Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

"SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA TRANSLINE-TRANSERCO"

Gloria Eugenia Morales de Thompson
Asesorado por la Inga. Rossana Margarita Castillo Rodríguez

Guatemala, octubre de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

"SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA TRANSLINE-TRANSERCO"

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

GLORIA EUGENIA MORALES DE THOMPSON

ASESORADO POR LA INGA. ROSSANA MARGARITA CASTILLO RODRÍGUEZ

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE
INGENIERA INDUSTRIAL

GUATEMALA, OCTUBRE DE 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

FACULTAD DE INGENIERÍA

NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Inga. Glenda Patricia García Soria
VOCAL II	Lic. Amahán Sánchez Álvarez
VOCAL III	Ing. Julio David Galicia Celada
VOCAL IV	Br. Kenneth Issur Estrada Ruiz
VOCAL V	Br. Elisa Yazminda Vides Leiva
SECRETARIA	Inga. Marcia Ivonne Véliz Vargas

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Herbert René Miranda Barrios
EXAMINADOR	Ing. René Alfonso Aguilar Marroquín
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADOR	Ing. Juan José Peralta Dardón
SECRETARIA	Inga. Gilda Marina Castellanos Illescas

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

Cumpliendo con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

"SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL PARA LA EMPRESA TRANSLINE-TRANSERCO",

tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, el 18 de octubre de 2006.

Gloria Eugenia Morales de Thompson

AGRADECIMIENTO A:

DIOS	**Creador del cielo y la tierra**
Ing. José Francisco Gómez Rivera **Inga. Rossana Margarita Castillo**	**Por su paciencia y conocimientos**
Mi esposo e hijas	**Por su ayuda y apoyo incondicional**
Sr. Arturo Salvatierra Taracena **Orquídia I. Castillo de López**	**Por su colaboración desinteresada en la realización de este trabajo de graduación.**

DEDICATORIA A:

Mis padres	**Rogelio Morales Pinto** **Elva Nidia Morales de Morales**
Mi esposo	**Dany Elden Thompson Larios**
Mis Hijas	**Melany Michelle Thompson Morales** **Katherine Denisse Thompson Morales** **Emily Joanne Thompson Morales**
Mis hermanas	**Nidia Arminda Morales de Figueroa** **Judith Maricela Morales de Ruden**
Mis suegros	**Elden Thompson Luben** **Luisa Emilia Larios de Thompson**
Mi amiga	**Orquídia Isabel Castillo de López**

Mis sobrinos, amigos y compañeros en general.

La Facultad de Ingeniería.

La Universidad de San Carlos de Guatemala.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES……. XI
GLOSARIO…….. XIII
RESUMEN……... XIX
OBJETIVOS……. XXI
INTRODUCCIÓN……. XXIII

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 De la empresa…….. 1
1.1.1 Ubicación…… 1
1.1.2 Historia…… 2
1.1.3 Misión…….. 2
1.1.4 Visión…… 2

1.1.5 Organigrama……. 3
1.2 De reclutamiento de personal……. 4
1.2.1 Concepto de reclutamiento de personal……. 4
1.2.2 Proceso de reclutamiento……. 4
1.2.3 Entorno de reclutamiento……. 7

1.2.4 Límites y desafíos del reclutamiento…….. 7

1.2.5 Fuentes de reclutamiento……..... 9
1.3 De selección de personal…… 11
1.3.1 Concepto de selección de personal…… 11
1.3.2 Objetivos y desafíos de la selección de personal… 12

1.3.3 Razón de selección…… 13
1.3.4 La fiabilidad……. 14
1.3.4.1 Error por defecto…….. 14
1.3.4.2 Error por exceso…… 15
1.3.5 La validez……. 15
1.3.5.1 Empírica…….. 16
1.3.5.2 Concurrente……. 16
1.3.5.3 De predicción…… 17
1.3.6 Reacciones a los instrumentos de selección……. 17
1.3.6.1 Reacción de los candidatos a los instrumentos de selección…… 18
1.3.6.2 Reacción de los directivos ante los sistemas de selección…….. 18

