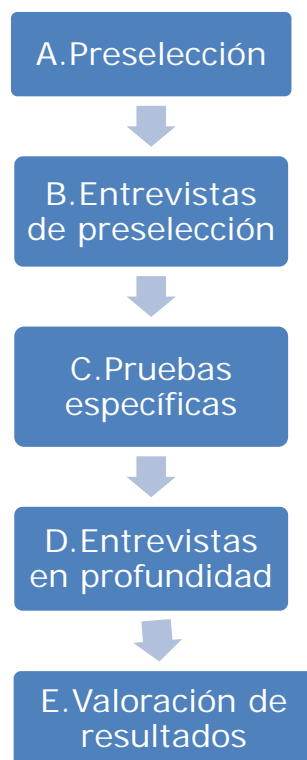
“La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada, por sus características personales, aptitudes, motivación para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada”. (Nebot, 1999: p.13)

En ella, buscamos los candidatos idóneos o que más se ajusten al perfil solicitado, de forma que se pueda ofrecer a la empresa usuaria un número reducido de candidatos, para que sea esta, la que decida el candidato final.

La selección de personal, es la parte más decisiva en la gestión de los recursos humanos, ya que aquí se tomará la decisión final acerca de la persona que ocupará un puesto de trabajo. Podemos dividirlo en cuatro fases, la preselección, las entrevistas, las pruebas y valoración de resultados.

Basándome en la información de los diferentes autores mencionados con anterioridad que incluyen esta fase en sus estudios, obtenemos los siguientes pasos que determinan la fase de selección:

Figura 7: Fases en la selección



Fuente: elaboración propia

A. Preselección:

Es una primera selección de los candidatos reclutados. Consiste en un proceso de adecuación, previo al proceso de selección como tal, aquí se observará si los candidatos, cumplen los requisitos formativos, teóricos y prácticos, así como saber si su experiencia laboral es adecuada a lo que se busca.

Esta fase se utiliza como método para conseguir un primer bloque de candidatos que cumplen en parte o totalmente los requisitos establecidos en el perfil. Esta preselección, también se puede llamar análisis del currículum.

B. Entrevista:

Realizada la preselección disponemos de varios candidatos, la siguiente fase es la entrevista, con la que obtener información más concreta sobre determinados aspectos de los candidatos.

Las entrevistas pueden ser de diferentes tipos según el tipo de conducción y el lugar en el proceso. (Pereda y Berrocal, 2001, p.173-179):

B.a. Según el tipo de conducción la entrevista puede ser: estructurada, libre o semiestructurada.

La entrevista estructurada, son aquellas que tienen las preguntas fijadas con anterioridad, no hay lugar para la improvisación, es muy sistemática y precisa. Estas entrevistas llevan mucha planificación en función del puesto, requerirá unas preguntas u otras, lo que sí es importante, es que, para un mismo puesto en un proceso de selección la entrevista sea la misma para todos los candidatos.

Existen algunos inconvenientes si se opta por este tipo de entrevista, la información es muy limitada ya que únicamente será aquella que se obtenga de las preguntas, se corre el riesgo de no obtener toda la información necesaria. El tiempo a invertir en su preparación es muy alto y además puede ser una entrevista incómoda para el candidato, porque se verá continuamente

expuesto a preguntas como si se tratara de un cuestionario. Por lo general este tipo de entrevista es el menos usado por los profesionales.

La entrevista libre o no estructurada, es la que no tiene ningún guión, no hay preguntas establecidas, se harán las preguntas que se crean oportunas, estas podrán variar durante el transcurso de la entrevista dependiendo del candidato, en alguna ocasión se tiene un pequeño esquema sobre los puntos principales a tocar durante la entrevista. Este tipo de entrevista no es muy común, porque para poder llevarla a cabo adecuadamente el entrevistador debe tener experiencia debido a que la información que se obtiene es muy amplia y hay que saber diferenciar cual es necesaria y cual no.

La entrevista semiestructurada, es una combinación de las dos anteriores, se caracteriza, en que el entrevistador tiene preparadas una serie de preguntas a realizar durante la entrevista sobre información muy concreta que desea obtener, dejando también tiempo para realizar preguntas no preparadas en caso de necesitar aclaraciones o querer obtener información adicional en algún tema tratado. Este tipo es el más habitual, ya que permite combinar las ventajas de los otros dos tipos de entrevista, minimizando sus inconvenientes.

B.b. Según el lugar dentro del proceso, diferenciamos dos tipos de entrevista, la inicial o de preselección y la entrevista en profundidad (posterior a las pruebas específicas).

Con la entrevista inicial se pretende hacer una preselección de los candidatos reclutados, se contrastan los datos, sería una primera toma de contacto. Con ella se quiere comprobar si estos, cumplen los requisitos básicos. Esta iría unida a la fase de preselección, es simplemente comprobar y corroborar los datos facilitados por los candidatos, para seleccionar aquellos que mejor se adapten al perfil solicitado.

Este tipo de entrevista se puede hacer en persona o telefónicamente y suele durar entre 15 -20 minutos, por lo general, suelen ser más comunes por teléfono, ya que así se reduce en tiempo y son más rápidas, teniendo en cuenta el volumen de candidatos en esta fase suele ser elevado

Podemos seguir un esquema para realizar de forma correcta esta primera toma de contacto:

1. Preparar la entrevista; sobre lo recogido en el análisis de puesto, acerca de las exigencias del perfil a cubrir, se preparará las preguntas necesarias a formular durante la entrevista.
2. Contactar con el candidato; el entrevistador debe identificarse, así como hacer referencia a la empresa a la que pertenece, explicando el porqué de esta entrevista, mencionando el puesto que se desea cubrir.
3. Comprobación de la información básica; es el comienzo del núcleo de la entrevista, aquí se mencionan los datos personales para corroborarlos o complementarlos si fuera necesario, su disponibilidad, y determinar si posee los requisitos básicos exigidos para el puesto, formación, experiencia, movilidad, idiomas, carnets.
4. Explorar los intereses del candidato; conocer si los interés del candidato coinciden con los de la organización.
5. Adecuación o no: una vez recogida esta información, el entrevistador decidirá si se adecua o no al perfil solicitado.

En caso de no encajar se le explicaran las razones y se le dirá que se le tendrá en cuenta para posibles ofertas en las que su perfil encaje mejor.

En caso de ser idóneo, el entrevistador le explicará los siguientes pasos a seguir (pruebas y entrevista en profundidad).

C. Pruebas específicas:

Reducido el número de candidatos posibles para el puesto, es el momento de las pruebas específicas. Son test o cuestionarios, que se realizan a los candidatos con el fin de evaluar aspectos concretos de estos, pueden ser individuales o grupales.

Las pruebas individuales las podemos dividir en los siguientes grupos: pruebas psicotécnicas/ psicológicas, pruebas de conocimientos y pruebas profesionales de práctica, competencias técnicas y madurez profesional.

