

E-recruitment: Anàlisi de la situació al Principat d'Andorra

Soraya Garcia Pazos

sgarciapaz@uoc.edu

Tutor/a: Francisco Fermín Mallén Broch

30/06/2022

Treball final de màster

Curs 2021-22, semestre 1

1. Index

| | | |
|-----|---|-----------|
| 1. | INTRODUCCIÓ | 5 |
| 1.1 | <i>El procés de selecció en general</i> | 5 |
| 1.2 | <i>Fonts de reclutament</i> | 6 |
| 1.3 | <i>Reclutament convencional</i> | 7 |
| 1.4 | <i>E- recruitment</i> | 8 |
| 1.5 | <i>Situació laboral i Fonts de reclutament a Espanya</i> | 12 |
| 1.6 | <i>Situació laboral i Fonts de reclutament al Principat d'Andorra</i> | 13 |
| 2. | MÈTODE | 20 |
| 2.1 | <i>Metodologia qualitativa</i> | 20 |
| 2.2 | <i>Metodologia quantitativa</i> | 20 |
| 3. | RESULTATS..... | 23 |
| 3.1 | <i>Resultats qualitatus</i> | 23 |
| 3.2 | <i>Resultats quantitatus</i> | 26 |
| 4. | CONCLUSIONS | 29 |
| 5. | LIMITACIONS | 31 |
| | REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES | 32 |
| | ANNEX I | 35 |
| | ANNEX II | 37 |

ABSTRACT

En el present treball és realitza una valoració de les fonts de reclutament, en concret de les xarxes socials i els portals de feina. S'analitza l'ús d'aquestes eines al Principat d'Andorra i la percepció dels professionals dels recursos humans i de potencials candidats. En la part d'introducció s'exposen els avantatges i inconvenients del reclutament convencional així com de l'e-recruitment. S'aprofundeix en l'ús de les xarxes socials com a font de reclutament, en concret les analitzades són: *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* i *Twitter*. També s'identifiquen i s'expliquen els principals portals de reclutament tant d'Espanya com del Principat d'Andorra. Per portar a terme la investigació amb l'objectiu de comprovar quin ús es fan dels diversos canals de reclutament al Principat, s'han utilitzat dues metodologies diferents. La qualitativa: que consta de 5 entrevistes semiestructurades dutes a terme a tècnics de recursos humans del Principat d'Andorra; i la quantitativa: que consta del subministrament d'un qüestionari a 30 candidats que estan o han estat recentment en cerca de feina.

Paraules claus: *e-recruitment*, reclutament convencional, fonts de reclutament i xarxes socials.

This master's thesis evaluates the sources of recruitment through social networks and job portals. It analyses the use of these instruments in the Principality of Andorra and the perception of the HR sector professionals and potential candidates regarding these tools. The introductory part sets out the advantages and disadvantages of conventional recruitment as well as e-recruitment. It also exposes the various social networks, which are currently used as a source of recruitment: *LinkedIn*, *Facebook*, *Instagram* and *Twitter*. Moreover, it also identifies and explains the main recruitment portals of both Spain and the Principality of Andorra. Two different methodologies have been used to carry out the research in order to ascertain the use of the various recruitment channels in the Principality. The first one is the qualitative: it consists of 5 semi-structured interviews conducted with human resources technicians of the Principality of Andorra. The second one is the quantitative: it is implemented by the provision of a questionnaire to 30 candidates, who are or have recently been in search of a job.

Keywords: e-recruitment, conventional recruitment, recruitment sources and social networks.

1. Introducció

“Internet facilita la informació adequada, en el moment adequat, per al propòsit adequat” - Bill Gates

Actualment, l'Internet i les noves tecnologies formen part del nostre dia a dia i no ens plantejem una vida sense aquestes eines. Així doncs, totes les professions han viscut un canvi en les maneres de fer i han implementat les noves tecnologies en les seves tasques. La revolució digital també ha permès que les empreses disposin d'un perfil al *Facebook*, *LinkedIn* i/o *Twitter*. Tots aquests perfils tenen un mateix objectiu: arribar a tantes persones com sigui possible i fer de l'empresa un lloc reconeixible per a molts (Waheed et al., 2019).

El sector dels recursos humans no s'ha quedat enrere i ha implementat aquestes eines per agilitzar moltes tasques, sobretot aquelles relacionades amb la selecció i contractació de personal. Fins a finals de la dècada de 1980 i principis de 1990, tots els currículums s'imprimien i lliuraven en paper. Avui dia, la realitat és molt diversa, i és que moltes empreses inicien a tenir polítiques de "no paper" (Arthur, 2005). Doncs no només s'ha modificat la tipologia dels currículums sinó que s'ha deixat enrere el reclutament amb les eines convencionals com poden ser la publicació al diari, la ràdio o la televisió i s'ha posat en marxa l'ús d'*e-recruitment*. Però realment tots els països fan ús de la mateixa manera de l'*e-recruitment* i han deixat de banda les fonts de reclutament més tradicionals?

L'objectiu d'aquest treball es valorà les fonts de reclutament a través de xarxes socials i portals de feina. S'analitzarà l'ús d'aquestes eines al Principat d'Andorra i la percepció dels professionals del sector de RH i dels potencials candidats envers aquestes eines.

1.1 El procés de selecció en general

Amb l'arribada de les noves formes en l'organització del treball les empreses segueixen un procés més o menys estandarditzat per a la selecció del personal. A continuació es descriuran les fases d'aquest procés per a conceptualitzar el principal punt en el qual es basa el present treball, el reclutament.

- Fase 1. Anàlisi i descripció del lloc de treball: Quan es comunica una necessitat de personal en un departament de l'empresa, sigui per una contractació puntual o definitiva, s'ha d'analitzar que es necessita. En aquesta fase s'ha de realitzar una descripció tan precisa com sigui possible sobre en relació amb el lloc vacant. És important delimitar la jornada laboral, tipus de contracte, salari, formacions específiques i experiència.
- **Fase 2. Reclutament**: Un cop definit el lloc vacant que és necessita, s'inicia el reclutament. En aquesta fase haurem de dur a terme una elecció dels medis pels quals es farà difusió la vacant. Fe una bona elecció d'aquests ens pot disminuir la durada del procés de selecció.
- Fase 3. Selecció: A mesura que van arribant candidatures pel lloc vacant, el tècnic de selecció s'haurà d'encarregar de fer una preselecció d'aquells perfils que a priori encaixen en els requisits establerts inicialment. Després els preseleccionats seran

avaluats mitjançant una entrevista i/o avaluacions per tal de conèixer competències i característiques personals més en detall.

- **Fase 4. Elecció:** Un cop es finalitzen les proves anteriors, s'elegeix el candidat que millor s'adequa a la vacant oferida.
(Ramos Ramos, 2012, p. 15)

- **El reclutament**

Abans de decidir els mitjans pels quals es farà pública la vacant, cal delimitar a quin públic es vol arribar, és a dir si s'accedeix a la mateixa plantilla de treballadors per cercar el talent (reclutament intern) o bé si es requereix al mercat de treball (reclutament extern). Per tant, es pot definir el reclutament intern com un procés de selecció que es duu a terme amb els mateixos treballadors de l'empresa i el reclutament extern és aquell procés de selecció que es fa amb candidats aliens a l'empresa.

Com exposa Sánchez (2016), el reclutament intern és un tipus de reclutament qualitativament bo, ja que es coneixen els rendiments dels candidats, però quantitativament limitat donat que depèn del volum de la plantilla. Per tant, si es disposa de candidats potencials pel lloc vacant, iniciarem un procés de selecció intern. S'ha de tenir en compte que aquest tipus de procés suposa un cost menor per l'empresa i es pot fer públic per a tota l'empresa o bé reportar-lo únicament aquell candidat que es vol valorar (tot i que no seria un reclutament sinó una promoció directa). Amb aquesta metodologia el que pot succeir és que els treballadors interns no es vulguin presentar, però tinguin familiars o amics que presentin la seva candidatura, i aquests també hauran de ser valorats. Com a efecte negatiu, es troba que aquest tipus de procés pot produir conflictes interns, donat que es promociona a una persona i l'altra no (Ramos Ramos, 2022).

Mentre que el reclutament extern la seva principal avantatja està relacionada amb l'accés a un volum major de candidats tot i que pel contrari aquesta via sol ser molt més costosa per la mateixa cerca, integració i entrenament de la nova incorporació. Per tant, cal ser conscients del pressupost que es té, per delimitar quines eines s'utilitzaran i si es farà ús de consultories externes. Aquest tipus de procés pot aportar valor a l'empresa, ja que amb l'arribada de talent extern aquest pot aportar idees i innovació (Ramos Ramos, 2022).

Pel que fa als mitjans de publicació de les ofertes, la innovació tecnològica ha permès transformar el reclutament tradicional cap a un reclutament a través d'Internet. Aquest permet a les empreses estalviar costos, actualitzar les ofertes de treball i l'estat en qualsevol moment, escurçar el temps del cicle de contractació, identificar i seleccionar el millor potencial de coneixement entre un ventall més ampli de candidats i ofereix a l'empresa l'oportunitat de millorar la seva visibilitat de marca (Okolie & Irabor, 2017)

1.2 Fonts de reclutament

Les fonts de reclutament al llarg del temps ha patit una evolució. Abans de l'arribada d'internet, els processos de selecció eren totalment manuals. Les empreses publicaven les seves ofertes

en anuncis al periòdic i/o anuncis a la ràdio, i els candidats presentaven els seus currículums (CV) en paper de manera presencial o via correu postal. Sobre finals dels anys noranta i principis del 2000 es va transformar el reclutament, amb l'arribada d'Internet. La base de dades es torna digital, introduint manualment les dades a l'ordinador (Alles, 2012).

Amb les evolucions tecnològiques, els processos de selecció es van automatitzant generant així el reclutament 2.0. Van permetre connectar a les persones entre si de manera efectiva i eficient (Azeem & Yasmin, 2016). També apareixen els telèfons mòbils, tot junt creen una nova versatilitat per a la difusió d'ofertes a través d'internet. Però el més destacable és el sorgiment de les xarxes socials i els portals de reclutament. Amb aquestes eines, el professional de recursos humans aconsegueix major aproximació als candidats i una base de dades més amplia. A més es redueixen el temps i costos dels processos de selecció (Estébanez, 2019).

En aproximadament vuit anys, el sector pateix un gran salt i és que gràcies a l'ús dels telèfons mòbil, internet i les xarxes socials, el procés de selecció és cada vegada més eficaç i l'accés a la informació i, per tant, pels candidats també és més fàcil. També s'intensifiquen les xarxes socials professionals, com és el *LinkedIn*, i creix l'ús dels portals de reclutament. Una característica del reclutament 3.0 és l'ús de diverses fonts al mateix temps, és a dir l'ús del *multisite*, això ajuda a augmentar l'impacte en el mercat laboral (Estébanez, 2019).

En l'actualitat ens trobem en el reclutament 4.0, que és una expansió de l'anterior. La gran diferència és l'*employer branding* (imatge de marca). Tant les empreses com els candidats donen valor a la seva marca, tenint un perfil professional com pot ser a *LinkedIn*, però també s'utilitzen els portafolis, blogs i altres xarxes socials diverses. Els reclutadors amb aquestes eines avaluen la trajectòria, vàlua i aptituds dels candidats en temps real (Estébanez, 2019).

Cal destacar que en l'actualitat no només existeix el reclutament 4.0 sinó que coexisteixen diversos tipus de reclutament. No s'ha eliminat el convencional, ja que en l'actualitat encara es fa ús del diari per publicació d'anuncis amb l'única diferència que els CV no arriben a través de correu postal sinó de correu electrònic (Alles, 2012).

Quan una empresa decideix obrir una nova vacant, sigui de nova creació o per la marxa del personal actual, es presenta un repte: trobar un candidat en el menor temps i cost possible. Per a donar visibilitat a l'oferta de feina, l'empresa pot recórrer a diverses fonts. A continuació analitzarem en detall les eines utilitzades en el reclutament convencional i en l'*e-recruitment*.

1.3 Reclutament convencional

El **reclutament convencional o tradicional**, són mètodes que depenen d'una tecnologia bastant baixa, en aquest grup podem incloure per exemple: les publicacions d'ofertes mitjançant la premsa escrita o les referències que fan els empleats per a localitzar i atreure potencials candidats qualificats (boca-orella). Altres eines tradicionals utilitzades per al reclutament són: ràdio, televisió, lliurament en mà del CV al despatx, etc. (Okolie & Irabor, 2017).