2. EVALUACIÓN, ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Evaluación…… 19
2.1.1 Método utilizado para el reclutamiento de personal…. 19
2.1.2 Descripción de puestos de trabajo…….. 20
2.1.3 Reglamento interno…… 20
2.2 Análisis FODA…….. 21
2.2.1 Fortalezas…….. 25
2.2.2 Oportunidades…….. 25
2.2.3 Debilidades…… 26
2.2.4 Amenazas……. 26
2.3 Diagnóstico General…….. 27

3. MODELO DEL SISTEMA A IMPLEMENTAR

3.1 Planificación de recursos humanos…… 29

3.2 Oferta de trabajo……..... 32
3.3 Demanda de trabajo……. 32
3.3.1 Proceso de reclutamiento de personal……. 32
3.3.1.1 Determinar el método de reclutamiento a utilizar…… 34
3.3.2 Proceso de Selección…… 35
3.4 Exigencias del proceso de contratación…… 36
3.4.1 Determinar las características más importantes en cuanto a rendimiento…… 37
3.4.1.1 Perfil de puestos de trabajo……. 37
3.4.2 Evaluar el nivel de motivación en los candidatos… 38
3.4.3 Determinar quién debe tomar la decisión de selección y contratación……. 39
3.5 Descripción de puestos de trabajo……. 40
3.5.1 ¿Porqué es importante la descripción de puestos de trabajo?..... 43
3.6 Proceso de orientación……. 44
3.7 Proceso de socialización…….. 46
3.7.1 Etapas…… 46
3.7.1.1 Previa……... 47
3.7.1.2 De encuentro…….. 47
3.7.1.3 De adaptación……. 48

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

4.1 Recepción resolicitud de empleo…… 49
4.2 Recepción de currículo vitae…….. 54

4.3 Consulta de perfil del puesto…….. 54
4.4 Realización de pruebas…… 57
4.4.1 De personalidad…….. 58
4.4.2 De habilidad……. 59
4.4.3 Psicológica……. 60
4.4.4 De honradez…….. 60
4.5 Entrevista de selección…….. 61
4.5.1 Tipos de entrevista…… 62
4.5.1.1 No estructurada…….. 63
4.5.1.2 Estructurada…… 63
4.5.1.3 Mixtas…… 63
4.5.1.4 De solución de problemas……. 64
4.5.1.5 De provocación de tensión…… 64
4.5.2 Etapas de la entrevista…… 65
4.5.2.1 Preparación del entrevistador…….. 65
4.5.2.2 Creación de un ambiente de confianza… 65
4.5.2.3 Intercambio de información…… 66
4.5.2.4 Terminación……. 66
4.5.2.5 Evaluación…… 66
4.5.3 Guía de la entrevista…… 67
4.5.4 Análisis de la entrevista…….. 69
4.6 Selección y ajuste entre la persona y la organización…… 69
4.7 Toma de decisión……. 70
4.8 Comprobación de referencias personales…… 71
4.9 Comprobación de referencias laborales…….. 71
4.10 Entrevista final y presentación de oferta…….. 72
4.11 Contratación……. 73
4.12 Entrega de descripción del puesto de trabajo……. 74

5. MEJORA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

5.1 Características de los sistemas informáticos en la gestión de recursos humanos……. 77

5.2 Pasos para diseñar un sistema de información de reclutamiento, selección y contratación de personal…… 79

5.3 Enfoques utilizados en el sistema de información…… 80

CONCLUSIONES…… 83

RECOMENDACIONES…….. 85

BIBLIOGRAFÍA…… 89

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS……. 91

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1	Organigrama Transline-Transerco	3
2	Análisis FODA	22
3	Planificación de Recursos Humanos	30
4	Proceso de relación interpersonal en una entrevista	62

TABLAS

I	Formato de solicitud de empleo	50
II	Formato de perfil del puesto de trabajo	55
III	Guía de la entrevista	68
IV	Formato de descripción del puesto de trabajo	75

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 De la empresa

Transline-Transerco es una operadora de transporte que ofrece servicios especializados en contenedores, furgones y cisternas lo que significa que puede atender todo tipo de carga a granel, contenerizada y líquida para Guatemala y Centroamérica.