Las pruebas psicotécnicas/psicológicas, tiene como fin el conocer, clasificar y predecir el comportamiento, las habilidades y capacidad de un candidato. Se basan en la diferencia individual, conocer su personalidad, sus rasgos, su capacidad intelectual. Son técnicas de medida de comportamiento, tiene un valor de diagnóstico o preventivo, porque con estas pruebas pretende anticiparse a posibles comportamientos o actitudes del candidato. Se dividen en varios subgrupos, dependiendo de los factores que se quieran evaluar con este tipo de pruebas, test de habilidades cognitivas, test o cuestionarios de personalidad, test proyectivos, grafología, cuestionario de habilidades mecánicas y manuales y test sensoriales.

Los test de habilidades cognitivas se componen de tres elementos,

- La inteligencia general (Inteligencia "G"), teoría propuesta por Spearman (1927), en la que establecía que la inteligencia se compone de un factor general, que es la raíz de la inteligencia y es común a todas las conductas de las personas y de varios factores específicos que son las aptitudes o habilidades que posee cada persona al realizar una actividad. Se puede dividir en dos modelos, los no jerárquicos, aquí entraría la teoría de Gardner, de las 8 inteligencias (lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, kinésico-corporal, interpersonal, intrapersonal y naturalista), observando estas 8 inteligencias se puede conocer la capacidad de adquirir conocimientos y procesar información de los candidatos. Y los jerárquicos, aquí se estudia la inteligencia cristalizada, que es aquella que tiene su origen en la experiencia de las personas y la inteligencia fluida, que es aquella que se obtiene de actividades y situaciones nuevas al tener que enfrentarnos y adaptarnos a ellas.
- Otro elemento son las habilidades cognitivas específicas, en el que se estudia la capacidad, destreza y experiencia para la realización de determinados trabajos, las aptitudes que se suele evaluar son, aptitud numérica, verbal, espacial, memoria, facilidad para comprender.

Razonamiento abstracto, capacidad mecánica, atención y coordinación psicomotora.

- Y por último hablaríamos de la inteligencia emocional, aquí se observa la inteligencia intrapersonal (conciencia de sí mismo, autorregulación, capacidad de automotivarse) y la inteligencia interpersonal (empatía, habilidades sociales, intenciones).

Algún ejemplo de test para poder evaluar estos componentes son:

El test de Aptitudes Diferenciales (DAT), es una batería diseñada para medir las capacidades para aprender o actuar en las áreas de razonamiento verbal, razonamiento abstracto, razonamiento mecánico, relación espacial, ortografía, rapidez y exactitud perceptiva, así como evaluar el potencial de un candidato en un puesto de trabajo.

El test Dominó, consta de 40 grupos de fichas y el objetivo es identificar una o más leyes que relacionan las partes superiores, inferiores o laterales de las fichas de dominó, no siempre se rigen por las mismas leyes.

El test de Aptitudes Mentales Primarias (PMA), con el se consigue analizar la capacidad para comprender y expresar ideas con palabras.

Otro tipo de test es el de personalidad, es necesario evaluarla para saber los comportamientos y reacciones en posibles situaciones, así como conocer el carácter o temperamento, hábitos sociales, de un candidato. Conocer como se desenvuelve un candidato en el ámbito laboral. Algunos test existentes para evaluar este elemento son:

El test Predictive Index (PI), Son un conjunto de adjetivos de los cuales el candidato tiene que seleccionar con los que se siente identificado y luego los que siente como esperan los demás que se comporte y por último se realiza una síntesis de todos estos reflejando la conducta de un empleado en su lugar de trabajo.

El cuestionario BIG FIVE (BFQ), son 132 elementos de respuesta múltiple, los cuales miden la afabilidad, distorsión, tesón, apertura mental y la estabilidad emocional.

El cuestionario de personalidad situacional (CPS),son ítems de verdadero y falso, consta de 15 variables de personalidad sobre comportamientos en situaciones laborales, sociales y personales.

Los test de habilidades mecánicas y manuales, permiten conocer la habilidad manual, así como la coordinación de los candidatos, un ejemplo es el test Macquarrie, formado por puntuaciones sobre 7 subtest independientes de trazado, punteado, copiado, localizado y laberinto, este mide la precisión, la inteligencia técnico y la rapidez manual.

Los test proyectivos y el estudio de la grafología, solo mencionarlos ya que estos no suelen ser de aplicación en una empresa de trabajo temporal, debido a que se emplean para puesto de alta cualificación y por parte de expertos.

Las pruebas de conocimientos y pruebas profesionales de práctica, competencias técnicas y madurez profesional, buscan observar al candidato realizando una actividad o tarea propia del puesto a ocupar, es un examen de conocimiento.

Este tipo de pruebas en las empresas de trabajo temporal tampoco suelen realizarse, aunque una vez seleccionados varios candidatos finales, como la última palabra es de la empresa usuaria, los candidatos tienen una entrevista con esta, que suele ir acompañada de una prueba práctica, en caso de trabajo de fuerza o que requieren alguna actividad manual, para saber si se manejan con la parte práctica o no.

Existen también las pruebas grupales, pero estas no se llevan a cabo en las empresas de trabajo temporal, son propias de grandes empresas, con procesos de selección en los que participan muchos candidatos, las pruebas suelen ser juegos de rol, estudios de casos, juegos de empresas o discusiones en grupo.

Una vez seleccionada la prueba o pruebas que queremos que realicen los candidatos dependiendo del puesto y de las características o competencias que queremos conocer de estos, se entrega a todos los candidatos los test o cuestionarios para que lo realicen y posteriormente con los cuestionarios completados recogemos en un informe la interpretación de los resultados.

Comentar, que no siempre se realizan test o cuestionarios en las empresas de trabajo temporal, depende mucho del tipo de puesto que se quiere cubrir. Cuando se trata de puestos de trabajo muy mecanizados o de fuerza no se realiza ningún test. Por el contrario son habituales para los puestos, en los que es necesario poseer habilidades sociales, conocer formas de reaccionar ante situaciones concretas y valorar la comunicación verbal y no verbal de un candidato, este tipo de puestos hacen referencia a trabajos comerciales, administrativos, o puestos que conllevan relaciones con clientes.

D. Entrevista en profundidad:

Realizadas las pruebas específicas, pasamos a la fase de la entrevista en profundidad, , como habíamos avanzado.

Se trata de comprobar que sus intereses, motivaciones, experiencia, actitud, capacidad, son idóneos para el puesto de trabajo. Como en el caso de las entrevistas de preselección lo más habitual y aconsejable son las entrevistas semiestructuradas, por su comodidad a la hora de prepararlas, además permiten obtener la información necesaria y complementarla en caso de duda, permitiendo valorar del mismo modo a todos los candidatos.

Esta entrevista se divide en 6 fases (Nebot, 1999: p.54-56. Pereda y Berrocal, 2001: p.178-179):

1ª Fase: Preparación.

Es importante tener bien claro la información y el currículum del candidato que se va a entrevistar, así como tener establecido un pequeño guión sobre los temas que nos interesan profundizar, preparar un documento en el que ir registrando toda la información que se va obteniendo de la entrevista. Se

recomienda que el entrevistador, sepa escuchar y mostrar interés, no emitir juicios de valor y ser tolerante, crear un ambiente cómodo para el entrevistado y tener empatía.

2ª Fase: Comienzo de la entrevista.

Aquí siguiendo los consejos anteriormente citados, se tratará de dar un recibimiento cordial al entrevistado. Se presentará el entrevistador y comenzará por explicarle el motivo de la entrevista.