En la Taula 1, es mostra un resum dels avantatges i desavantatges de les principals fonts de

reclutament convencionals.

Taula 1. Avantatges i Desavantatges del Reclutament Tradicional

| | Avantatges | Desavantatges |
|---|---|--|
| Publicitat | Eficaç. Gran resposta. Abarca un gran públic | Costos. |
| Arribats per correu electrònic directe | Atenció i candidatura personalitzada. Selecció del candidat | Risc de no ser visualitzat. |
| Referències de treballadors | Possibilitat de cobrir el lloc vacant ràpidament | Desmotivador per part del treballador, si no es contracta la referència. |
| Ràdio i televisió | Arriba a una alta audiència, sobretot a persones que no estan en actiu. Pot ser rendible en termes de cost - benefici | És costos. |
| Anuncis de veu (missatges programats) | Fàcil de produir | Alt temps dedicat. |
| Fires de feina | Pot cobrir moltes vacants en un curt període de temps | Pot no ser efectiu. |
| Agències Governamentals | Efectivitat i cost rendible. En alguns casos poden haver-hi beneficis per la incorporació. Incorporació immediata. | No aplica. |
| Agències de treball | Accés a una àmplia base de dades | Costos. |
| Jornada de portes obertes | Bona relació amb el públic. Employer Branding Altres empreses que realitzin jornades similars | Costos. Alt temps dedicat. Dificil de predir nombre de participants. |
| Anuncis a periòdics | L'anunci pot estar visible i eliminar-se de manera fàcil. | Es pot passar per alt fàcilment. Es perd fàcilment. |

Font. Adaptat de Arthur, D. (2005). Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees (4.a ed.). Amacom Books.

1.4 E- recruitment

Com s'ha comentat anteriorment, en l'actualitat es fa ús d'internet per a contractar. Es pot realitzar mitjançant el desenvolupament de pròpies pàgines web o bé connectant-se amb serveis de cerca d'ocupació basats en la Web. No només s'ha vist modificada la manera de fer dels reclutadors sinó que els sol·licitants també estan preparant i transmetent molts més currículums de manera electrònica, aquest tipus de reclutament és el que l'anomenem **e-recruitment** (Arthur, 2005).

Segons l'Institut Nacional d'Estadística (s.f), un 22,2% de dones i un 17,7% d'homes d'entre 16 i 74 anys l'any 2021 van utilitzar internet per buscar feina o enviar una sol·licitud a Espanya. En un altre estudi dut a terme per Bazán, Hermoso, & Escario (2019), s'indica que menys del 20%

del total de les empreses usen pàgines web o mitjans socials per a l'*e-recruitment*. Tot i que són les petites empreses, especialment les que no tenen treballadors a càrrec seu, les que presenten menor presència de l'*e-recruitment*. Segons es comenta en l'article, això pot ser causat perquè no necessiten reclutar a persones o, simplement, veuen més inconvenients que beneficis en l'*e-recruitment*. Per contra, a major nombre de treballadors en l'empresa, major freqüència d'ús d'*e-recruitment*. Seguint en aquesta línia, en la Taula 2, podem observar alguns dels avantatges i inconvenients que les empreses poden tenir en compte a l'hora de decidir si fer ús o no de l'*e-recruitment*.

Taula 2. Avantatges i inconvenients en l'ús de recursos d'Internet en la fase de reclutament

| Avantatges | Inconvenients |
|--|---|
| Reducció de costos de temps i diners | Saturació de candidats i privació del contacte humà. |
| Major disponibilitat que els mètodes tradicionals. | Dubtes en els sistemes de filtratge dels portals d'ocupació. |
| Publicitat i promoció de l'empresa. | Utilitat escassa per a uns certs llocs de treball. |
| Facilitació del procés i comunicació instantània, podent tornar-se més automatitzada | Univers objecte de l'oferta pot no ser l'adequat. |
| Cobertura i abast més ampli. | Format inadequat de Curriculum vitae o del perfil. |
| Creació de bases de dades i possibilitat de manteniment d'aquestes per a futurs processos de contractació. | Els continguts exposats poden influir en la decisió de l'ocupador |
| Possibilitat de transmetre més informació a l'empleat potencial. | Discrimina els que no utilitzen aquest sistema. |
| Possibles filtrats en línia, segmentant el públic objectiu al qual va dirigida l'oferta laboral. | Falta de sensibilitat en la confidencialitat de les dades. |

Font. Reproduït de E-recruitment en España: Evolución y uso de las TIC para atraer candidatos, Bazán, Hermoso, & Escario, 2019, pág. 208, Acciones e Investigaciones Sociales. Núm. 39 (2019)

En l'*e-recruitment*, trobem incloses diverses eines, com poden ser la web corporativa, els portals de feina i les xarxes socials. A continuació les detallarem.

- **Portals de reclutament**

En l'actualitat existeixen una multitud de portals de reclutament, alguns d'ells es poden definir com a generalistes, que inclouen tota mena d'ofertes, i els altres són especialistes, on es localitzen un conjunt d'ofertes que normalment pertanyen al mateix sector o categoria professional. Com a principals portals generalistes es troben:

- **Infoempleo:** És un dels portals d'ús de referència a Espanya. Ofereix a les empreses

tota classe de serveis per a facilitar la cerca i gestió del talent. A més realitza diversos informes i publicacions sobre el mercat laboral i l'àmbit educatiu. Pertany al Grup *Educaedu* que compta amb més de 30 anys d'experiència en l'àmbit de l'ocupació i la formació. En l'actualitat disposa de més de 6 milions d'usuaris registrats i més de 80.000 clients. A més, inclou el seu propi portal de formació. Aquesta plataforma té un cost per l'empresa, però no pel candidat.

- **Infojobs:** Portal d'ofertes laborals d'origen espanyol, actiu des de l'any 1988. En l'actualitat forma part de l'empresa Adventia. Actualment, també està especialitzat en el mercat laboral d'Itàlia i Brasil. El seu disseny facilita al candidat localitzar les ofertes en les quals està interessat de manera fàcil i intuïtiva (InfoJobs, s. f.). Pels candidats el seu ús és gratuït, però en contra per l'empresa és de pagament. Disposa de diversos paquets de pagament, des del que permet només la publicació d'una única oferta alhora, un que en permet 3, un altre de 5 i per últim el que es pot personalitzar en funció de les necessitats de l'empresa (Infojobs, 2021). En l'actualitat, els sectors més demandats en el portal són; informàtica, sanitat i salut, comercial i ventes, i directius.
- **Indeed:** Pàgina web d'ocupació amb més de 250 milions d'usuaris. *Indeed* s'esforça per donar prioritat als candidats, oferint-los accés gratuït al lloc perquè busquin ocupacions, publiquin CV i investiguin a les empreses. Connecta a milions de persones amb noves oportunitats cada dia (Indeed, s.f.). Les empreses poden publicar de manera gratuïta, i després també disposen d'un servei de pagament, que permet destacar les ofertes i, per tant, que al candidat li aparegui en primera línia quan realitza la seva cerca en la plataforma.
- **Monster:** Portal de feina internacional, a Espanya es poden localitzar les ofertes a través dels portals anomenats: *monster.es* i *job.com*. Una de les diferències amb la resta de portals és que, *Monster*, disposa d'una funció que mostra al reclutador la possibilitat que el candidat presentat encaixi, a més a més també inclou habilitats socials i interessos personals en les candidatures. Permet gravar, editar i publicar vídeos atractius per atreure més candidats. Els serveis d'aquesta eina, pels reclutadors també són de pagament, tenen diversos lots, segons necessitats de l'empresa (Monster, 2021).

Com a portal de reclutament públic, localitzem **Empléate**, que ha estat creat pel *Ministerio d'Empleo y Seguridad Social* del Govern Espanyol. En la pàgina es recopilen les ofertes de feina de tots els portals autonòmics i també del sector privat. Consta de 721.092 persones registrades, 55.581 llocs de feina i 17.753 ofertes de feina. En l'actualitat els sectors dels quals més ofertes disposen són: informàtica i telecomunicacions, hostaleria i turisme, i per últim, enginyeria, qualitat i ciències (Ministeri d'Empleo y Seguridad Social, s. f.).

- **Xarxes socials**

Les xarxes socials tenen una clara orientació social, imperant les relacions personals i la possibilitat de comunicar, trobar i compartir informació i interessos que enriqueixen i projecten als usuaris (Hernández et al., 2014). El reclutament a través de les xarxes socials, potser vist i

analitzat des de diverses perspectives. Algunes de les possibilitats són; com a font de reclutament o com a un nou medi per establir connexió amb futurs col·laboradors. (Alles, 2012). En aquest treball només analitzarem la primera perspectiva, donat que és l'interès de l'estudi.

En aquest sentit, molts departaments de recursos humans han començat a fer ús de les xarxes socials com a part d'un nou enfocament de contractació que li permet ser conscient dels costos (Doherty, 2010). Han iniciat a difondre les vacants via *Twitter* o publicant anuncis de cerca a *Facebook*, convertint una xarxa social en font de reclutament (Alles, 2012).

Segons un estudi realitzat per Randstad (2018) a Espanya dos de cada deu empreses utilitzen les xarxes socials a l'hora de reclutar nous professionals. Més en concret, el 21% de les companyies fan servir aquesta via. No només es fa ús quan el candidat es dirigeix a l'oferta per una d'aquestes vies, sinó que serveix com a carta de presentació. És a dir, el reclutador no només recorre a les xarxes per a publicar l'oferta sinó també per cercar potencials candidats. En resum, podem dir que les xarxes socials també serveixen per a obtenir un mapa del comportament de la persona a Internet. Aquest concepte es denomina petjada digital, es pot definir com el conjunt d'informació que deixa una persona a Internet en interactuar amb diversos llocs, com per exemple al *Facebook*, *LinkedIn*, *Twitter*, etc.

A continuació s'analitza l'ús d'algunes de les xarxes socials més importants com a font de reclutament. Cal esmentar que en l'actualitat pot estar sorgint l'ús de *Tiktok* pel reclutament, però donat que la seva popularitat és recent, s'ha decidit no incloure-la.

- **Facebook:** Va ser fundada l'any 2004, amb l'objectiu de connectar amics, familiars i comunitats que comparteixen els mateixos interessos. Actualment, la xarxa social forma part de l'empresa Meta i disposa de 2,9360 milions d'usuaris actius. Més en concret al sud d'Europa, hi ha 71,5 milions. (Kepios, 2022). Segons Kepios (2022) els usuaris que més utilitzen aquesta plataforma estan compresos entre el rang d'edat de 25 i 34 anys, i seguidament trobem els joves d'entre 18 i 24 anys.

Els professionals de recursos humans, fan servir aquesta xarxa tant per difondre les ofertes com per a la cerca de perfils específics. Aquest últim fet pot convertir-se en un problema més que en una solució donat que el candidat pot causar una impressió errònia, si no disposa d'un perfil professional (Rojas, 2012).

- **LinkedIn:** Va ser creada l'any 2002 amb l'objectiu de connectar a professionals de tot el món per a ajudar-los a ser més productius i aconseguir totes les seves metes laborals. En l'actualitat consta de més de 830 milions d'usuaris repartits en més de 200 països i territoris. En concret, la plataforma consta d'aproximadament 15 milions d'usuaris Espanyols (LinkedIn, s. f.). Segons les estadístiques del grup 50 milions d'usuaris cerquen treball cada setmana, i 6 persones són contractades cada minut a la xarxa. En l'actualitat disposa d'un servei de pagament pels professionals dels recursos humans, anomenat *LinkedIn Talent Advantage*. Ha estat creat amb el propòsit de què els *recruiters* puguin trobar de forma activa perfils professionals i publiquin ofertes de feina. Una característica diferencial és que el candidat quan s'inscriu en una vacant pot

adjuntar el seu CV en format Word o PDF (Rojas, 2012), perquè el reclutador el visualitzi i descarregui fàcilment.