1.1.1 Ubicación

El predio y las oficinas de la empresa Transline-Transerco se encuentran ubicados en calzada Justo Rufino Barrios, 2-60, zona 21, Guatemala, Centro América.

El predio cuenta con 15 mil metros cuadrados, diseñados con las más modernas normas de seguridad industrial que incluye iluminación total, área de lavado, gasolinera y garita de control.

Las oficinas cuentan con servicios modernos de computación, correo electrónico y personal experimentado para realizar las transacciones de la empresa y atender las necesidades de los clientes.

En la calzada principal de Santo Tomas de Castilla se encuentra ubicado otro predio y oficinas, que cuentan con seguridad, guardianía y garita de control.

1.1.2 Historia

Es una empresa familiar y fue establecida hace varios años, desde entonces ha presentado un nivel de crecimiento moderado, contando con una cartera selecta de clientes satisfechos; sin embargo presenta un futuro mas prometedor debido a su infraestructura y capacidad para ofrecer soluciones inmediatas en el servicio de transporte enfocados a satisfacer las necesidades de sus clientes. Cuenta con 60 cabezales de modelos recientes y 150 equipos (20furgones, 20 plataformas de 3 ejes, 60 porta-contenedores de 40' y 45', 10 porta-contenedores de 3 ejes, 25 porta-contenedores de 20', 15 cisternas).

1.1.3 Misión

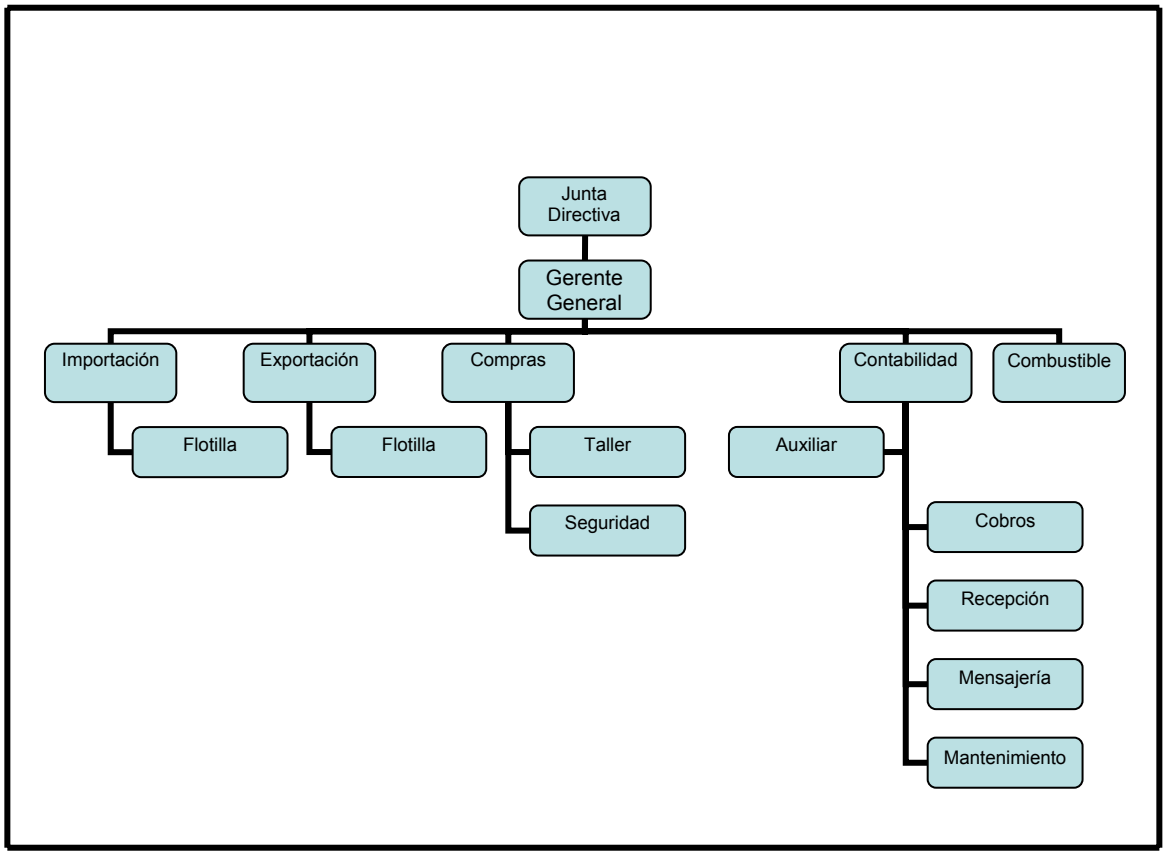
“Ofrecer servicios de transporte especializado para Guatemala y Centroamérica caracterizándose por precio competitivo, eficiencia y calidad.”