3ª Fase: Profundización.

Es el núcleo de la entrevista, se valoran aspectos con respecto a la formación, la experiencia, la trayectoria profesional, explicación de los distintos trabajos realizados, en caso de tener empleo ahora, motivo por el cual decide presentarse a procesos de selección, intereses, situación actual.

Simultáneamente se valoran, aspectos de razonamiento, autocontrol, manejo de situación, actitud, comportamientos, capacidades, aspecto externo.

4ª Fase: Presentación del puesto.

Una vez hemos recogido la información necesaria acerca del candidato, llega el momento de describirle el puesto que deseamos cubrir, con sus horarios, condiciones, incluso a veces se menciona la retribución y en ocasiones si la empresa lo permite se menciona esta y sus funciones.

Es una forma de implicar al candidato, para saber si continua interesado en dicho puesto, en el caso de que cumpla con el perfil solicitado.

5ª Fase: Despedida.

En la despedida es el momento para que el entrevistado realice algún tipo de pregunta si tiene dudas. Una vez aclarado todo se le explica como seguirá el proceso y la forma y modo en que se le comunicará la decisión final.

La despedida debe ser cordial.

6ª Fase: Interpretación.

Debe hacerse una valoración objetiva de la información obtenida, redactar un informe, en el que se refleje el grado de adecuación al puesto ofertado, comprobar si sus intereses son semejantes a los de la empresa usuaria, sus motivaciones, comportamiento verbal y que requisitos de los que busca la empresa cumple el candidato.

E. Valoración de resultados:

Por último quedaría la valoración de los resultados, aquí hablaríamos de la redacción en un informe con toda la información obtenida hasta el momento de los candidatos finales.

6.2.5. Valoración de resultados:

Anteriormente ya hemos mencionado la valoración de resultados, pero estos se diferencian en que en esta fase, es la toma de decisión final, aquí se observaran todos los informes de los respectivos candidatos, que se han mantenido hasta el final y según lo observado, se decidirá por un número más reducido de candidatos para enviarlos a la empresa usuaria y que sea esta la que tome la decisión final. Ejemplo, si la empresa usuaria quisiera únicamente un solo trabajador lo aconsejable sería que tuviera tres candidatos entre los que elegir, si fueran dos trabajadores lo que quiere sería recomendable mandarle cinco, siempre de forma proporcionada para darle opciones a la empresa usuaria.

6.2.6. Formación:

Las empresas de trabajo temporal, pueden ofrecer a sus trabajadores formación relativa a los diferentes puestos que van a ocupar, pero esto se daría si la empresa de trabajo temporal actuara también como consultoría, pero como no hemos dado esta perspectiva a las empresas de trabajo temporal, solo las vemos como gestión de recursos humanos, no vamos a entrar en este área.

Por otro lado el artículo 12.3 de la ley 29/1999, modificando la ley 14/1994, establece la obligatoriedad por parte de la empresa de trabajo temporal en que debe previamente a la puesta a disposición del trabajador cedido, haberle proporcionado la formación teórico-práctica en materia de prevención de riesgos laborales sobre el puesto que va a desempeñar.

6.2.7. Incorporación y seguimiento:

Es la última fase de la gestión de los recursos humanos en una empresa de trabajo temporal, el candidato final es elegido por la empresa usuaria y solo quedará firmar el contrato de puesta a disposición y la consiguiente incorporación de este en la empresa.

Cuando hablamos de seguimiento o control, nos referimos a la valoración que la empresa usuaria nos puede aportar sobre el trabajador cedido: rendimiento, capacitación, relaciones con el entorno y sobre todo con la satisfacción de esta empresa con el trabajo realizado.

Esta valoración nos permitirá clasificar al trabajador en las bases de datos de la empresa de trabajo temporal para ocasiones posteriores en la misma empresa o para puestos similares en empresas distintas.

6.3. Ejemplo de proceso de gestión de rrhh en una ETT

Basándome en las prácticas externas realizadas a través de la Universidad de Zaragoza, desarrollo el proceso de gestión de recursos humanos en una empresa de trabajo temporal.

Con estos dos ejemplos podremos ver la puesta en práctica de la información desarrollada en este trabajo. Siguiendo las fases estudiadas. Los procesos de selección en las empresas de trabajo temporal, son muy similares, la diferencia entre el proceso de selección para un puesto cualificado con un puesto de menor cualificación es mínima. Con estos dos ejemplos podemos entender esta afirmación.

- El primer proceso de selección versará sobre un puesto de trabajo con un nivel de cualificación medio;

A) Detectar una necesidad:

Una empresa usuaria, cliente habitual de la empresa de trabajo temporal, nos solicita un trabajador temporal, debido a un aumento de la producción.

B) Análisis del puesto:

Es la empresa usuaria la que nos proporciona esta información, con lo que es una fase sencilla. Solo tenemos que recoger la información facilitada para saber qué requisitos emplear en la búsqueda de candidatos.

Nos informa que necesita cubrir un puesto de artes gráficas. La situación laboral del trabajador es indiferente para la empresa (puede estar trabajando o desempleado), interesa que se encuentre en un rango de edad comprendido entre los 25 a los 45 años.

En cuanto a la formación requerida, exige que tenga como mínimo una formación profesional de grado superior en la cual haya estudiado funciones de impresión o laminado y como formación adicional a tener en cuenta, sería interesante que conozca funciones de rebobinado y extorsión.

Además de una experiencia de entre 1 y 2 años en el sector.

Las funciones a desempeñar se realizan con maquinaria especializada, siendo un trabajo muy informatizado por lo cual es necesario tener dicha formación, no puede ocupar el puesto cualquier persona.

El tiempo requerido para esta fase es de diez minutos aproximadamente, puesto que la empresa usuaria nos da la información necesaria, solo sería necesario recopilar y agrupar esta información.

C) Reclutamiento:

El reclutamiento de los candidatos es tanto externo como interno. Las fuentes externas son anuncios en portales de empleo con los que trabaja habitualmente la empresa de trabajo temporal, así como su propia página web y anuncios en las oficinas.

Como fuentes internas, detallar, que la empresa de trabajo temporal, ya tiene una base de datos con numerosos currículos, clasificados en función de los posibles puestos de trabajo a cubrir y que pueden ser valorados para este puesto.

Con estas fuentes de reclutamiento logramos tener una cantidad considerada de currículos para poder analizar y valorar su idoneidad para el puesto a cubrir.

El tiempo requerido es mayor, aquí puede oscilar entre una o dos horas, ya que hay que estudiar tanto los currículos internos como externos y observar todos los detalles de estos.

D) Proceso de selección:

Diferenciamos las 6 fases anteriormente analizadas:

1. Preselección:

Con los currículos obtenidos tanto por fuentes externas como internas, realizamos un análisis más detallado en cuanto a formación y experiencia, descartando aquellos que no cumplen los requisitos que la empresa usuaria nos solicita. Todos aquellos que no tienen estudios de formación de grado superior en artes gráficas quedan descartados, así como los que no tienen experiencia en este sector. Reduciendo de esta manera el volumen de candidatos.

Tiempo: aproximadamente una hora.