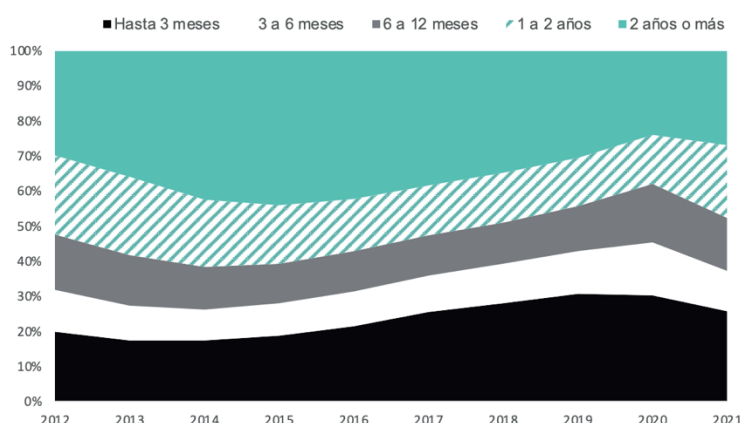
- **Twitter:** És molt més que una xarxa social, és un *microblogging* fundat l'any 2006, en el qual es poden compartir textos amb un màxim de cent quaranta caràcters. No va ser creada per a la cerca de feina, tot i això, s'ha convertit en un canal perfecte per localitzar perfils molt específics. Igual que *Facebook*, permet conèixer altres aspectes de la persona que d'una altra manera no s'haguessin conegut. És una bona opció per a la cerca de talent, donat que permet interactuar amb candidats en un àmbit que les persones se senten relaxades i molt còmodes (Rojas, 2012).
- **Instagram:** És una xarxa social que té com a objectiu principal donar a les persones el poder de construir comunitats i aproximar-se a la resta de món. És una xarxa molt coneguda i utilitzada per la *generació Y*. A l'hora de trobar feina per via d'aquesta plataforma el que s'ha de potenciar és *l'employer branding*. El candidat ha de tenir un perfil professional per generar visualitzacions de possibles reclutadors. També es pot fer ús de *hashtags* per potenciar-ho (Olivar, 2021). Addicionalment, es pot localitzar diverses pàgines que publiquin ofertes de feina o seguir a l'empresa potencial, de la qual es voldria formar part, per tal de poder estar al dia per si apareix alguna vacant.

1.5 Situació laboral i Fonts de reclutament a Espanya.

Com s'ha anat comentant al llarg del treball, la revolució tecnològica ha transformat els recursos humans. Els avanços tecnològics no només afecten aquest col·lectiu, sinó que està causant la transformació o destrucció de molts llocs de treball. Les persones que no disposin de les competències necessàries per a adaptar-se als canvis corren un elevat risc de veure's excloses en el nou sistema productiu (Choi, 2021). En mig d'aquesta transformació digital, apareix la Covid-19, que va afectar principalment als grups més vulnerables, com són; joves, dones, persones amb baix nivell educatiu i contractes laborals, i va accelerar la revolució digital. S'ha observat un augment de la digitalització i automatització; polarització del treball; creixement dels negocis en plataforma; i aparició d'empreses "estrella" (Adecco Institute, 2022).

Actualment, en un moment post Covid-19, trobem a Espanya 3.174,7 milers de persones desocupades, creant una taxa d'atur del 13,65%, en l'últim any aquesta taxa ha disminuït 2,33 punts (INE, 2022). En l'any 2021, es van recuperar quasi totes les feines perdudes a causa de la pandèmia, però no s'ha pogut arribar als nivells pre-pandèmics, 2019. Tota la reducció del nombre de desocupats es va produir entre aquells que feia menys d'un any que buscaven feina. En canvi, va augmentar entre aquells que portaven més temps parats (INE, 2022). En la imatge 1, s'observa com un 47,7% dels aturats fa més d'un any que estan en cerca de feina.

Imatge 1. Temps d'atur a Espanya



Font. Composició en %. Reproduït de Desocupados por Tiempo de Búsqueda de Empleo, Adecco Institut, 2022, Anuario del Mercado de Trabajo 2022.

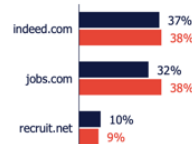
En referència a les fonts de reclutament utilitzades a Espanya, l'informe de Randstad (2021) exposa que els portals de feina i els contactes/referències són els canals més usats pels Espanyols per a descobrir noves oportunitats laborals (Imatge 2). També indica que els principals portals utilitzats són *Indeed* i *jobs.com*, i com a xarxes socials són *Facebook* i *Instagram*.

Imatge 2. Fonts de reclutament a Espanya

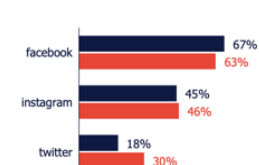
los 5 canales principales para encontrar nuevas oportunidades laborales



los 3 portales de empleo principales



las 3 redes sociales principales



● 2021 ● 2020

Font. Adaptat de *Cómo encuentran los empleados en España nuevas oportunidades laborales*, Randstad, 2021, Informe Employer Branding Search 2021

1.6 Situació laboral i Fonts de reclutament al Principat d'Andorra

La situació laboral al Principat d'Andorra és diversa de l'Espanyola. De fet, l'any 2020, el departament d'estadística del Principat d'Andorra (Govern d'Andorra, 2021) va estimar que només el 3% de la població major de quinze anys, essent 1.369 persones, es trobava en atur (vegeu Taula 3). En aquest grup només un 6,2% fa més d'un any que cerca feina, la resta (93,8%) fa menys d'un any.

Taula 3. Taxa d'Atur d'Andorra

| | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Taxa d'atur 15 anys i més | 3,1% | 1,8% | 1,6% | 2,0% | 3,0% |
| Taxa d'atur 15-64 anys | 3,1% | 1,8% | 1,6% | 2,0% | 3,0% |
| Població aturada 15 anys i més | 1.321 | 758 | 700 | 828 | 1.369 |
| Taxa d'ocupació 15 anys i més | 69,0% | 68,2% | 69,8% | 69,3% | 69,4% |
| Taxa d'ocupació 15-64 anys | 79,9% | 79,3% | 80,7% | 80,1% | 80,2% |
| Població ocupada 15 anys i més | 42.609 | 43.384 | 45.392 | 46.120 | 46.788 |
| Taxa d'activitat 15 anys i més | 71,1% | 69,4% | 70,8% | 70,6% | 71,4% |
| Taxa d'activitat 15-64 anys | 82,4% | 80,7% | 81,9% | 81,7% | 82,6% |
| Població activa 15 anys i més | 43.929 | 44.142 | 46.092 | 46.949 | 48.157 |
| Taxa d'inactivitat 15 anys i més | 28,9% | 30,7% | 29,2% | 29,4% | 28,6% |
| Taxa d'inactivitat 15-64 anys | 17,6% | 19,3% | 18,1% | 18,3% | 17,4% |
| Població inactiva 15 anys i més | 17.864 | 19.510 | 18.984 | 19.511 | 19.274 |

Font. Composició en % i nombre de població. Reproduït de Nota de Premsa A018. Enquesta de forces de treball. Any 2020, Govern d'Andorra.

En un altre estudi realitzat pel mateix departament s'analitza per quines vies les persones en atur cerquen feina. El mètode més habitual és a través d'amics, coneguts i parents (56%). A més l'estudi esmentat ens indica que un 52% presenta currículum directament a l'empresa (vegeu taula 4).

Taula 4. Mètodes més Habituals de Cerca de Feina al Principat d'Andorra

| | 2020 |
|--|------|
| A través d'amics, parents o coneguts. | 56,0 |
| A través d'anuncis o ofertes de feina, així com a través d'internet. | 42,6 |
| Espera el resultat d'una sol·licitud de feina o d'un edicte. | 3,3 |
| Ha presentat el currículum directament a l'empresa. | 52,4 |
| S'ha posat en contacte amb el servei d'ocupació. | 44,2 |
| S'ha posat en contacte amb una ETT i amb empreses de selecció de personal. | 12,1 |
| Altres. | 1,5 |

Font. Composició en %. Adaptat de Nota de Premsa A018. Enquesta de forces de treball. Any 2020, Govern d'Andorra.

• Reclutament del Principat d'Andorra

Donat que no existeixen articles previs, on s'analitzin les eines de reclutament del Principat d'Andorra, a continuació s'exposaran les xarxes socials i portals esmentats anteriorment i s'analitzarà si aquests s'utilitzen al Principat d'Andorra. Després es procedirà a analitzar les eines locals del Principat.

Com acabem d'esmentar, en primer lloc, analitzem les xarxes socials:

- **Facebook:** Si en el buscador de la xarxa social s'introdueix "Feina Andorra", apareixen

diversos grups, en els quals diferents empreses publiquen les ofertes de feina en format imatge (vegeu Imatge 3). En aquesta imatge, en general s'indica la posició, requisits i correu de contacte. Hi ha dos grups que són els més importants. El primer anomenat “Anem per feina Andorra-mercat laboral virtual”, que consta de 32,2 mil membres. El segon “Busco Feina Andorra”, que té 19,6 mil membres.

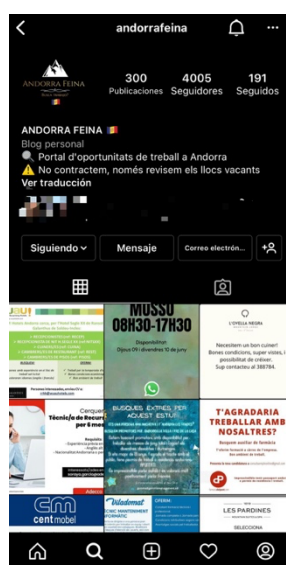
- **Instagram:** Si realitzem les mateixes cerques que en l'apartat anterior, es localitzen dos perfils, en els quals es publiquen també diverses ofertes d'empreses diferents (vegeu imatge 4 i 5). S'observa que disposen de pocs seguidors, el primer “andorrafeina” en té 4.005 i el segon perfil “buscofeina.ad” disposa de 1.262. També s'ha dut a terme una cerca a través de hashtag. Si s'introdueix en el cercador la paraula clau “feinandorra” es localitzen publicacions de diferents perfils amb ofertes de feina (vegeu imatge 6).

Imatge 3. Ofertes de Feina Publicades a Anem per Feina Andorra



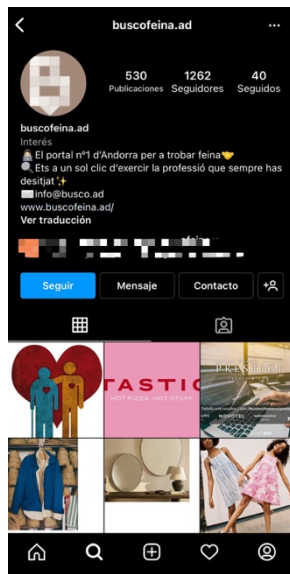
Font. Captura de pantalla realitzada del grup de Facebook anomenat Anem per Feina. Duta a terme el 12 de juny de 2022.

Imatge 4. Perfil d'Instagram “Andorrafeina”



Font. Captura de pantalla realitzada del perfil d'Instagram andorrafeina. Duta a terme el 12 de juny de 2022.

Imatge 5. Perfil d'Instagram “buscofeina.ad”



Font. Captura de pantalla realitzada del perfil d'Instagram buscofeina.ad. Duta a terme el 12 de juny de 2022.

Imatge 6. Resultats del hashtag “Feinaandorra” a Instagram



Font. Captura de pantalla realitzada dels resultats del hashtag “feinaandorra” a Instagram. Duta a terme el 12 de juny de 2022.

- **Twitter.** Si es realitzen mateixes cerques que en els casos anteriors, els resultats no son igual de satisfactoris. Com es veu en la Imatge 7, les primeres publicacions que apareixen en l'apartat “més recent”, el hashtag “feinaandorra” no presenta activitat des de finals de l'any 2021.