1.1.4 Visión

“Consolidarse como la principal empresa de transporte especializado utilizando el mejor equipo, tecnología (Gps, calibradores vigía) y personal altamente calificado con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes”.

1.1.5 Organigrama

Figura 1. Organigrama Transline –Transerco



1.2 De Reclutamiento de Personal

1.2.1 Concepto de Reclutamiento de Personal

"Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual se divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar." 1/

"Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de trabajo de una empresa. Se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados. El proceso de selección se considera independiente del reclutamiento."2/

1.2.2 Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento inicia cuando existe la necesidad de llenar una vacante, ya sea de nueva creación, o bien, resultado de alguna promoción interna. Antes de dar inicio con el proceso de reclutamiento deben seguirse los siguientes pasos:

- Requisición al departamento de personal

- Políticas de personal
- Análisis de puestos

Requisición al departamento de personal.

Este trámite se lleva a cabo mediante un documento que contiene datos importantes acerca del puesto: edad del candidato, grado académico, experiencia requerida y salario que se puede pagar.

Políticas de personal

Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para encaminar a la dirección a alcanzar ciertos objetivos Cuando no existen políticas a seguir, la gente está expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar.

A continuación se enumeran algunas políticas de reclutamiento:

- El proceso de reclutamiento debe estar basado en los requerimientos específicos de trabajo autorizados por la empresa y que establezcan con claridad los objetivos, las actividades y las tareas; así como los conocimientos, tipo de experiencia y habilidades que se necesitan para obtener buenos resultados, ya que sin esta información, es muy difícil realizar una eficaz búsqueda de candidatos.
- Las actividades de reclutamiento deben basarse en un plan que indique los pronósticos anuales de necesidades de recursos humanos, previamente autorizados por la dirección general.
- El reclutamiento debe llevarse a cabo por el departamento de recursos humanos.

- De la calidad de las fuentes de reclutamiento depende en gran medida que se consigan las personas mas adecuadas, que tengan afinidad con los principios y que además sean validas en cuanto a su calidad profesional y técnica.
- Se debe procurar obtener personal de la región de donde esta ubicada la empresa.

Análisis de puestos.

"Las actividades de reclutamiento empiezan con una amplia comprensión del puesto a cubrir. El análisis de puestos es una técnica que se usa comúnmente para obtener la comprensión de un puesto. Básicamente es un procedimiento que tienen como finalidad determinar que actividades desarrolla un puesto y que tipo de individuo debe ser contratado."3/

Es importante utilizar el análisis de puestos ya que es un documento donde se encuentra toda la información necesaria que nos permite determinar y comparar las cualidades que se requieren para un puesto determinado, con las que en realidad poseen los candidatos.

El departamento de recursos humanos es el encargado de identificar las vacantes que deben ser llenadas y esto se lleva a cabo mediante una planificación de recursos humanos. El reclutador debe especificar las necesidades del puesto como las características que debe tener la persona que lo desempeñe, esta información la obtiene poniéndose en contacto con la persona que solicitó el nuevo puesto.

Se recomienda que los gerentes entreguen al departamento de recursos humanos una requisición de personal la cual contenga los requerimientos y el perfil del candidato que se esta solicitando.