2. Entrevista inicial:

Contactamos telefónicamente con los candidatos que hemos seleccionado previamente que cumplen los principales requisitos que la empresa nos solicita, con esta llamada verificamos la información que tenemos, y obtenemos información adicional de la que carecemos.

Las preguntas que hacemos versan sobre:

- situación laboral actual.
- disponibilidad de vehículo propio.
- interés en el puesto de trabajo ofertado.
- concretar día y hora para entrevista personal.

Tiempo: diez cinco minutos por candidato.

3. Pruebas:

Para este proceso de selección no realizamos ninguna prueba puesto que no se exige el análisis de competencias sociales, psicológicas de inteligencia emocional o mecánicas.

4. Entrevista en profundidad:

En la entrevista en profundidad diferenciamos 6 fases:

*Preparación:

Momento en el que preparamos el guión de la entrevista que vamos a realizar a los candidatos, esta es semiestructurada por su comodidad para tocar los temas más importantes y a la vez deja tiempo para la improvisación y recabar información adicional.

*Comienzo:

Es la primera toma de contacto personal con el candidato, realizamos las presentaciones, somos cordiales, y creamos un ambiente cómodo para el entrevistado.

*Profundización:

Comenzamos con las preguntas preparadas:

- situación laboral actual.
- jornada laboral en el caso de que trabaje actualmente.

- último trabajo o el actual cual es.
- en qué consiste y funciones que desempeña.
- responsabilidades que tiene.
- en caso de no trabajar, razón por la que finalizó su contrato.
- preguntas sobre otros puesto ocupados en años anteriores.
- funciones, maquinaria empleada.
- razones de su finalización en dichos puestos.

-preguntamos si conoce la maquinaria, y su funcionamiento, que emplearía en la empresa en caso de ser seleccionado.

- Intereses del entrevistado, que busca laboralmente.

*Presentación del puesto:

Situamos la empresa para la que trabajaría y el puesto en caso de ser seleccionado, las funciones que se buscan cubrir, así como jornada y en algunos casos retribución.

Se trata de una empresa dedicada a las artes gráficas, con fabricación de envases y embalajes. El puesto que necesitamos cubrir se desarrollan principalmente funciones de impresión y rebobinado. El contrato sería mínimo de 1 mes, prorrogable. Se encuentra en un polígono por lo que sería necesario disponer de vehículo propio.

*Despedida:

Ahora que le hemos puesto en situación y hemos comentado toda la información de interés, le preguntamos si tiene alguna duda acerca de la nueva información. Una vez aclarado todo, le agradecemos su colaboración para la realización de la entrevista y en caso de ser seleccionado se le comunicará, también informamos de que esto no es la selección final, sino que la última palabra la tiene la empresa usuaria.

*Valoración:

Ordenamos toda la información que hemos obtenido de los candidatos entrevistados.

Tiempo: aproximadamente veinte minutos por candidato.

5. Valoración

Ahora que tenemos toda la información de los candidatos, la analizamos a fondo, dejando únicamente tres candidatos idóneos. Nos fijamos en la formación, los que tenga estudios de artes gráficas, la experiencia mínimo dos años de experiencia, entra también el factor superficial aunque no es un puesto cara al público, es importante tener una imagen correcta, actitud, comportamiento. Con esto analizado, nos ponemos en contacto con la empresa usuaria remitiéndole los candidatos y esta nos informa de su elección final. Nos ponemos en contacto con el candidato final seleccionado por la empresa usuaria y se le comunica que ha sido seleccionado, que debe pasar por la empresa de trabajo temporal para realizar la formación y firmar el contrato temporal

Tiempo: estimado, treinta minutos.

6. Formación:

Es obligatoria para la empresa de trabajo temporal, debemos dársela al trabajador, antes de cualquier incorporación. Es necesario que haya pasado la formación en prevención de riesgos laborales, ya que cualquier accidente que sufra el trabajador será responsabilidad de la empresa de trabajo temporal.

Tiempo: una hora por candidato.

7. Incorporación y seguimiento:

En esta fase solicitamos toda la documentación necesaria como DNI, carnets que tuviera de cursos, carnet de conducir, número de cuenta, número de la seguridad social.

Y por último con toda la documentación en regla, firma el contrato y se incorpora al puesto de trabajo.

En cuanto al seguimiento, se realiza a través de informes de la empresa usuaria. Cuando llega el momento de la finalización del contrato, con dichos informes concluiremos la correcta adecuación del trabajador al puesto o no.

Tiempo: la firma de contrato debido a que se hace mediante elementos informáticos puede variar dependiendo del sistema, pero aproximadamente entre cinco a veinte minutos.

- Un segundo ejemplo de proceso de selección, versará sobre un puesto con una cualificación inferior, el proceso de selección es similar, pero con la característica de que es más sencillo a la hora de realizar los pasos ya que el puesto es de menor cualificación y es un trabajo que no requiere una formación profesional muy compleja, aun siendo un proceso más sencillo los tiempos son similares ya que no implica que por ser de menor cualificación el proceso sea más rápido;

A) Detectar una necesidad:

Una empresa usuaria, cliente habitual de la empresa de trabajo temporal, nos solicita un trabajador temporal, debido a un aumento de la producción.

B) Análisis del puesto:

Es la empresa usuaria la que nos proporciona esta información, con lo que es una fase sencilla. Solo tenemos que recoger la información facilitada para saber qué requisitos emplear en la búsqueda de candidatos.

Nos informa que necesita cubrir un puesto de mozo de almacén. La situación laboral del trabajador es indiferente para la empresa (puede estar trabajando o desempleado), interesa que se encuentre en un rango de edad comprendido entre los 19 a los 30 años.

En cuanto a formación requerida, no hay ninguna exigida, ya que es para un puesto de fuerza en el que no se requiere formación profesional.

Si que se le exige que tenga experiencia en este tipo de trabajos, así como trabajos que conlleven esfuerzo físico y además que tenga el curso de manejo de carretilla ya que es muy frecuente el uso de esta maquinaria y con posibilidad de que en alguna ocasión sea necesario el uso de puente grúa, por lo que tendrá también importancia este curso.

Las funciones a desempeñar son el manejo de elementos pesados así como conocimientos para el uso de carretilla y en ocasiones puntuales el uso de puente grúa.

El tiempo requerido para esta fase es de diez minutos aproximadamente, puesto que la empresa usuaria ya nos da casi toda la información necesaria, y solo consistiría en la recopilación de esta.

C) Reclutamiento:

El reclutamiento de los candidatos es tanto externo como interno. Las fuentes externas son anuncios en portales de empleo con los que trabaja habitualmente la empresa de trabajo temporal, así como su propia página web y anuncios en las oficinas.

Como fuentes internas, detallar, que la empresa de trabajo temporal, ya tiene una base de datos con numerosos currículos, clasificados en función de los posibles puestos de trabajo a cubrir y que pueden ser valorados para este puesto.

Con estas fuentes de reclutamiento logramos tener una cantidad considerada de currículos para poder analizar y valorar su idoneidad para el puesto a cubrir.

El tiempo requerido es mayor, aquí puede oscilar entre una hora o un poco más, ya que hay que estudiar tanto los currículos internos como externos y observar todos los detalles de estos.