Imatge 7. Resultats del hashtag “Feinaandorra” a Twitter

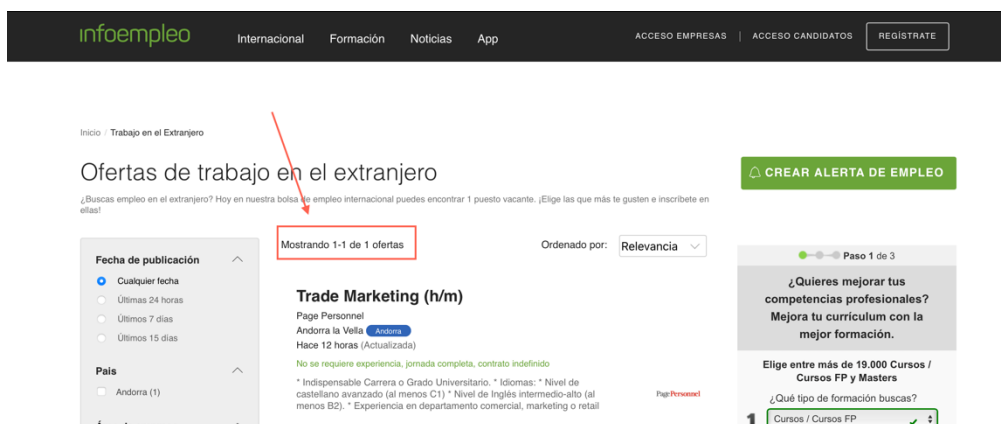


Font. Captura de pantalla realitzada dels resultats del hashtag “feinaandorra”. Duta a terme el 12 de juny de 2022.

En segon lloc, analitzem les fonts de reclutament; començarem analitzant les fonts utilitzades a Espanya, i posteriorment anomenarem i explicarem les fonts utilitzades al Principat.

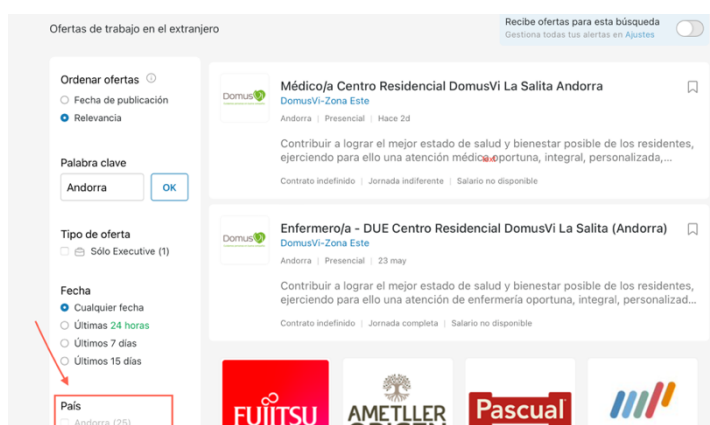
- **Infoempleo:** Si en la pàgina principal s’accedeix a la part d’ofertes internacionals i s’introdueix Andorra com a localització, només apareix una oferta (vegeu Imatge 8).
- **Infojobs:** Per cercar ofertes d’Andorra a Infojobs, en primer lloc, s’ha d’introduir Andorra com a paraula clau, i, en segon lloc, s’ha de delimitar per les ofertes a l’estranger. D’aquesta manera s’evita que apareguin ofertes d’Andorra de Teruel (Espanya). En total apareixen 25 ofertes (vegeu imatge 9).

Imatge 8. Ofertes de feina del Principat d’Andorra a Infoempleo



Font. Captura de pantalla realitzada dels resultats d’Infoempleo. Duta a terme el 12 de juny de 2022.

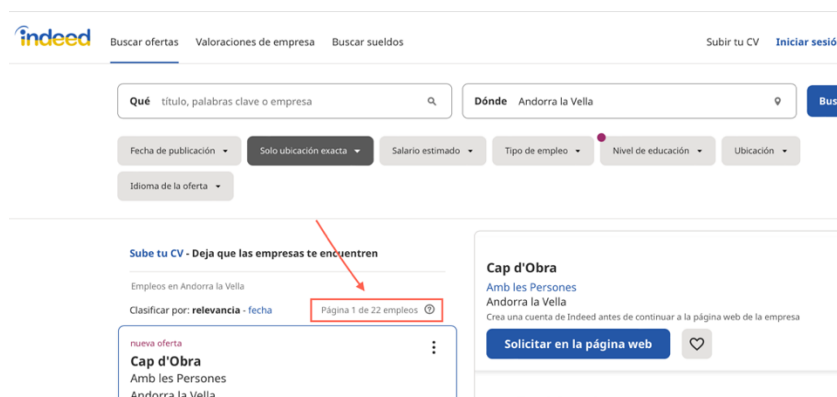
Imatge 9. Ofertes de feina del Principat d'Andorra a Infojobs



Font. Captura de pantalla realitzada dels resultats d'Infojobs. Duta a terme el 12 de juny de 2022.

- **Indeed:** En aquesta ocasió, s'introdueix Andorra la Vella, que és la capital del Principat, donat que quan s'introdueix només Andorra, es detecta Andorra de Teruel. En aquesta ocasió també es localitzen una vintena d'ofertes, com mostra la imatge 10.
- **Monster:** Seguim els passos realitzats anteriorment, però en aquesta ocasió en aquest portal no es troba cap oferta publicada.

Imatge 10. Ofertes de feina del Principat d'Andorra a Indeed



Font. Captura de pantalla realitzada dels resultats d'Indeed.com. Duta a terme el 12 de juny de 2022.

Els portals de reclutament específics del Principat són:

- **Buscofeina.ad:** En aquest portal, les empreses publiquen a pagament les ofertes que tenen actives, però els candidats no s'inscriuen directament pel portal, sinó que segueixen les pautes designades en cada oferta. La majoria indiquen enviar el CV a una adreça de correu electrònic. El portal és de pagament, disposa de quotes individuals o bé d'una subscripció mensual. En l'actualitat hi ha 103 ofertes actives a la web.
- **Andjobnow:** És l'única plataforma de pagament que en l'actualitat permet gestionar internament els candidats, sense tenir la necessitat de redirigir-los a remetre el CV mitjançant correu electrònic. A més a més també disposa d'una aplicació mòbil. Consta de 10.234 membres registrats.
- **Feina.enxampa.ad:** És una plataforma que dona visibilitat de manera gratuïta a les ofertes de feina. L'empresa ha de registrar-se (crear un perfil) i completa el perfil

demandat, en aquesta pàgina també és necessari introduir un correu electrònic de contacte perquè els candidats puguin fer arribar el seu CV. En l'actualitat disposa de 78 ofertes de feina.

- **Treball.ad:** És una plataforma creada pel Govern d'Andorra, més en concret pel departament de Treball i Ocupació. Totes les empreses es poden inscriure i fer públiques les ofertes de manera gratuïta. Els candidats, també es poden inscriure, tot i que està pensada per aquelles persones que estan en actiu. El seu funcionament intern, encara és manual, de fet són els mateixos treballadors del departament qui envien per correu electrònic els CV a les empreses, presentant els candidats que compleixen els requisits esmentats en l'oferta publicada.

2. Mètode

Per tal d'analitzar els canals que s'utilitzen com a fonts de reclutament al Principat d'Andorra, s'ha realitzat un estudi tant a candidats en actiu com a reclutadors. Per tal d'aprofundir el màxim possible en la recerca de dades, s'ha optat per fer ús de dues metodologies diverses. La **qualitativa**; que consta d'entrevistes dutes a terme a tècnics de RH d'Andorra i la **quantitativa**; que consta del subministrament d'un qüestionari a potencials candidats.

2.1 Metodologia qualitativa

- **Participants**

Com s'ha comentat anteriorment, en aquesta metodologia s'ha realitzat entrevistes semiestructurades a tècnics de recursos humans (RH) del Principat d'Andorra. Cal esmentar que tots ells formen part d'empreses importants del Principat.

Es va decidir incloure aquest grup de participants, per tenir una altra perspectiva diferent i conèixer un altre punt de vista. Es va contactar amb diverses persones a través de correu electrònic i de *LinkedIn* demanant de participar en la investigació. De 10 persones contactades només 5 van accedir a participar. Per tal de facilitar la coordinació d'agendes amb els participants es va decidir dur a terme les entrevistes telefònicament.

Entre els participants, trobem una única persona de gènere masculí, la resta són dones. Per tant, podem dir que l'heterogeneïtat de l'estudi s'ha vist limitada.

- **Instruments**

Es va elegir una entrevista semiestructurada per tal de poder anar guiant les respostes dels participants fins a obtenir la informació necessària i rellevant per l'estudi. Aquesta entrevista consta de 3 preguntes, exposades a continuació:

1. En primer lloc, m'agradaria saber quines fonts de reclutament sols usar? Creus que aquestes són limitades?
2. Quines d'aquestes anomenades, creus que és la més efectiva? I la menys efectiva? En els dos casos, per què?
3. Que proposaries com a millora en aquest sentit?

2.2 Metodologia quantitativa

- **Participants**

Com s'ha comentat anteriorment, en aquesta secció es va buscar persones que estiguessin en actiu, és a dir, que en l'actualitat estiguessin en cerca de feina al Principat d'Andorra. Però també es van incloure els inactius recents, en concret aquells que recentment havien estat en cerca laboral al país. Es va decidir limitar els candidats així, donat que l'actualitat les fonts de reclutament poden ser molt diverses al moment en què la persona va cercar feina. Tenint en compte la baixa taxa d'atur del Principat, es va considerar que d'aquesta manera, es trobarien resultats més significatius per l'estudi.

Per tal de poder arribar a les majors persones possibles, es va decidir distribuït el qüestionari per diverses fonts, com són: *Facebook*, *Instagram* i *Whatsapp*

- **Instrument**

Per aquesta metodologia s'ha fet ús d'un qüestionari de preguntes tancades i obertes. Consta d'un total de 15 preguntes (vegeu Annex I), les 3 primeres són eliminatòries, les quals han estat creades com a filtre per evitar esbiaixar els resultats amb participants que no són adequats per l'estudi. En la pregunta 1, es demana pel país de residència. Per tant, totes aquelles persones que no són residents al Principat d'Andorra queden eliminats automàticament de l'estudi. La pregunta 2, té com a objectiu conèixer si el participant està actualment en actiu. En el cas de resposta afirmativa, la persona continua el qüestionari en la pregunta 4. En el cas de resposta negativa, el participant ha de donar resposta a la Pregunta 3. Aquesta pregunta si s'ha estat en els últims mesos en cerca de feina. En el cas de resposta negativa, la persona queda eliminada de l'estudi. Si, per contra la resposta és positiva, continua responnent el qüestionari.

Les preguntes 4, 5 i 6, serveixen per conèixer millor al candidat, s'inclou preguntes sobre gènere, edat i situació laboral, respectivament. La pregunta 6 referent a la situació laboral, té com a propòsit conèixer si la persona està o no treballant en l'actualitat.

A partir de la pregunta 7 inicien les preguntes específiques i relacionades amb la finalitat del treball, conèixer les fonts de reclutament que el participant utilitza quan cerca feina. Per aquest motiu, es comença demanant quines canals per cerca feina la persona utilitza (Pregunta 7), en aquesta pregunta es donen 4 opcions diferents (premsa escrita, xarxes socials, portal web i altres), la persona pot seleccionar totes aquelles respostes que s'adaptin a la seva situació. Segons les respostes seleccionades el participant, realitza o no les següents preguntes. Si ha seleccionat premsa escrita, el candidat haurà d'indicar en la pregunta número 8, quins dels mitjans de premsa escrita ha usat per a la recerca de feina. Com a opcions de resposta per aquesta pregunta trobem: *Bon Dia*, *Diari d'Andorra*, *El Periòdic*, *La Vanguardia* i altre, es van seleccionar aquests perquè tots ells disposen d'un apartat d'ofertes de feina. En el cas de seleccionar xarxes socials, en la pregunta número 9 el candidat ha d'indicar quina de les xarxes mencionades, usa o ha usat per a la cerca de feina. Les possibles respostes són *Facebook*, *LinkedIn*, *Instagram* i *Twitter*. La pregunta número 10, funciona de la mateixa manera que les preguntes anteriors, el candidat ha de seleccionar quins portals web ha fet servir o fa servir. Com respostes en aquesta ocasió tenim: *Andjobnow*, *Buscofeina.ad*, *Enxampa.ad*, *Indeed*, *Infojobs*, *Treballa.ad* (Servei d'Ocupació) o altres.