1.2.3 Entorno de reclutamiento

El proceso de reclutamiento y selección se ve afectado por ciertos elementos que el reclutador debe tomar en cuenta, estos son:

- Políticas de la empresa
- Planes de recursos humanos
- Prácticas de reclutamiento
- Requerimientos del puesto

1.2.4 Límites y desafíos del reclutamiento

"La tasa de desempleo en el área, las condiciones del ramo de la compañía, a abundancia o escasez en la oferta de personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de otras compañías influyen en la tarea de obtener un grupo de solicitantes para una ocupación dada. Aunque estos factores se incluyen en la planeación de recursos humanos, con frecuencia las condiciones económicas varían rápidamente."4/

El reclutador debe utilizar los siguientes elementos para llevar a cabo el proceso de reclutamiento:

- Indicadores económicos: Permiten conocer la actual economía de un sector, de una zona geográfica o de toda la nación.

- Actividades de reclutamiento de otras compañías: permiten conocer las estrategias básicas que utilizan las organizaciones competidoras. En muchos casos, puede medirse con relativa precisión a través de los avisos publicados, Pero esta técnica puede resultar costosa.

- Las ventas actuales de la compañía y sus metas: Debido a que los planes de recursos humanos se basan parcialmente en las predicciones de ventas, las variaciones entre las ventas reales y las previstas constituyen un factor vital.

Las políticas y normas de la organización en ocasiones pueden convertirse en limitantes de las actividades de reclutamiento. A continuación se enumeran algunas de ellas:

- Políticas de promoción interna: Determinan que los actuales empleados tienen opción preferencial para acceder a determinados puestos. Tiene el mérito de garantizar a cada empleado una carrera y no solamente un empleo. Esta práctica puede tener el efecto negativo de limitar el ingreso de personas con ideas y perspectivas nuevas en la organización. Obviamente, la necesidad de contar con un inventario actualizado de conocimientos y habilidades del personal se incrementa cuando la organización instituye esta política.

- Políticas de compensación: Un factor limitante en el proceso de reclutamiento, ya que los reclutadores tienen un mínimo grado de discrecionalidad en las compensaciones que ofrecen.

- Políticas sobre situación del personal: Actuando de acuerdo a las leyes de un país determinado, la organización puede proceder a favorecer la contratación del personal temporal.

- Políticas de contratación internacional: Con frecuencia, determinadas legislaciones estipulan el nivel máximo de extranjeros que pueden laborar en una organización, lo cual ejerce efectos directos sobre las políticas de la empresa.

1.2.5 Fuentes de reclutamiento

Existen numerosas fuentes de reclutamiento disponibles. Algunas de ellas son:

- Los empleados actuales: Algunas empresas tienen la política de dar prioridad a los actuales empleados de optar por un puesto que se encuentra vacante. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre que ocupar.

- Referencias de los actuales empleados: Los estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias, dadas por los empleados actuales, tienden a quedarse mas tiempo en la organización, muestran una mayor lealtad y satisfacción en el trabajo que los empleados contratados por otros medios. Sin embargo, los empleados actuales tienden a dar referencias de personas con características demográficas similares a las que ellos tienen, lo que puede crear problemas relacionados con la igualdad de oportunidades de empleo.

- Empleados anteriores: Una opción muy buena es dar oportunidad nuevamente a una persona que ya trabajó para la empresa y que su trabajo fue satisfactorio.

- Anuncios impresos: Los anuncios se pueden utilizar cuando se hace un reclutamiento local (periódicos) o para búsquedas regionales, nacionales o internacionales (revistas profesionales).

- Anuncios en Internet y en páginas Web especializadas: Cada vez más, los empresarios están acudiendo a la red como herramienta de contratación porque los anuncios son relativamente baratos más dinámicos y, a menudo, pueden dar mejor resultado que los anuncios de periódicos. Además, el alcance de Internet ha crecido drásticamente, por lo que las empresas pueden conectarse con personas de todo el mundo que buscan trabajo.

- Agencias de contratación: Muchas organizaciones utilizan a agentes externos para reclutar y seleccionar a los candidatos a un puesto. Normalmente, las agencias de contratación reciben unos honorarios en función del salario que se ofrece al nuevo empleado. Las agencias pueden ser muy útiles cuando la empresa está buscando a un empleado con cualidades específicas. A menudo, buscan a candidatos que están empleados, lo que indica que el empresario está satisfecho con su rendimiento.