D) Proceso de selección:

Diferenciamos las 6 fases anteriormente analizadas:

1. Preselección:

Con los currículos obtenidos tanto por fuentes externas como internas, realizamos un análisis más detallado en cuanto a cualificación y experiencia, descartando aquellos que no cumplen los requisitos que la empresa usuaria nos solicita. Tendremos en cuenta aquellos currículos que observamos que tienen experiencia en puesto de mozo de almacén o algún puesto similar o que han realizado trabajos de fuerza y que poseen el carnet de carretillero. No daremos importancia a la formación profesional ya que como hemos mencionado anteriormente, este es un puesto que no la requiere. Reduciendo así el volumen de candidatos.

Tiempo: aproximadamente una hora.

2. Entrevista inicial:

Contactamos telefónicamente con los candidatos que hemos seleccionado previamente que cumplen los principales requisitos que la empresa nos solicita, con esta llamada verificamos la información que tenemos, y obtenemos información adicional de la que carecemos.

Las preguntas que hacemos son sobre:

- situación laboral actual.
- disponibilidad de vehículo propio.
- interés en el puesto de trabajo ofertado.
- concretar día y hora para entrevista personal.

Tiempo: aproximadamente cinco minutos por candidato.

3. Pruebas:

Para este proceso de selección no realizamos ninguna prueba puesto que no se exige el análisis de competencias sociales, psicológicas de inteligencia emocional o mecánicas.

4. Entrevista en profundidad:

En la entrevista en profundidad diferenciamos 6 fases:

*Preparación:

Momento en el que preparamos el guión de la entrevista que vamos a realizar a los candidatos, esta es semiestructurada por su comodidad para tocar los temas más importantes y a la vez deja tiempo para la improvisación y recabar información adicional.

Teniendo en cuenta que es para un puesto sin necesidad e cualificación, las preguntas serán mucho más generales que versarán sobre todo en disponibilidad y si está interesado o no. Ya que no será necesario el conocer detalles de su cualificación o formación profesional como para otros puestos de mayor cualificación.

*Comienzo:

Es la primera toma de contacto personal con el candidato, realizamos las presentaciones, somos cordiales, y creamos un ambiente cómodo para el entrevistado.

*Profundización:

Comenzamos con las preguntas preparadas:

- situación laboral actual.
- jornada laboral en el caso de que trabaje actualmente.
- preguntas sobre otros puesto ocupados en años anteriores.
- funciones, maquinaria empleada.
- razones de su finalización en dichos puestos.
- preguntamos acerca del uso de carretilla.
- Intereses del entrevistado, que busca laboralmente.

*Presentación del puesto:

Situamos la empresa para la que trabajaría y el puesto en caso de ser seleccionado, las funciones que se buscan cubrir, así como jornada y en algunos casos retribución.

Se trata de una empresa dedicada al almacenaje, las funciones a desempeñar son de carga y descarga de camiones y su correspondiente transporte a las zonas establecidas en el almacén. Es de gran importancia tener el carnet de carretillero, ya que es un elemento que se va a utilizar continuamente, y aconsejan que también dispongan del carnet de puente grúa.

Es un puesto de trabajo muy puntual, que es debido al aumento de producción, este tipo de puesto de trabajo son para periodos cortos, y sin posibilidad de permanencia, esto es importante comentarlo puesto que hay muchas personas que los desechan ya que realmente lo que buscan son empleos en los que sepan que va a ser para duraciones más largas y con posibilidades de permanencia.

*Despedida:

Ahora que le hemos puesto en situación y hemos comentado toda la información de interés, le preguntamos si tiene alguna duda acerca de la nueva información. Una vez aclarado todo, le agradecemos su colaboración para la realización de la entrevista y en caso de ser seleccionado se le comunicará, también informamos de que esto no es la selección final, sino que la última palabra la tiene la empresa usuaria.

*Valoración:

Ordenamos toda la información que hemos obtenido de los candidatos entrevistados.

Tiempo: aproximadamente veinte minutos por candidato.

5. Valoración

Con toda la información obtenida de los diferentes candidatos, seleccionamos aquellos que más se asemejan a los requisitos exigidos por la empresa usuaria, seleccionando finalmente un número de candidatos mayor al número de trabajadores que la empresa usuaria quiere contratar, para que así tenga un margen de trabajadores entre los que elegir.

Estos candidatos que junto con la adecuación a los requisitos, la valoración de la entrevista y actitud consideramos que son los más idóneos para el puesto. Con esto realizado, se facilitan los candidatos a la empresa usuaria y esta nos comunicará finalmente cual o cuales desea contratar.

A continuación nos ponemos en contacto con el candidato seleccionado por la empresa usuaria y se le comunica que ha sido seleccionado, que debe pasar por la empresa de trabajo temporal para realizar la formación y firmar el contrato temporal.

Tiempo: estimado, treinta minutos.

6. Formación:

Es obligatoria para la empresa de trabajo temporal, debemos dársela al trabajador, antes de cualquier incorporación. Es necesario que haya pasado la formación en prevención de riesgos laborales, ya que cualquier accidente que sufra el trabajador será responsabilidad de la empresa de trabajo temporal. En este puesto, la prevención de riesgos laborales versará sobre el uso de la carretilla y el manejo de puente grúa.

Tiempo: una hora por candidato.

7. Incorporación y seguimiento:

En esta fase solicitamos toda la documentación necesaria como DNI, carnets que tuviera de cursos (en este caso se solicitará el carnet de carretillero y puente grúa) , carnet de conducir, número de cuenta, número de la seguridad social.

Y por último con toda la documentación en regla, firma el contrato y se incorpora al puesto de trabajo.

En cuanto a seguimiento, para este tipo de puestos tan puntuales, no se tiene en cuenta ya que no es un puesto que requiera una formación o unas competencias muy laboriosas sino que es todo mucho más técnico.

Tiempo: la firma de contrato debido a que se hace mediante elementos informáticos puede variar dependiendo del sistema, pero aproximadamente entre cinco a veinte minutos.

7. RECOMENDACIONES EN LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS EN UNA ETT

En este apartado, se proporcionan una serie de recomendaciones personales, fundamentadas en las teorías de los autores consultados además de, las observaciones experimentadas en las prácticas externas realizadas en una empresa de trabajo temporal, que con su posible aplicación permitirían reducir tiempo en los procesos, obtener mayor información de un perfil o un candidato, organizar de forma sencilla una base de datos, con la intención de mejorar la efectividad en un proceso de selección.

En el momento en que la empresa de trabajo temporal recibe una petición por parte de una empresa usuaria, esta obtiene mucha información acerca de un puesto a cubrir, y en alguna ocasión información adicional al puesto o algún dato que la empresa usuaria no le haya dado importancia puede pasar desapercibido, por eso una recomendación, sería la utilización de un profesiograma, documento con el que se recoge todo lo relacionado con el puesto a cubrir, formación necesaria, formación adicional deseable, sexo, preferencias de edad, experiencia, aptitudes que dependerán del puesto a analizar, así como otras características o valores. Intentando alcanzar el mayor detalle para crear un perfil lo más completo posible.