Les últimes preguntes fan referència a temes relacionats amb les tendències que els candidats solen seguir en relació amb la cerca de feina. La pregunta número 11, té com a objectiu conèixer les preferències del candidat a l'hora d'enviar el seu currículum. La pregunta 12, té la intenció de conèixer si els candidats fan arribar de manera proactiva els seus CV a les empreses. En el cas que la resposta sigui afirmativa, ha d'explicar el criteri que utilitza a l'hora de remetre la candidatura en la pregunta 13. Les respostes obtingudes d'aquesta pregunta es van categoritzar per tal de facilitar la posterior anàlisi. La primera categoria que es va crear és "Interès per

l'empresa", assignada a respostes tipus: "volia treballar allà", "vaig anar a l'empresa directament", "empreses del sector en el qual treballa", etc. La segona i última categoria aconseguida és "Sense motiu", on s'inclouen totes aquelles respostes en les quals no es destaca cap motivació a l'hora de decidir el perquè s'ha enviat el CV de manera proactiva.

La pregunta número 14, té com a objectiu conèixer si les persones detecten alguna problemàtica en les fonts de reclutament del Principat. Com també en el cas anterior, si és afirmatiu s'ha de donar un raonament, en la pregunta 15, en aquest cas per a conèixer quina problemàtica creuen que existeix. Les categories que es van establir són "*Portal web centralitzat i eficient*", "*Més ús de LinkedIn*". "*Disconformitat amb el procés de reclutament*". En la primera categoria s'han comprès respostes com; "Un portal actualitzat i fiable que transmeti bona imatge", "Una xarxa on centralitzar-ho tot", "Portals webs més funcionals", etc. En la segona categoria, s'ha inclòs la resposta "Que les empreses petites utilitzin *LinkedIn*". A l'última s'han inserit respostes com: "Més varietat d'ofertes", "Manca de feedback", etc.

3. Resultats

En primer lloc, analitzarem els resultats obtinguts a través de la metodologia **qualitativa**, i, en segon lloc, analitzarem les respostes **quantitatives** on veurem en cada pregunta realitzada en l'enquesta quins resultats s'han obtingut.

3.1 Resultats qualitius

Com s'ha comentat anteriorment per la metodologia qualitativa, s'ha procedit a realitzar entrevistes semiestructurades a tècnics de recursos humans. Per l'anàlisi de les dades s'ha analitzat la informació obtinguda per a cada pregunta de cada participant. S'han comparat les diverses opinions, per tal d'extreure decisions conjuntes.

Com s'observa en la Taula 5, les fonts que utilitzen els reclutadors són diverses d'entre ells donat els distints perfils als quals es dirigeixen, però podem concloure que *Facebook* i *LinkedIn* són les que més s'utilitzen, i que són considerades com les més efectives. *Facebook* és considerada una xarxa efectiva pels perfils del país, en canvi, *LinkedIn* per a perfils qualificats o que no es troben al Principat.

Respecte a les menys efectives, també s'anomena el *LinkedIn*, pels perfils que són del país. De la resta d'eines, no podem extreure informació rellevant, donat que hi ha molta la diversitat de respostes. Per acabar, tots els participants coincideixen, que les fonts de reclutament al Principat són limitades. I com a possibles millores, la gran majoria (4 sobre 5) consideren que s'hauria de desenvolupar una gran base de dades. Aquesta destaquen que hauria de ser funcional, i hauria de permetre la publicació d'ofertes.

Taula 5

Resultats observats en les entrevistes semiestructurades

| Participant | Quines fonts de reclutament sols usar? | Creus que són limitades? | Quina és la més efectiva? | La menys efectiva? | Quines millores proposaries? |
|-------------|--|-------------------------------------|---|--|--|
| 1 | <i>"La que més utilitzo és Facebook."</i> | <i>"Una miqueta (...)"</i> | <i>"En resum, el que més efectiu trobes i el que més utilitzes és el Facebook? Sí, si dona més. És més ampli la varietat de gent que et pot arribar. A més és de franc, o sigui no has de pagar res."</i> | <i>"(...) ocupació (treball.ad), però és molt limitat (...)." "Has publicat en altres fonts, com pot ser el diari? Si he publicat (...) depèn del lloc de feina, no és efectiu." "El servei d'ocupació, l'uses? No. Alguna vegada puntualment. (...) Consideres que ha estat efectiu? No."</i> | <i>"(...) potser el que hauríem de tenir una base de dades amb la gent que busca feina o les empreses que busquen candidats."</i> |
| 2 | <i>"(...) sobretot el portal. (...) També publiquem al Bopa, i després també fem servir LinkedIn"</i> | <i>"(..) sí que són limitades."</i> | <i>"(...) base de dades sempre és la més efectiva (...). I si no LinkedIn."</i> | <i>"El Bopa 1."</i> | <i>"(..) el país tingui un propi portal o una base de dades (...) que hi hagi com una xarxa de connexió entre les empreses i el ministeri d'Educació (...) Potser no aniria tant a una font com a tal, perquè això és muntar una empresa i tirar-ho endavant. Però si crec que a nivell de país es podrien fer cosetes (...)."</i> |
| 3 | <i>"(...) Ara mateix faig servir LinkedIn (...)." "(...) en anteriors empreses vaig fer servir el Diari d'Andorra, el 7 dies. I xarxes socials, Instagram i Facebook." "(...) també faig servir el servei d'ocupació."</i> | <i>"Si (...)"</i> | <i>"Si estàs buscant gent de dins del país, potser són més efectives xarxes socials i diari. I si estàs buscant fora d'Andorra, perquè són perfils específics que no són d'aquí, és millor LinkedIn." " (...) el que més m'ha funcionat és el boca-orella."</i> | <i>"Per dins d'Andorra jo crec que LinkedIn (...)." "(...) El servei d'ocupació és molt poc productiu."</i> | <i>"(...) jo fomentaria més l'ús." "(...) que hi hagués un lloc on publicar totes les ofertes."</i> |

| | | | | | |
|---|---|--|--|---|---|
| 4 | <i>"(...) recentment estic a publicar a enxampa.feina.ad (...)." " (...) paguem una publicació a buscofeina.ad."</i> | <i>"Si, hi ha una manca de fonts on publicar, quan el perfil és més elevat (...)."</i> | <i>" (...) la que més em funciona és el Facebook i el busco feina.ad."</i> | <i>"Crec que el LinkedIn" "També disposàvem de la web corporativa (...) Per allà rebia candidatures, però no puc afirmar que fos molt efectiu."</i> | <i>"Jo crearia una base de dades més àmplia (...)." " (...) pàgina tipus headhunting, on poder trobar perfils més elevats (...)."</i> |
| 5 | <i>"Bàsicament, a Andorra utilitzem la base de dades pròpia de la meva organització, xarxes socials i premsa escrita, i el boca-boca (...) Per buscar fora d'Andorra, doncs, utilitzem: la nostra pàgina web, Infojobs, LinkedIn per perfils de fora"</i> | <i>"Si (...) "</i> | <i>"Les més efectives aquí a Andorra és el Facebook i després la nostra base de dades (...) Pels perfils de fora del país jo diria que Infojobs"</i> | <i>"La menys efectiva crec que andorrana és el diari (...) i de fora la nostra pàgina web."</i> | <i>" (...) més digitalització (...)"</i> |

Font. Les dades han estat extretes de les entrevistes realitzades, en l'Annex II podeu trobar les transcripcions.

3.2 Resultats quantitius

En quant els resultats quantitius iniciarem analitzant les característiques personals dels participants (gènere i edat), seguidament les eines més utilitzades per la cerca de feina i per aquestes aprofundirem en quines són les més utilitzades. Després, veurem com prefereixen presentar els CV els candidats i si aquests detecten una manca d'eines al Principat d'Andorra.

De les 62 persones que van participar 32 han estat exclosos de l'estudi, un únic candidat ha afirmat residir a Espanya i la resta no estaven en l'actualitat cercant feina i no ho han estat en els 6 mesos recents, i, per tant, no són aptes per al tema tractat en el present treball. Per consegüent, només 30 participants són vàlids, dels quals 17 són dones i 13 homes (vegeu Taula 6). En atenció al rang d'edat trobem com un 43% dels participants es troben entre els 18 i 25 anys, un 33% entre els 26 i 30 anys, amb un 10% trobem el rang d'entre 41 i 50 anys i el de 31 i 40 anys.

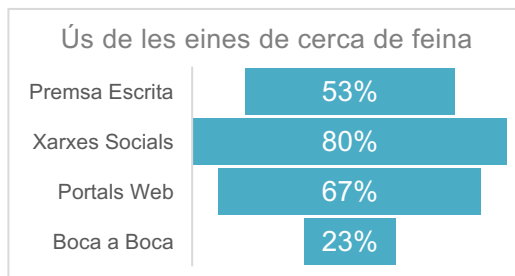
Taula 6. Freqüència de resposta per a les preguntes de gènere i edat.

| Rang Edat | Dona | Home | Total general | Total en % |
|----------------------|-----------|-----------|---------------|-------------|
| 18-25 | 9 | 4 | 13 | 43% |
| 26-30 | 4 | 6 | 10 | 33% |
| 41-50 | 2 | 1 | 3 | 10% |
| 31-40 | 1 | 2 | 3 | 10% |
| + de 50 | 1 | 0 | 1 | 3% |
| Total general | 17 | 13 | 30 | 100% |

Font. Valors extrets dels resultats de l'enquesta.

Si analitzem les eines de cerca de feina més usades entre els participants, trobem que les xarxes socials amb un 80%, seguidament tenim el portal web amb un 67%, i amb un 53% la premsa escrita (vegeu Figura 1).

Figura 1. Resultat de les fonts de reclutament utilitzades.

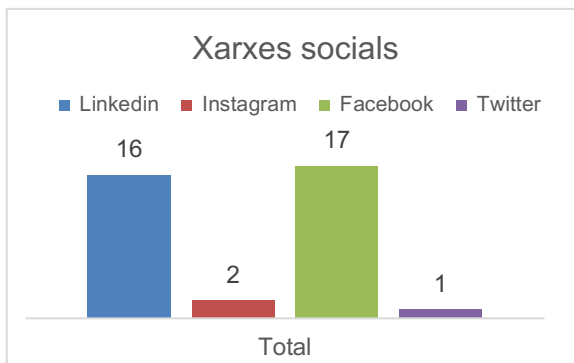


Font. Es mostra el tant % sobre el total de participants que han seleccionat cada una de les opcions.

Com a xarxes socials més utilitzades estan el *Facebook* i el *LinkedIn* (vegeu Figura 2). Com a premsa escrita la més usada és el diari *Bondia* i, en segon lloc, però amb menor presència està

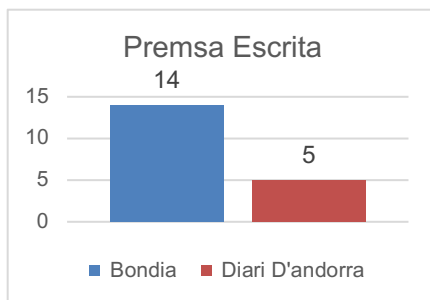
el *Diari d'Andorra* (vegeu Figura 3). En referència als portals webs, descobrim resultats molt dispersos, però podem concloure que les pàgines més emprades són *buscofeina.ad*, *treball.ad* i *Infojobs* (vegeu Figura 4).

Figura 2. Xarxes Socials més utilitzades per la cerca de feina al Principat d'Andorra



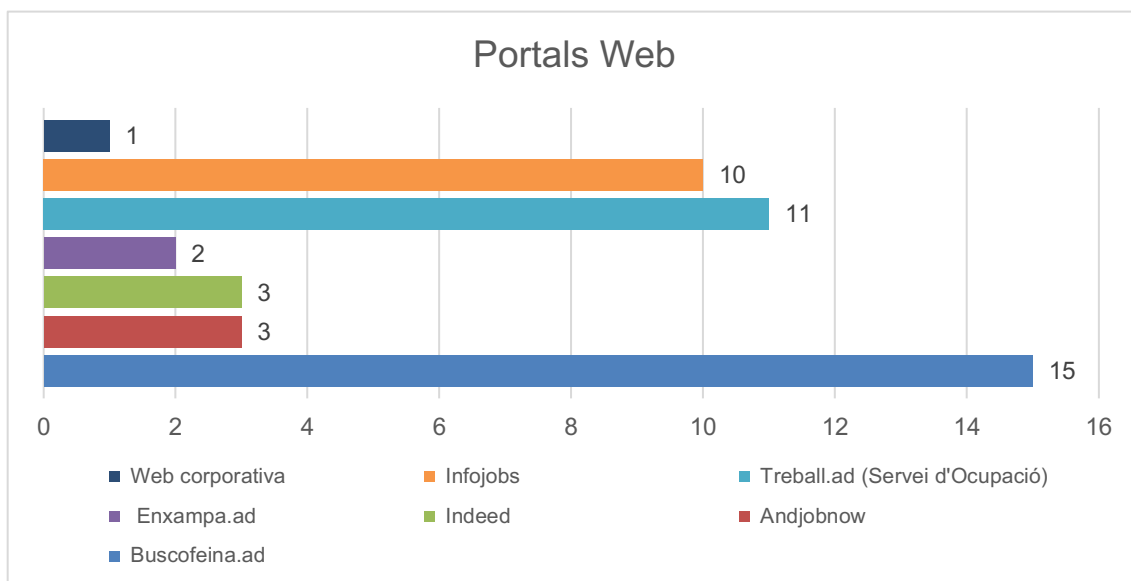
Font. Dades segons els 24 participants que han indicat fer ús de les xarxes socials com a eina per la cerca feina.