- Clientes: Esta opción para reclutar personal resulta muy buena ya que son los clientes los que están familiarizados con el proceso que se desarrolla en la empresa y saben con exactitud que tipo de trabajadores la empresa necesita. Además, los clientes han sido receptores de los productos o servicios de la empresa y, por lo tanto, tienen ideas interesantes a la hora de realizar mejoras.

1.3 De selección de personal

1.3.1 Concepto de Selección de personal

"Es el mecanismo que permite determinar la cualidad total de los recursos humanos de una organización."/5

Es una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Es la elección de la persona adecuada para un puesto adecuado y un costo adecuado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales, para contribuir, de esta manera, a los propósitos de organización.

1.3.2 Objetivos y desafíos de la selección de personal

El departamento de personal emplea el proceso de selección para realizar la contratación del nuevo personal. El análisis del puesto de trabajo, los niveles de desempeño que requiere cada puesto, los planes de recursos humanos, la oferta limitada de empleo, las políticas de la organización y finalmente los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger, son elementos que determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Antes de iniciar con el proceso de selección es importante conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la implementación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, y que comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad .

La comparación entre dichas necesidades y el inventario de recursos humanos, permite precisar que se está seleccionando personal para una organización y no para una tarea o puesto específicos, y también que ese proceso tiene lugar en un momento del desarrollo de la personalidad del individuo y de la dinámica de una organización. Este es un punto que no siempre se tiene en cuenta. Ocurre con frecuencia que la selección se lleva a cabo teniendo en mente un puesto específico y perdiendo de vista a toda la organización. Por lo que resulta necesario tomar en cuenta los siguientes elementos antes de iniciar el proceso de selección:

- Nivel al que se llevará a cabo la selección (Ejecutivos, obreros, etc.)

- Requisitos necesarios para que el puesto se desempeñe eficientemente.
- Posibilidades de desarrollo y promoción para los nuevos candidatos.
- Posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo (zona, potencia, ramo industrial similar).
- Cantidad de candidatos disponibles.

Basándose en las consideraciones anteriores, puede decirse que con frecuencia se hace más énfasis en la técnica que en la capacidad profesional que requiere la selección de personal, la cual sólo es factible con una entrenamiento y supervisión adecuados que aseguren que se están satisfaciendo las necesidades presentes y futuras de lo más valioso que tiene la organización: el recurso humano.

1.3.3 Razón de selección

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Cuando un puesto es difícil llenarlo, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo.

1.3.4 La fiabilidad

"Hace referencia a la coherencia de las mediciones, normalmente a lo largo del tiempo, pero también entre distintos entrevistadores. Si una medida produce resultados perfectamente coherentes, la medida es totalmente fiable. Rara vez se consigue una fiabilidad total. Las mediciones, casi siempre, contienen errores y estos errores producen <<ruido>> o falta de fiabilidad."6

"Conceptualmente, la fiabilidad es la cantidad de ruido de una medición pero, desde un punto de vista funcional, la fiabilidad se valora en el grado de similitud de las puntuaciones, a lo largo del tiempo y de cada entrevistador."7/

Al hacer uso de la fiabilidad como elemento de medición en la selección de de personal se puede incurrir en los siguientes errores:

1.3.4.1 Error por defecto

Se produce cuando un elemento que se esta midiendo no está incluido en la medición. Esto puede llevarse a cabo por ejemplo cuando queremos medir la habilidad numérica de los candidatos y en las pruebas de matemática no se

incluye parte práctica sino únicamente teoría de los conceptos básicos. Esta es una medición que no valora la capacidad matemática real de los candidatos.

1.3.4.2 Error por exceso

Se produce cuando las circunstancias del momento o del ambiente afectan al entrevistador cuando tiene que tomar una decisión sobre la evaluación de un candidato determinado. Algunos factores que permiten que se produzca este tipo de error son: Falta de tiempo de parte del entrevistador para realizar la entrevista, primera impresión generada por el entrevistado, no estar dentro del lugar adecuado para llevar a cabo la entrevista, etc.