Esta recomendación está basada en el estudio realizado por Nebot, en el cual da una especial importancia a este elemento, lo considera una herramienta

indispensable, a la hora de elaborar un perfil de la forma más completa posible. Indica que con dicho elemento conseguiremos conocer todas las exigencias posibles del puesto con el fin de no cometer ningún error. Por ello apoyándonos en dicha teoría más lo observado con las prácticas externas, considero esta una acertada recomendación para poder facilitar el análisis del puesto. (Nebot, 1999: p. 42-45)

El profesiograma no tiene una estructura igual para todos los puestos, dependiendo del puesto a cubrir se evalúa unas características u otras, por eso a la hora de redactarlo el encargado del proceso de selección debe realizar un análisis completo, en cuanto a funciones a desempeñar, actitudes y competencias.

Ejemplo; si tenemos un puesto de secretario, en características se evaluará memoria, atención, fluidez verbal, sociabilidad, organización, resolución, improvisación. En cambio si analizamos un puesto de operario, las aptitudes, serán atención, resistencia, aptitud espacial y mecánica, precisión, trabajo en equipo y aceptación de órdenes.

Sí que es cierto que este tipo de documento conlleva bastante tiempo realizarlo, así como un análisis exhaustivo del puesto, lo que no nos permite reducir en tiempo sino al contrario tenemos que invertir un tiempo extra, pero en compensación nos aporta un esquema muy claro sobre lo que debemos buscar en un candidato, por lo tanto este tiempo invertido lo recuperaremos en los primeros pasos de la preselección, siendo la parte más tediosa por el volumen de candidatos manejados.

Tabla 4: Profesiograma

Puesto a cubrir:
Edad preferente:
Sexo:
Formación necesaria:
Formación adicional:

Experiencia:	
Aptitudes intelectuales:	(concentración, memoria, atención)
Aptitud específicas:	(aptitud mecánica, aptitud verbal, fluidez, aptitud numérica)
Actitudes y conductas sociales:	(trabajo en equipo, aceptación de órdenes, sociabilidad, colaboración)
Rasgos de personalidad:	(disciplina, motivación, precisión, rapidez, organización, improvisación, iniciativa)
Otro valores:	(estado físico, habilidades informáticas)

Fuente: elaboración propia, a partir de ejemplos observados

Una segunda recomendación aplicable en el momento de recoger la información durante una entrevista, es la utilización de una ficha registro , en la que poder ir apuntando y detallando toda la información obtenida durante las entrevistas, debido a que esta ficha está dividida o separada en secciones en función de si hablamos de experiencia, formación, características personales, actitud, aptitud, obtenemos de una forma más esquemática toda la información para poder utilizarla con mayor sencillez y rapidez a la hora de analizar y evaluar al candidato. De igual forma que ocurría con el profesiograma, el tiempo invertido en la realización es alto, sin

embargo la estructura de esta ficha registro sirve para todo tipo de puesto, con lo que una vez redactada, se utilizará de forma genérica, permitiendo realizar más eficazmente la evaluación de los candidatos. A continuación un ejemplo de ficha registro posible:

Tabla 5: Ficha registro

Datos personales	Nombre y apellidos: Fecha de nacimiento: Domicilio: Teléfono: Email: vehículo:
Formación	Títulos académicos: Cursos realizados: Idiomas: Informática:
Experiencia	Trabajos cronológicamente Trabajo 1: Duración. Causa finalización. Funciones. Trabajo 2: Duración. Causa finalización. Funciones
Otros datos de interés	Idioma: Informática: Otros:

Fuente: elaboración propia, a partir de ejemplos observados.

Una tercera recomendación basándonos en las teorías de Pereda y Berrocal, en las que determinan la elaboración de escalas de valoración como fase para realizar un proceso de selección adecuado, es establecer una puntuación al conjunto del currículum y entrevista de un candidato, para así tener una visión general de la adecuación de este, de forma que le ayude a valorarlo, aspecto

importante a aplicar en las empresas de trabajo temporal, ya que a diario se analizan una cantidad muy elevada de candidatos para diferentes puestos que se encuentran en proceso de ser cubiertos por algún candidato. (Pereda y Berrocal, 2001: p.192).

De ahí que en el momento posterior a la realización de una entrevista en profundidad, nos encontramos con mucha información acerca de los candidatos y cada vez que queremos comparar unos con otros o tener una idea general de la adecuación de esos candidatos en un puesto, tenemos que leernos todo el currículum de nuevo así como todos los apuntes tomados, por ello considero que es algo positivo el puntuar este conjunto, de forma que a simple vista podamos saber la adecuación persona-puesto.

La puntuación según mi criterio sería de 1 a 3, ya que, si incrementamos el número de valores en puntuación, dificultamos la visión de forma clara y eficaz de la adecuación al puesto.

Con los tres valores nos podemos hacer una idea, puesto que el 1, significaría incompatibilidad con el puesto, el 2 supondría que podría ser valorado, para pasar a la siguiente fase y por último el 3, es la total adecuación del candidato, con lo que pasaría a la siguiente fase.

Tabla 6: Puntuación acorde con la adecuación persona-puesto

Puntuación	Criterio
1	Nada
2	Medio o regular
3	Bastante

Fuente: elaboración propia

Una cuarta recomendación, acerca de la gestión por parte de las empresas de trabajo temporal de sus bases de datos de currículos. Estos se reciben tanto en mano, como a través de portales de empleo y en las páginas web de las empresas de trabajo temporal.

Creo que sería interesante unificar criterios en el tratamiento de esta información, supondría un ahorro importante tanto en tiempo como en papel,

en este sentido utilizar las páginas web para este cometido, ayudaría a tener un formato uniforme, más fácil de clasificar y consultar, para ser utilizados en los procesos de selección.

8. CONCLUSIÓN

Las empresas de trabajo temporal a lo largo de la historia en España han experimentado una evolución importante, pasando de estar totalmente prohibidas por la legislación española, entre 1980 y 1988, a que tras una serie de modificaciones en 1994 se regule una ley que permite su funcionamiento, (ley 14/1994 de 1 de Junio, por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal), punto de inflexión de las empresas de trabajo temporal.

Con esta ley observamos un crecimiento importante. A partir de esta legalización en 1994, aparecen 86 empresas de trabajo temporal en España, llegando a existir hasta 435 empresas en 1998, debido a los periodos de crisis, estas se reducen en número aunque no en importancia, llegando a la cifra de 276 empresas en 2013.

Estas empresa como se puede observar en las cifras tienen una creciente importancia con el paso del tiempo, ya que no solo permite flexibilizar el mercado laboral, sino que además da la posibilidad de facilitar el empleo joven o temporal.

Existen 5 empresas a nivel Europeo, que destacan en España, por ser las más demandadas por las empresas usuarias de trabajadores temporales, estas son: Adecco, Flexiplan, Randstad, Manpower y Dekra Empleo.

Todas tienen una estructura similar en su forma de trabajo, denominada estructura por departamentos.

Este tipo de estructura consiste en una división por departamentos los cuales son, el departamento administrativo, departamento comercial y el departamento técnico; siendo complementarios entre sí y todos ellos orientados a dar el mejor servicio a las empresas usuarias.