Figura 3. Premsa Escrita més utilitzada per la cerca de feina al Principat d'Andorra



Font. Dades segons els 16 participants que han indicat fer ús de la premsa escrita com eina per la cerca feina.

Figura 4. Portals web més utilitzats per la cerca de feina al Principat d'Andorra



Font. Dades segons els 20 participants que han indicat fer ús dels portals web com eina per la cerca feina.

Quant a com prefereixen els candidats presentar les seves candidatures, observem com un 53% es decanten pel correu electrònic un 40% desitgen fer-ho de manera presencial, i tan sols 2 participants prefereixen els portals web. (vegeu Taula 6).

Taula 7. Freqüència de resposta per la pregunta: “De quina manera prefereixes presentar la teva candidatura?” segons el rang d’Edat dels participants

| Rang Edat | Correu Electrònic | Portal web | Presencialment |
|---------------------------|-------------------|------------|----------------|
| + de 50 | 1 | 0 | 0 |
| 18-25 | 7 | 2 | 4 |
| 26-30 | 5 | 0 | 5 |
| 31-40 | 2 | 0 | 1 |
| 41-50 | 1 | 0 | 2 |
| Total general | 16 | 2 | 12 |
| Total general en % | 53% | 7% | 40% |

Font. Es mostra la freqüència de resposta de les tres categories segons el rang d’edat dels participants.

També s’ha volgut saber, si els candidats envien de manera proactiva els seus currículums, sense que existeix ofertes en el moment. Per aquesta pregunta destaquem que el 67% han contestat de manera afirmativa (vegeu Taula 6). D’aquests 19 participant, només 1 ha indicat la categoria "Sense motiu", la resta mostraven interès previ per l’empresa (categoria "Interès per l’empresa").

Quant a la pregunta 14, on se’ls demanava si creien que al Principat d’Andorra hi ha una manca de llocs per cerca feina, trobem que un 53% de participants contesten afirmativament (vegeu Taula 6) i l’altra meitat negativament. Com s’ha exposat en l’apartat anterior, en aquesta pregunta també es va demanar raonar una resposta sobre la creença de la problemàtica. Seguint les categories, l’anomenada "Portal web centralitzat i eficient" ha estat mencionada 8 vegades, la "Més ús de LinkedIn" un sol cop i per últim la categoria "Disconformitat amb el procés de reclutament" 3 cops. Cal remarcar, que en aquesta resposta 3 participants l’han omès.

Taula 8. Freqüència de resposta per a les preguntes: “En alguna ocasió has enviat el teu CV, a una empresa que no tenia oferta de feina publicada?” (Pregunta 12) i “En últim lloc, creus que a Andorra hi ha una manca de llocs on cercar feina?” (Pregunta 14).

| | Pregunta 12 | Pregunta 12 en % | Pregunta 14 | Pregunta 14 en % |
|----------------------|-------------|------------------|-------------|------------------|
| Si | 19 | 63% | 16 | 53% |
| No | 11 | 37% | 14 | 47% |
| Total general | 30 | 100% | 30 | 100% |

Font. Freqüència de resposta en valor numèric i tant % de les preguntes 12 i 14.

4. Conclusions

Abans d'iniciar aquest apartat, on es realitzarà una comparació dels resultats de l'estudi amb els exposats a la introducció, cal recordar les situacions laborals que es troben a cada país. A Espanya, com s'ha exposat anteriorment la taxa d'atur en el 2021 era de 13,65%, en canvi, a Andorra, l'any 2020 la taxa d'atur era del 3%. Per tant, la baixa taxa al país ha dificultat l'obtenció de participant.

Inicialment, es compararà l'ús dels diversos canals de fonts de reclutament. Pel que fa a les xarxes socials, en l'estudi s'ha identificat que el 80% dels participants les utilitzen com a eina per a la cerca de feina. En concret les xarxes més usades, són *Facebook* i *LinkedIn*. Si es compara amb els resultats assolits en l'estudi de Randstad (2021), a Espanya les xarxes socials no tenen tanta presència alhora de cerca feina (19%). Però dins de les més usades també es troba *Facebook* (67%) i *LinkedIn* (18%), que aquesta última segons Randstad (2021) és considerada com un canal propi de cerca de feina. Quant a portals web, a Espanya es fa servir en un 33% (Randstad, 2021) i Andorra el 67% dels entrevistats utilitzen aquest canal. Finalment, en relació amb la premsa escrita, en l'estudi de Randstad no apareix com a canal més usat. Però tot i no tenir dades exactes, podem concloure que no és un canal molt utilitzat. En el cas d'Andorra 16 participants, que seria un 53% del total, fan ús de la premsa escrita. En comparació amb el país veí l'ús d'aquest canal és molt alt. En resum l'ús de les xarxes socials i els portals web al Principat s'usen en gran manera, però no s'ha de deixar de banda que la taxa d'ús de la premsa escrita és superior de la d'Espanya.

Seguidament, s'analitza les preferències dels participants a l'hora de presentar les candidatures. En la Taula 4, s'observa com un 53% dels participants, prefereixen entregar el CV mitjançant correu electrònic, un 40% prefereix fer-ho presencialment i un 7% ho prefereix fer a través d'un portal web. En l'estudi actual, el grup d'edat joves– adults, que compren el rang d'edat de 18 a 30 anys representa un 76% dels participants. Aquest grup se sol caracteritzar per l'ús constant de les xarxes socials i de la navegació per internet. Si s'analitzen les seves preferències a l'hora d'entregar el CV, només 2 participants han indicat preferir els portals web, 12 l'ús del correu electrònic i 9 l'entrega presencial. Per tant, podem concloure, com encara el grup de joves – adults d'Andorra, tendeixen a preferir el reclutament convencional.

Aquest fet també es corrobora amb el que indiquen els reclutadors, ja que sembla que hi ha encara una tendència en la publicació en periòdics. L'eina que més fan servir els reclutadors és el *Facebook* i *LinkedIn*, on a través dels grups de treball d'Andorra es publiquen imatges en les quals s'explica l'oferta i s'indica un correu electrònic on els candidats han de dirigir la seva candidatura. Cosa que continua evidenciant el fet que els candidats mostren menor tendència a presentar les seves candidatures a través de portals, i encara no s'ha abandonat el reclutament tradicional.

Tot això ens indica que els candidats encara són reticents a realitzar el pas cap a un e-

recruitment, ja que un 47% no creu que existeixi una problemàtica en les eines utilitzades per la cerca de feina, però, per una altra banda, els reclutadors sí que consideren que hi ha una problemàtica, segons l'obtingut en les entrevistes. Per tant, encara no s'ha fet el pas a una digitalització del reclutament al Principat d'Andorra.

Per finalitzar, s'analitzaran la pregunta 14. Com s'ha vist anteriorment el 53% dels participants, creu que realment hi ha un problema amb les fonts de reclutament. Si s'analitza en més profunditat les respostes donades en la pregunta 15, 8 dels 16 participants (50%), detecten que el que manca a Andorra és un portal de reclutament eficient, el qual puguin inscriure la seva candidatura i registrar-se directament en l'oferta (vegeu Taula 8). Els candidats no són els únics que tenen la percepció que hi ha una problemàtica en relació amb els portals de feina, sinó que tots els reclutadors entrevistats, han afirmat que estan limitats en aquest aspecte i que troben a faltar una gran base de dades on poder publicar.

En conclusió, es considera que s'hauria de potenciar l'ús de l'*e-recruitment* al Principat d'Andorra, en especial enfocament als portals web, donat que és l'eina menys utilitzada. Per part dels reclutadors, s'ha destacat la necessitat de creació d'un portal públic o privat més funcional. El qual és potències el registre de tant empreses com candidats i facilites la cerca de feina i el reclutament.

Tot i existir un portal públic, aquest encara funciona d'una manera molt manual, com s'ha vist en apartats anteriors. Per tant, com a possible intervenció futura, es proposaria crear un model similar al que usa el portal del Govern Espanyol: "*Empléate*".

5. Limitacions

Com a limitacions en el present treball, que es recomanen millorar en futures investigacions, trobem:

- **Manca d'heterogeneïtat en els participants per a la metodologia quantitativa:** La baixa taxa d'atur del Principat ha dificultat la cerca de participants inactius. I en aquest treball la major part de participants està format pel rang d'edat de 19 a 25 anys i de 26 a 30 anys. Per a futures investigacions, es recomana ampliar els resultats amb participació de majors de 30 anys.
- **Manca d'heterogeneïtat en els participants per a la metodologia qualitativa:** La limitació de temps, ha dificultat la coordinació de més entrevistes semiestructurades. Per a futures investigacions, es recomana ampliar informació en aquest apartat.

Per acabar, cal esmentar que mentre s'ha estat fent aquest treball, ha aparegut un nou portal de feina al Principat, que té com a objectiu simular *Infojobs* però al Principat d'Andorra. En futures investigacions, s'hauria d'incloure aquesta nova plataforma anomenada "*latevafeina.com*"

Referències Bibliogràfiques

- Adecco Institute. (2022, mayo). *Anuario del Mercado de Trabajo 2022*. https://www.adeccoinstitute.es/wp-content/uploads/2022/05/anuario-mercado-trabajo-2022-low_compressed-1_compressed.pdf
- Allden, N., & Harris, L. (2013). Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*, 34(5), 36–47. <https://doi.org/10.1108/jbs-11-2012-0072>
- Alles, M. (2012). Social media y recursos humanos. En *Reclutamiento 2.0 y Headhunting 2.0* (pp. 124–168). Ediciones Granica.
- Arthur, D. (2005). *Recruiting, Interviewing, Selecting & Orienting New Employees* (4.a ed.). Amacom Books.
- Azeem, M. F., & Yasmin, R. (2016). HR 2.0: linking Web 2.0 and HRM functions. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 686–712. <https://doi.org/10.1108/jocm-09-2015-0152>
- Bazán, V., Hermoso, R., & Escario, I. (2018). E-recruitment en España: Evolución y uso de las TIC para atraer candidatos. *Acciones e investigaciones sociales*, (39).
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
- Carroll, M., Marchington, M., Earnshaw, J., & Taylor, S. (1999). Recruitment in small firms. *Employee Relations*, 21(3), 236–250. <https://doi.org/10.1108/01425459910273080>
- Choi, A. (2021). España ante la Revolución Industrial 4.0: mercado laboral y formación. *Araucaria*, 47, 479–505. <https://doi.org/10.12795/araucaria.2021.i47.21>
- Cowling, A., & Mailer, C. (1998). *Managing Human Resources* (3.a ed.). Arnold.
- Doherty, R. (2010). Getting social with recruitment. *Strategic HR Review*, 9(6), 11–15. <https://doi.org/10.1108/14754391011078063>
- Editorial CEP. (2008). *Selección de personal*. Editorial CEP, S.L.
- Estébanez, B. (2019, 28 octubre). *Evolución del reclutamiento: del 1.0 al 4.0*. GBS Recursos Humanos. Recuperado 6 de junio de 2022, de <https://www.gbsrecursoshumanos.com/blog/evolucion-del-reclutamiento/>
- Govern d'Andorra. (2021, abril). *Enquesta de forces del treball. Any 2020*. https://sig.govern.ad/SIGDDE.Public/Files/Documents/Notes_prensa_noticies/noticia58_85cat.pdf
- Hernández, L., Liquidano, M., & Silva, M. (2014). Reclutamiento y selección a través de las redes sociales Facebook y LinkedIn (análisis preliminar). *Oikos*, 18(38), 37–61. <https://doi.org/10.29344/07184670.38.995>
- Iglesias, I., & Álvarez, I. I. (2019). Los procesos de selección en la era digital. Fundación Confemental.
- Indeed. (s. f.). *Acerca de Indeed*. indeed.es. Recuperado 7 de junio de 2021, de <https://es.indeed.com/about?hl=es>
- INE. (2022, abril). *Encuesta de Población Activa (EPA) - Primer trimestre 2022*. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4211/epa0122.pdf>
- INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. f.). *Porcentaje de usuarios de Internet en los Últimos tres meses por tipo de actividad realizada. 2021*. INE. Recuperado 6 de junio de 2022, de https://www.ine.es/jaxi/Tabla.htm?path=/t00/mujeres_hombres/tablas_1/&file=c04003.pX
- Infoempleo. (s. f.). *Acerca de*. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://www.infoempleo.com/acercade/>