Ninguno de estos se puede omitir ya que cada uno tiene una función vital para la empresas de trabajo temporal, sin el departamento comercial no existiría la actividad de captar las empresas como clientes con lo que la empresa de trabajo temporal, no podría crecer. El departamento administrativo se encarga

de todos los procedimientos laborales, actividad esencial en este tipo de empresas ya que juegan con las diferentes posibilidades que dan los contratos, así como periodos de trabajo, jornadas y remuneraciones.

Y por último el departamento técnico, el cual en este trabajo destaca por la importancia que le he dado, ya que es el departamento encargado de la gestión de los recursos humanos, comenzando con la necesidad de cubrir un puesto y su análisis, que como se ha podido observar a lo largo del trabajo es una de las fases más importantes, ya que partiendo de un buen análisis de un puesto, el proceso será mucho más sencillo y claro, el cual servirá para cubrir las necesidades que tiene la empresa usuaria, como la búsqueda del trabajador que cumpla el mayor porcentaje de ese perfil, garantizando así la satisfacción de estas empresas solicitantes.

El funcionamiento de las empresas de trabajo temporal, tiene unas fases muy marcadas, es una relación triangular entre trabajador temporal, empresa usuaria y empresa de trabajo temporal. Esta relación es básica en la que las partes se prestan unos servicios con los que al final salen todos beneficiados.

Esta relación comienza con la llamada en la que la empresa usuaria solicita un trabajador temporal, hasta la firma del contrato de puesta a disposición, pasando por un proceso de selección similar en todas las empresas de trabajo temporal.

Esta gestión de los recursos humanos tiene un funcionamiento muy marcado y general a todas las empresas de trabajo temporal, aunque cada una de ellas tiene características propias. El esquema que siguen es: análisis del puesto, reclutamiento, proceso de selección de personal, valoración de resultados, formación y por último la incorporación del trabajador cedido.

La legislación regula 4 tipos de contratos destinados a esta relación temporal, los más usados son el de obra o servicio determinado y el eventual por circunstancias de la producción, ya que son los más adecuados en cuanto requisitos, formalización y duración, para las actividades solicitadas a cubrir por las empresas de trabajo temporal.

Como conclusión, los procesos de revisión, selección y clasificación, son los que requieren mayor inversión de tiempo y recursos dentro de las empresa de trabajo temporal. Tiempo que queda comprobado que a medio plazo, aporta beneficios ya que permite a la empresa de trabajo temporal ser más eficientes y eficaces en los procesos de selección.

Es importante invertir en sistemas informáticos que faciliten y sistematicen estas labores, ya que como se observa actualmente, dado el volumen de perfiles que se deben manejar y crear ,solicitados por las empresas usuaria; mantener una base de datos actualizada y preparada para consultar, supondrá una agilidad de respuesta importante ya que normalmente suele ser uno de los primeros condicionantes, solicitados por las empresas usuarias.

La unificación de criterios en los temas comentados (Profesiograma, fichas de registro, puntuación y gestión de currículos), pueden aportar unos beneficios tanto en ahorro de tiempos, simplificación de recursos y sencillez en el tratamiento de la información, muy importantes para las empresas de trabajo temporal.

9. BIBLIOGRAFIA

- A. Cebrián Díaz (2006): *Evolución de la gestión de RRHH en los últimos 10 años desde el punto de vista de la aplicación de modelos de gestión privada en todo tipo de organizaciones.*
- A. Jiménez; y otros (coord.) : M. Echeverría (2005); *Una visión relativista de los procesos de incorporación. La gestión adecuada de personas. Capítulo 18. Documento 5.* Ediciones Dias de Santos, 2005. Madrid.
- ASEMPLEO , Asociación de Empresas de Trabajo Temporal. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.asempleo.com/>
- C. De la Calle Durán; M. Ortiz de Urbina Criado; M. Romero, Torre: *La gestión de la temporalidad del mercado laboral español: el papel de las empresas de trabajo temporal.* Madrid. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.alde.es/encuentros/anteriores/xeea/trabajos/o/pdf/054.pdf>
- Centro de promoción de empleo, AIREMPLEO: *"Pruebas de Selección"*. Córdoba (2014). Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.airempleo.org/attachments/article/14/pruebasseleccion.pdf>
- C.J. Fernández; R. Ibáñez; P. Romero. (2012): *Sociología de la empresa, el trabajo y las organizaciones. Un enfoque crítico.* Madrid, Grupo 5.
- C.J. Fernández Rodríguez (2007). *El discurso del management: Tiempo y narración.* Madrid: CIS
- C.J. Fernández Rodríguez (2007): *Vigilar y organizar. Una introducción a los Critical Management Studies.* Madrid, Siglo XXI

Comisión consultiva Nacional de Convenios Colectivos "Contratación temporal, empresas de trabajo temporal y subcontratación en la negociación colectiva" informes y estudios relaciones laborales. NIPO: 790-10-012-7.

Convenio número 96, de la organización internacional del trabajo, relativo a las agencias retribuidas de colocación (revisado en 1949), ratificado el 5 de mayo de 1971 (Boletín Oficial del Estado de 23 de mayo de 1972).

Directiva 2008/104/ce del Parlamento Europeo y del Consejo de 19 de noviembre de 2008 relativa al trabajo a través de empresas de trabajo temporal. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2008:327:0009:0014:ES:PDF>

Dpto. de I+D+i de TEA Ediciones: "*Test de Aptitudes Mentales Primarias (PMA)*" Tea ediciones (2014). Recuperado en Julio de 2014 de: <http://web.teaediciones.com/pma-aptitudes-mentales-primarias.aspx>

F.J. Calderón Pastor: "*Las empresas de trabajo temporal tras las Ley 35/2010 de reforma del mercado de trabajo*"(2010). Recuperado en Julio de 2014 de: <http://todolaboral.lexnova.es/2010/09/18/las-empresas-de-trabajo-temporal-tras-la-ley-352010-de-reforma-del-mercado-de-trabajo/>

G.T. Tena, "*Los pros y los contras de las empresas de trabajo temporal*". (2000)Acciones e investigaciones sociales. ISSN 1132-192. N°1. Pág. 49-66.

G.V. Caprara; C. Barbaranelli; L. Borgogni. : "*Cuestionario Big Five (BFQ)*" Tea ediciones (2014). Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.web.teaediciones.com/BFQ--CUESTIONARIO-BIG-FIVE.aspx>

H.D. Köhler; A. Martín: "*Manual de Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales*" (2009). Madrid, Delta