- InfoJobs. (s. f.). *InfoJobs Empresas*. Recuperado 10 de junio de 2022, de https://www.infojobs.net/empresas?navOrigen=goo_cpc_brand_empresas&navOrigen=emCmpExt%7Cgoo_cpc_brand_empresas&stc=sem-google-goo_cpc_brand_empresas-paid_btb-%2Bprecios%20%2Binfojobs%20%2Bempresas&gclid=Cj0KCQjw-pCVBhCFARIsAGMxhAdcFZhdS4k1eR78kttCJZ0bbP7Lqb117Gu3xuClwXIJLVHES7Nt-5kaAn98EALw_wcB
- Infojobs. (2021, 12 enero). *Packs de ahorro*. InfoJobs Empresas: Gestión de Recursos humanos en Pymes. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://recursos-humanos.infojobs.net/packs-de-ahorro#ps-custom>
- Johns, R., Teo, S., & Harrington, K. (2007). Pick Me!: Perceptual Differences of Graduate Recruitment and Selection Methods. *Employment relations record*, 7(1), 1–10.
- Joos, J.G. (2008), Social media: New frontiers in hiring and recruiting. *Empl. Rel. Today*, 35: 51-59. <https://doi.org/10.1002/ert.20188>
- Kepios. (2022, 11 mayo). *The Latest Facebook Statistics: Everything You Need to Know*. DataReportal – Global Digital Insights. Recuperado 6 de junio de 2022, de <https://datareportal.com/essential-facebook-stats>
- Koch, T., Gerber, C., & de Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment: Are you LinkedIn? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.861>
- LinkedIn. (s. f.). *About Us Statistics*. Recuperado 6 de junio de 2022, de <https://news.linkedin.com/about-us#Statistics>
- Melanthiou, Y., Pavlou, F., & Constantinou, E. (2015). The Use of Social Network Sites as an E-Recruitment Tool. *Journal of Transnational Management*, 20(1), 31–49. <https://doi.org/10.1080/15475778.2015.998141>
- Malik, F. A., & Yasmin, R. (2016). HR 2.0: Linking web 2.0 and HRM functions. *Journal of Organizational Change Management*, 29(5), 686-712. doi:<https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2015-0152>
- Ministeri d'Empleo y Seguridad Social. (s. f.). *Ofertas de Empleo, Bolsa de Trabajo | Empléate*. Empléate. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://www.empleate.gob.es/empleo/#/>
- Monster. (2021, 5 junio). *Monster Productos | Monster.es*. Hiring ES SP Merchandise. <https://www.monster.es/buscar-candidatos/productos/>
- Moench, E. (2009). The business of recruitment. *Applied Clinical Trials*, 18(3), S8-S10. <https://www.proquest.com/scholarly-journals/business-recruitment/docview/201441588/se-2?accountid=15299>
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020a). Recruitment methods, recruitment outcomes and information credibility and sufficiency. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1615–1631. <https://doi.org/10.1108/bij-07-2019-0312>
- Muduli, A., & Trivedi, J. J. (2020b). Social media recruitment: the role of credibility and satisfaction. *Evidence-based HRM: a Global Forum for Empirical Scholarship*, 8(2), 237–251. <https://doi.org/10.1108/ebhrm-08-2019-0069>
- Okolie, U. C., & Irabor, I. E. (2017). E-recruitment: practices, opportunities and challenges. *European Journal of Business and Management*, 9(11), 116–122.
- Olivar, E. (2021, 17 febrero). *5 maneras en las que Instagram te ayuda a conseguir trabajo*. wokii. Recuperado 5 de mayo de 2022, de <https://wokii.com/instagram-conseguir-trabajo/>
- Olivas-Lujan, M. R., Bondarouk, T., & Olivas-Luján, M. R. (2013). *Social Media in Human Resources Management* (1.a ed.). Esmerald Publishing Limited.
- Ramos Ramos, P. (2022). *Técnicas de selección de personal* (1.a ed.). Interconsulting Bureau S.L.

- Randstad. (2018, 19 agosto). Dos de cada diez empresas utilizan las redes sociales para reclutar nuevos candidatos. Recuperado 18 de abril de 2022, de <https://www.randstad.es/nosotros/sala-prensa/dos-de-cada-diez-empresas-utilizan-las-redes-sociales-para-reclutar-nuevos-candidatos/>
- Randstad. (2021). Employer brand research 2021. <https://www.randstad.es/wp-content/uploads/2021/05/REBR-Espana-2021-web.pdf>
- Rojas, P. (2012). Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento.. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/uoc/56268?page=1>
- Sánchez, T. R. (2016). Selección de personas [Libro electrónico]. En Recursos humanos (pp. 218–222). Octaedro.
- Waheed, A., Xiaoming, M., Waheed, S., & Ahmad, N. (2019). The role of social networking sites in effective e-recruitment; a study of telecom sector in context of pakistan. *KSII Transactions on Internet and Information Systems*, 13(8). <https://doi.org/10.3837/tiis.2019.08.002>

Annex I

1. Indica el teu país de residència
 - Espanya
 - Principat d'Andorra
 - França
2. Estàs actualment en cerca de feina?
 - Si
 - No
3. Has estat en els últims mesos en cerca de feina?
 - Si
 - No
4. Gènere
 - Home
 - Dona
 - Altre
5. Edat
 - 18-25
 - 26-30
 - 31-40
 - 41 – 50
 - Més de 50
6. Actualment, estàs treballant?
 - Si
 - No
7. Quines eines estàs utilitzant o has utilitzat per la recerca de feina? (pots seleccionar més d'una opció)
 - Premsa escrita
 - Xarxes socials
 - Portals Web
 - Altres (indica quin)
8. En el cas d'haver assenyalat premsa escrita, en quin d'aquests diaris estàs mirant o has mirat les ofertes?
 - Bon dia
 - Diari d'Andorra
 - El periodoc
 - La Vanguardia
 - Altres (indica quin)
9. En el cas d'haver assenyalat xarxes socials, en quin d'aquestes xarxes uses o has usat per la recerca feina?
 - Facebook
 - LinkedIn
 - Twitter
 - Altres (indica quin)
10. En el cas haver assenyalat portals web, indica quin d'aquests estàs visualitzant o has visualitzat per la recerca de feina?
 - Andjobnow
 - Buscofeina.ad
 - Enxampa.ad
 - Indeed.es
 - Infojobs
 - Treballa.ad (Servei Ocupació)
 - Altres (indica quin)
11. De quina manera prefereixes presentar la teva candidatura?
 - Online
 - Presencialment
 - Portal web
12. En alguna ocasió has enviat el teu CV, a una empresa que no tenia oferta de feina

publicada?

Sí

No

13. En el cas de contestar que sí, quin criteri has utilitzat o vas utilitzar per enviar el CV?

14. En últim lloc, creus que a Andorra hi ha una manca de llocs on cercar feina?

Sí

No

15. Explica'ns que trobes a faltar en relació amb la cerca de feina a Andorra? (només si has seleccionat Sí en la resposta anterior)

Annex II

Transcripció Participant 1

Entrevistadora: Gràcies per participar en la meua investigació, abans d'iniciar m'agradaria poder comentar-te una mica el tema del qual parlarem. Em trobo en la realització del meu treball de final de màster en el qual em trobo investigant les fonts de reclutament en el Principat d'Andorra. Totes les dades seran tractades de manera confidencial igual que la teua identitat serà tractada de manera confidencial. Abans de començar amb l'entrevista necessitaria saber, si em dones el teu consentiment per enregistrar aquesta trucada?

Participant 1: Clar que sí!

Entrevistadora: En primer lloc, m'agradaria saber quines fonts de reclutament sols usar?

Participant 1: La que més utilitzo es *Facebook*.

Entrevistadora: Com utilitzes el *Facebook*?

Participant 1: Pels grups que estan creats amb més gent, com són Anem per feina, Trobaré feina, em sembla que hi ha. I demes..

Entrevistadora: Creus que les fonts de reclutament són limitades?

Participant 1: Una miqueta, perquè potser el que hauríem de tenir una base de dades amb la gent que busca feina o les empreses que busquen candidats. Perquè clar ara mateix, l'únic que hi ha semblant això és ocupació (*treball.ad*), però és molt limitat. Perquè no qualsevol persona pot estar allà. És que no és fàcil.

Entrevistadora: El servei d'ocupació, l'utilitzes?

Participant 1: No. Alguna vegada puntualment. Per penjar alguna oferta de feina o bé per obrir una oferta de la qual després voldré obrir *cupo*, per tramitar papers d'algú de fora.

Entrevistadora: En les vegades que has publicat puntualment, consideres que ha estat efectiu?

Participant 1: No.

Entrevistadora: Has publicat en altres fonts, com pot ser el diari?

Participant 1: Si he publicat. Però depèn de quines candidatures, depèn del lloc de feina, no és efectiu.

Entrevistadora: Quines creus que són més efectives?

Participant 1: Pot ser un administratiu, és el més bàsic. Sense faltar el respecte, però administratiu és un perfil molt sol·licitat, pel tipus d'horaris i jornada

Entrevistadora: A quins periòdics has publicat?

Participant 1: *Diari d'Andorra* i *Bon dia*, crec que ja està

Entrevistadora: Has notat alguna diferència entre els dos?

Participant 1: Bueno sí, en què un s'ha de pagar i l'altre no. Llavors arriba a més gent el Bon dia.

Entrevistadora: Pel que fa a xarxes socials, les utilitzes deixant de banda el Facebook? Portals Web?

Participant 1: Et refereixes per buscar gent?

Entrevistadora: Si

Participant 1: Xarxes socials no. He utilitzat alguna vegada el *buscofeina.ad*, que és de pagament, però algunes vegades contades.

Entrevistadora: No t'ha estat efectiu?

Participant 1: És el que et dic sempre, depèn del perfil.

Entrevistadora: En resum, el que més efectiu trobes i el que més utilitzes és el Facebook?

Participant 1: Sí, si dona més. És més ampli la varietat de gent que et pot arribar. A més és de franc, o sigui no has de pagar res.

Entrevistadora: Com a millorar en les fonts de reclutament, ja has proposat estendre més el servei d'ocupació, que sigues una gran base de dades per totes les empreses. Creus que a nivell de portal web, trobes a faltar alguna cosa?

Participant 1: Sí, a veure he utilitzat *Indeed* per exemple. Hi ha un altre, que no em surt el nom...Infojobs. Però els utilitzo més quan busco més candidatures de fora, que vulguin venir al Principat d'Andorra.

Entrevistadora: Molt bé doncs amb això hem finalitzat l'entrevista. Moltes gràcies per la teva participació.

Participant 1: Gràcies a tu per comptar amb mi.

Transcripció Participant 2

Entrevistadora: Gràcies per participar en la meua investigació, abans d'iniciar m'agradaria poder comentar-te una mica el tema del qual parlarem. Em trobo en la realització del meu treball de final de màster en el qual em trobo investigant les fonts de reclutament en el Principat d'Andorra. Totes les dades seran tractades de manera confidencial igual que la teua identitat serà tractada de manera confidencial. Abans de començar amb l'entrevista necessitaria saber, si em dones el teu consentiment per enregistrar aquesta trucada?

Participant 2: Cap problema!

Entrevistadora: En primer lloc, m'agradaria saber quines fonts de reclutament sols usar? I si creus que aquestes són limitades?

Participant 2: Vale bueno, en primer lloc, **sí que són limitades**. I després les principals fonts de reclutament que fem servir en la meua empresa són **sobretot el portal. També publiquem al Bopa, i després també fem servir LinkedIn**. Altres canals de pagament no fem servir cap. I també, òbviament la nostra pròpia base de dades.

Entrevistadora: Entenc que quan et refereixes a portal, vol dir la vostra pàgina web? Us arriben currículums per allà?

Participant 2: Sí, exacte.

Entrevistadora: Alguna vegada heu publicat al diari?

Participant 2: Doncs al diari, des de que estic jo, fa 6 anys no hem publicat. El diari creiem que tendeix a menys i tendirà a menys. O així hauria d'anar.

Entrevistadora: D'aquestes que anomenes, quina creus que és la més efectiva?

Participant 2: Per nosaltres, doncs **la base de dades sempre és la més efectiva**. Ja que tens candidats filtrats pel procés actual o de l'anterior. **I si no LinkedIn**.

Entrevistadora: I la menys efectiva?

Participant 2: El Bopa.

Entrevistadora: Vosaltres perquè podeu publicar al Bopa?

Participant 2: Si som, una SAU. Una entitat pública, i per garantir la concurrència i transparència tots els processos es publiquen tant al bopa com al portal.

Entrevistadora: A nivell, de la més efectiva, que m'has comentat que és el *LinkedIn*. Creus que és per a tots els perfils en general o hi ha alguns perfils que són més efectius.

Participant 2: Sí, pels més qualificats. En el meu cas per la part d'enginyeria, ja sigui Telco o Informàtica.

Entrevistadora: Que proposaries com a millora en les fonts de reclutament?

Participant 2: En general?

Entrevistadora: Sí, a Andorra.

Participant 2: És que Andorra la complexitat que té el país, en si. I els perfils. Que depèn del sector, però dels més qualificats hi ha pocs. I al final els has de portar de fora. Doncs el que milloraria, és més un tema d'employer branding, però no tant de l'empresa com de país. Per atreure gent de fora, però a la treballadora.

Entrevistadora: Tot i que actualment no fas ús d'altres fonts. Però consideres que amb relació als portals de reclutament manca alguna cosa a Andorra?

Participant 2: Si!! Jo crec que falten portals professionalitzats, amb una gran base de dades. Que tinguin repercussió a dintre i fora del país. Que no únicament sigui publicar al *LinkedIn* i ja està, sinó que **el país tingui un propi portal o una base de dades**. Però no només en aquest sentit, hi ha altres coses que milloraria. En aquest sentit, els joves estudiants, que **hi hagi com una xarxa de connexió entre les empreses i el ministeri d'Educació**. O pels estudiants mateixos, fer un seguiment de què quan acabin d'estudiar, vulguin tornar al Principat. Com per exemple, estaria bé poder saber quants telecos hi ha a la UPC que siguin d'Andorra. A nosaltres ens aniria molt

bé saber-ho.

Potser no aniria tant a una font com a tal, perquè això és muntar una empresa i tirar-ho endavant. Però si crec que a nivell de país es podrien fer cosetes que poden ajudar a tots els sectors, no només en el que treballa jo.

Entrevistadora: Abans hem comentat, que no fèieu servir, portals ni premsa de pagament. És per un tema de costos?

Participant 2: No, nosaltres no ho fem servir, perquè tal com ho tenim muntat. Amb el que t'he comentat abans, aconseguim atraure els candidats que necessitem. No necessitem invertir, però som molt conscients en tema de pressupost, i evitem invertir sigui en consultores o portals.

Entrevistadora: Doncs amb això. Ja ho tindria tot. Moltes gràcies per participar.

Participant 2: A tu! Espero que vagi molt bé el treball.

Transcripció Participant 3

Entrevistadora: Gràcies per participar en la meua investigació, abans d'iniciar m'agradaria poder comentar-te una mica el tema del qual parlarem. Em trobo en la realització del meu treball de final de màster en el qual em trobo investigant les fonts de reclutament en el Principat d'Andorra. Totes les dades seran tractades de manera confidencial igual que la teua identitat serà tractada de manera confidencial. Abans de començar amb l'entrevista necessitaria saber, si em dones el teu consentiment per enregistrar aquesta trucada?

Participant 3: Cap problema!

Entrevistadora: En primer lloc, m'agradaria saber quines fonts de reclutament sols usar?

Participant 3: Ara mateix **faig servir LinkedIn**, i si hi ha una certificació específica publiquem al col·legi d'actuaris per exemple, a EDPA. Perquè jo treballa al sector banca. Per tant, *LinkedIn* segur, ja sigui publicant ofertes com cerca activa

Entrevistadora: En anteriors vegades has utilitzat xarxes socials?

Participant 3: Sí, **en anteriors empreses vaig fer servir el Diari d'Andorra, el 7 dies. I xarxes socials, Instagram i Facebook.**

Entrevistadora: I creus que les fonts són limitades?

Participant 3: A Andorra?

Entrevistadora: Si

Participant 3: **Si**. Ara ha sortit una nova que assimila *Infojobs*, però no està tan aconseguida.

Entrevistadora: Quina seria?

Participant 3: No me'n recordo.

Entrevistadora: Pot ser *Andjobnow*?

Participant 3: Si aquesta.

Entrevistadora: D'aquestes anomenades, quina creus que és la més efectiva?

Participant 3: A Andorra depèn del sector que estiguis buscant. **Si estàs buscant gent de dins del país, potser són més efectives Xarxes Socials i Diari. I si estàs buscant fora d'Andorra, perquè són perfils específics que no són d'aquí, és millor LinkedIn.**

Entrevistadora: La menys efectiva?

Participant 3: **Per dins d'Andorra jo crec que LinkedIn.** És que aquí està poc desenvolupat també, la gent no té el costum de fer-se un perfil. No trobes a tothom. Has de fer molt boca – orella, anar a trucar i localitzar les persones. És més rudimentari aquesta recerca. De fet, considero que en els 5 anys que porto en la selecció de personal, **el que més m'ha funcionat és el boca-orella.**

Entrevistadora: Que proposaries com a millora, pel que fa a les fonts de reclutament?

Participant 3: Doncs, **jo fomentaria més l'ús.** Que comenci des de l'educació, és a dir, que en l'escola o universitat ja ensenyessin als alumnes a crear-se un perfil laboral. Ensenyant a fer un CV i *LinkedIn*.

Entrevistadora: I com a font de reclutaments, a nivell de pàgines?

Participant 3: Estaria bé, **que hi hagués un lloc on publicar totes les ofertes.** Mira, no t'ho he dit, però **també faig servir el servei d'ocupació.** Però també la consideraria de les menys eficaces. **El servei d'ocupació és molt poc productiu.** Personalment, considero que a la societat d'andorra no agrada que hi hagi una pàgina on publicar totes les ofertes, no estem preparats per això. Per exemple, en el meu sector si veiem que en una pàgina publica una altra empresa del sector, nosaltres no anirem a publicar allà.

Entrevistadora: Doncs amb això ja ho tindria tot. Moltes gràcies per la teua participació!

Participant 3: Gràcies a tu! Adeu!

Transcripció Participant 4

Entrevistadora: Gràcies per participar en la meua investigació, abans d'iniciar m'agradaria poder comentar-te una mica el tema del qual parlarem. Em trobo en la realització del meu treball de final de màster en el qual em trobo investigant les fonts de reclutament en el Principat d'Andorra. Totes les dades seran tractades de manera confidencial igual que la teua identitat serà tractada de manera confidencial. Abans de començar amb l'entrevista necessitaria saber, si em dones el teu consentiment per enregistrar aquesta trucada?

Participant 4: Si, clar

Entrevistadora: En primer lloc, m'agradaria saber quines fonts de reclutament sols usar?

Participant 4: Doncs, en el meu àmbit el que més utilitzo és el *Facebook*, també utilitzem *Instagram*.

Entrevistadora: Fa ús d'algun portal web?

Participant 4: Si, recentment estic publicant a *enxampa.feina.ad*, un nou portal que ha estat creat fa poc i és gratuït. També quan ho necessitem, paguem una publicació a *buscofeina.ad*

Entrevistadora: Creus que les fonts de reclutament al Principat són limitades?

Participant 4: Si, hi ha una manca de fonts on publicar, quan el perfil és més elevat. És a dir, jo normalment cerco venedors, però quan he de buscar algú més tècnic o amb formació em costa més. Per exemple, en l'actualitat estem cercant un product manager que no trobem.

Entrevistadora: De les anomenades, quina creus que és la més efectiva?

Participant 4: A mi la que més em funciona és el *Facebook* i el *busco feina.ad*.

Entrevistadora: Quina diries que per tu és la menys efectiva?

Participant 4: Crec que el *LinkedIn*. Ja que com he comentat el perfil que més cerco són venedors. En aquest sentit, aquest tipus de perfil no sol estar activa en aquesta xarxa social i, per tant, no veuen les ofertes si les publiquem allà. També disposàvem de la web corporativa, ara ja fa un any que no perquè la tenim en manteniment. Per allà rebia candidatures, però no puc afirmar que fos molt efectiu.

Entrevistadora: Que proposaries com a millorar?

Participant 4: Jo crearia una base de dades més àmplia, on les persones d'Andorra s'inscrivessin i nosaltres poguéssim publicar les ofertes. També crec que és necessària una pàgina tipus *headhunting*, on poder trobar perfils més elevats. A i facilitaria la tramitació de permisos, ja que a vegades és molt difícil i els requisits de govern no et permeten contractar algú que t'interessa. I això també dificulta l'arribada de nous perfils al país.

Entrevistadora: Doncs amb això és tot! Moltes gràcies!

Participant 4: A tu!

Transcripció Participant 5

Entrevistadora: Gràcies per participar en la meua investigació, abans d'iniciar m'agradaria poder comentar-te una mica el tema del qual parlarem. Em trobo en la realització del meu treball de final de màster en el qual em trobo investigant les fonts de reclutament en el Principat d'Andorra. Totes les dades seran tractades de manera confidencial igual que la teua identitat serà tractada de manera confidencial. Abans de començar amb l'entrevista necessitaria saber, si em dones el teu consentiment per enregistrar aquesta trucada?

Participant 5: Cap problema!

Entrevistadora: En primer lloc, m'agradaria saber quines fonts de reclutament sols usar? Creus que són limitades?

Participant 5: Bàsicament Andorra utilitzem la base de dades pròpia de la meua organització, xarxes socials i premsa escrita, i el boca-boca. Jo diria que bàsicament, la base de dades i Facebook, com a xarxa social, per a perfils del país. Per buscar fora d'Andorra doncs utilitzem: la nostra pàgina web, Infojobs, LinkedIn i d'altres portals que tenim units al nostre portal intern i que es publiquen de manera automàtica. Aquestes són les fonts de reclutament més habituals que utilitzem i, si considero que són limitades.

Entrevistadora: D'aquestes mencionades quina diries que és la més efectiva?

Participant 5: Les més efectives aquí a Andorra és el Facebook i després la nostra base de dades, considero que tenim molta base de dades pròpia. Pels perfils de fora del país jo diria que Infojobs i LinkedIn, però per volum i per temps crec que la més efectiva és Infojobs.

Entrevistadora: I les menys efectives?

Participant 5: La menys efectiva crec que Andorrana és el diari perquè almenys nosaltres l'experiència que tenim quan hem publicat, és que tampoc hem tingut una gran aflluència de candidats i de fora la nostra pàgina web, considero que és la que menys ens funciona quan busquem perfils que vulguin venir al país.

Entrevistadora: Per què consideres aquestes com les menys efectives?

Participant 5: Doncs a nivell de premsa sí que és veritat que ens arriben candidatures, però la gent jove sobretot el que mira més són les xarxes socials i fora, trobo que hi ha més aflluència de gent a Infojobs, que a la nostra pàgina corporativa.

Entrevistadora: Quines millores proposaries?

Participant 5: Jo crec que hem d'anar a un model més modern, més digitalització, considero que la gent ara es cansa, a la tercera línia de llegir. Nosaltres a l'assolir models que venen d'Espanya observem com allà funciona molt bé les videofertes per exemple, fer-ho en un format més digital. I les videoentrevistes, ja que t'estalvies temps tant el reclutador com el candidat. Donat que aquest últim pot fer les entrevistes quan estiguin relaxats sense tenir-se que connectar a una entrevista a una hora en concret. Per tant, com a millora proposaria més digitalitació del reclutament.