- J.J. Dolado Lobregad y J.F. Jimeno Serrano (2004): *Contratación temporal y costes de despido en España: Lecciones para el futuro desde la perspectiva del pasado*. Documento de trabajo 48/2004. Fundación alternativas. Recuperado en Julio de 2014 de:
<https://earchivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/3425/DT48-2004-FA.pdf?sequence=2>
- J.L.. Fernández-Seara; N. Seisdedos; M. Mielgo "Cuestionario de personalidad situacional." Tea ediciones (2014). Recuperado en Julio de 2014 de:
<http://www.web.teaediciones.com/cps-cuestionario-de-personalidad-situacional.aspx>
- J. Serrats Martínez: "Prevencción de riesgos Laborales En Empresas de Trabajo Temporal". MC Mutual. Recuperado en Julio de 2014 de:
http://www.mcmutual.com/webpublica/Publicaciones/McSaludLaboral/resources/13/j_serrats.pdf
- Ley 8/1980, de 10 de marzo, del Estatuto de los Trabajadores. Publicado en Boletín Oficial del Estado, de 14 de Marzo de 1980,64: 5799 a 5815.
- Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal. Publicado en Boletín Oficial del Estado, de 2 de Junio de 1994, 131: 17408 a 17412.
- Ley 29/1999 de 16 de Julio, de modificación de la Ley 14/1994, de 1 de Junio, por la que se regulan las Empresas de Trabajo Temporal. Boletín Oficial del Estado, 17 de Julio de 1999, 170: 15683.
- Ley 35/2010, de 17 de septiembre, de medidas urgentes para la reforma del mercado de trabajo, Boletín Oficial del Estado, 18 de septiembre de 2010. Recuperado en Julio de 2014 de:

http://www.garrigues.com/es/Documents/N.Laboral_3_2010_21092010151016.pdf

Ley 56/2003, de 16 de diciembre, de Empleo. Publicado en el Boletín oficial del Estado, de 17 de Diciembre de 2003, 301: 44763-44771. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.boe.es/boe/dias/2003/12/17/pdfs/A44763-44771.pdf>

M. Alles: *"Dirección estratégica de Recursos Humanos Vol II – Casos"* Ediciones Granica. Argentina. (2006)

Recuperado en Julio de 2014 de: http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=XZRfAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=concepto+de+la+gestion+de+rrhh&ots=wtSfC_Pf1u&sig=NT275RyT0aRZO35YkB7HCkx3Fyo#v=onepage&q=concepto%20de%20la%20gestion%20de%20rrhh&f=false

Margaret Rouse: *"Test Predictive Index (PI)"*. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://whatis.techtarget.com/definition/Predictive-Index-PI>

M. Gil Lacruz; M. Hernández Lahoz: *"Especial Trabajo Temporal: proceso y técnicas de selección de las ETT"*. Capital Humano, N.º 257, (2011), Editorial Wolters Kluwer. España. (2011) Recuperado en Julio de 2014 de: http://capitalhumano.dev.nuatt.es/noticias_base/especialtrabajo-temporal-proceso-y-t%C3%A9cnicas-de-selecci%C3%B3n-de-las-ett

M. Guerri Pons; Psicoactiva (2014): *"Test dominó"*. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.psicoactiva.com/tests/domino.asp>

Ministerio de Empleo y Seguridad Social (Años 1994-2013): *Estadística de Empresas de Trabajo Temporal, Anuario*. Recuperado en Julio de 2014 de: http://www.empleo.gob.es/es/estadisticas/mercado_trabajo/index.htm

M.J. Nebot López (1999): *La selección de personal, guía práctica para directivos y mandos de las empresas*; Fundación Confemetal, Madrid.

M. Lano Sanchez: Revista: *"Notas sobre el nuevo régimen jurídico de las empresas de trabajo temporal y su distinción de otras figuras próximas."* Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de la UCM. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/viewFile/CESE9595110165A/10775>

M. Martínez: *"Las empresas de trabajo temporal: Aproximación a su desarrollo"*. Sociológicos. (2001) Recuperado de: <http://www.sociologicus.com/tusarticulos/ett.htm>

M. Rodríguez Piñero (1992): *Cesión de Trabajadores y empresas de trabajo temporal*; MTSS, Madrid.

Página oficial ADECCO. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.adecco.es/Home/Home.aspx?Modo=Normal>

Página oficial EULEN. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.eulen.com/es/>

Página oficial DEKRA-EMPLEO. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.dekra-empleo.es/index.php?menu=3>

Página oficial RANDSTAD. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.randstad.es/>

Pearson Clinical and Talent Assessment España. *"Test de Actitudes Diferenciales(DAT)"* (2014). Recuperado en Julio de 2014 de:

<http://www.pearsonpsychcorp.es/Producto/57/dat-5-test-de-aptitudes-diferenciales#Descripcion>

Portal ETT : "Las mejores ETT's actuales". Publicado el 12 junio 2014 por Redacción. (2014) Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.portalett.com/blog/?p=103>

Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores (Vigente hasta el 01 de Enero de 2015). Boletín Oficial del Estado, 29 de Marzo de 1995. Recuperado en Julio de 2014 de: http://noticias.juridicas.com/base_datos/Laboral/rdleg1-1995.t1.html#a37

Real Decreto-ley 3/2012, de 10 de febrero, de Medidas Urgentes para la Reforma del Mercado Laboral. Boletín Oficial del Estado, 11 de Febrero de 2012, 36: 2076. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://www.boe.es/boe/dias/2012/02/11/pdfs/BOE-A-2012-2076.pdf>

Real Decreto-Ley 5/2006, de 9 de junio, para la mejora del crecimiento y del empleo. Boletín Oficial del Estado.

Real Decreto 4/1995, de 13 de enero, por el que se desarrolla la Ley 14/1994, de 1 de junio, por la que se regulan las empresas de trabajo temporal. Publicado en Boletín Oficial del Estado, de 1 de febrero de 1995, 27: 3091 a 3098.

S. Delgado González y B. Ena Ventura (2011) : *Recursos humanos: administración y finanzas*. Ediciones Paraninfo. Madrid. Recuperado en Julio de 2014 de: <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=kAYdKIws6qQC&oi=fnd&pg=>

PR1&dq=procesos+de+gestion+de+recursos+humanos+en+una+ett&ots
=RETsUA6LI3&sig=arptOcAHVzXrSwQEw6tSXSdsAFI#v=onepage&q&f=fal
se

S. Pereda; F. Berrocal (2001): *La entrevista de competencias Técnicas de gestión de recursos humanos por competencias. Capítulo 6. Doc.4.* Ediciones Centro de Estudios Ramón Areces,S.A,2001.Madrid

T. W. MacQuarrie. *“Test mcquarrie, Test de actitudes mecánicas.”* Tea Ediciones (2014). Recuperado en Julio de 2014 de:
<http://www.web.teaediciones.com/macquarrie-test-de-aptitudes-mecanicas.aspx>

10. ANEXO DE TABLAS:

Tabla 1: ETT totales en España desde 1994 hasta 2013	Pág. 10.
Tabla 2: Total contratos de puesta a disposición desde 1995 a 2013	Pág. 12-13.
Tabla 3: Contratos celebrados en el año 2013	Pág. 26.
Tabla 4: Profesiograma	Pág. 59-60.
Tabla 5: Ficha registro	Pág. 61.
Tabla 6: Puntuación acorde con la adecuación persona-puesto ...	Pág. 62.

11. ANEXO DE FIGURAS:

- Figura 1: ETT totales en España desde 1994 hasta 2013 Pág. 11.
- Figura 2: Estructura a nivel de oficinas centrales..... Pág. 16.
- Figura 3: Estructura de una empresa de trabajo temporal a nivel sucursal
..... Pág. 18.
- Figura 4: Funcionamiento de una Empresa de Trabajo Temporal .
..... Pág. 20.
- Figura 5: Contratos celebrados en el año 2013 Pág. 26.
- Figura 6: Fases proceso de gestión de RR.HH Pág. 31.
- Figura 7: Fases en el proceso de selección Pág. 36.