Las pruebas para la selección, ya sean exámenes, entrevistas u otras técnicas, son un medio para analizar la cualificación en función del puesto.

La fiabilidad es un índice del número de errores que han influido sobre la medición.

1.3.5 La validez

Es el grado en que una técnica mide el conocimiento, la cualificación o la capacidad y resulta esencial para la selección adecuada. Representa un buen ajuste entre la técnica utilizada para evaluar a un candidato para un puesto determinado con el rendimiento que se necesita para ese puesto.

Las estrategias que nos permiten demostrar la validez de un método de selección son:

1.3.5.1 Validez empírica

Esta estrategia da a conocer la relación existente entre el método de selección y el rendimiento en el trabajo. Se comparan las puntuaciones obtenidas en los métodos de selección con el rendimiento en el trabajo. Si las puntuaciones son altas en los métodos de selección, y de igual forma el rendimiento en el trabajo es alto, entonces se dice que se ha establecido una validez empírica.

1.3.5.2 Validez concurrente

Indica el grado en que las puntuaciones en una medida de selección están relacionadas con el rendimiento en el trabajo, cuando ambas están medidas más o menos en el mismo momento. Esto se lleva a cabo cuando la medida de selección se aplica tanto al candidato como a uno de los trabajadores de la empresa con el propósito de comparar si el método de selección refleja el rendimiento en el trabajo. La relación de ambas puntuaciones determina la validez concurrente, ya que fueron efectuadas en un mismo momento.

1.3.5.3 Validez de predicción

Se lleva a cabo cuando la puntuación obtenida en los métodos de selección es comparada con el rendimiento en el trabajo que manifiesta la persona meses después de haber iniciado el trabajo.

La validez de predicción puede ajustarse de mejor manera al problema de contratación cuando se trata de predecir la persona que tendrá el mejor rendimiento en la organización. Sin embargo, determinar la validez de predicción de una medida exige involucrar a un número bastante grande de personas, al menos 30, de las que se dispone tanto de puntuaciones de selección como de rendimiento en el trabajo, talvez seis o doce meses mas tarde.

Antes analizar los métodos de selección específicos, tenemos que destacar un punto importante respecto a la fiabilidad y la validez. Los métodos de selección pueden ser fiables pero no válidos, sin embargo, los métodos de selección que no son fiables no son válidos.

1.3.6 Reacciones que generan los métodos de selección

Los métodos de selección utilizados para evaluar a los candidatos muchas veces generan ciertas reacciones ya sea parte de los candidatos como de los encargados de utilizar dichos métodos.

1.3.6.1 Reacción de los candidatos a los métodos de selección

Tomando en cuenta que los candidatos son el elemento principal en la selección es importante analizar la forma en que éstos aceptan o rechazan los métodos que la empresa utiliza para evaluarlos. Algunos creen que las pruebas utilizadas para evaluar la personalidad no son aceptables para evaluar el rendimiento en el trabajo ya que las características de personalidad pueden disimularse. Muchos reaccionan favorablemente a las entrevistas y simulaciones del trabajo.

1.3.6.2 Reacciones de los directivos ante los métodos de selección

Los encargados de utilizar los métodos de selección reaccionan favorablemente si éstos son fáciles de suministrar, entender y administrar.

Analizar estos aspectos que de una u otra manera afectan al proceso de selección es importante ya que debe mantenerse un equilibrio entre los criterios de fiabilidad y validez y entre los criterios cualitativos de las reacciones que manifiestan los candidatos y directivos ante los métodos de selección con el propósito de garantizar que el proceso de selección será todo un éxito.

2. EVALUACIÒN, ANÁLISIS Y DIAGNOSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Evaluación

2.1.1 Método utilizado para el reclutamiento de personal

Actualmente la empresa Transline/Transerco no cuenta con un método o sistema establecido de Reclutamiento, selección y contratación de personal.

La rotación de personal de la empresa se da principalmente con los pilotos de camión y muy eventualmente en recepción.

La forma en que se lleva a cabo el proceso de contratación del personal es el siguiente:

1. Llenan solicitud de empleo en recepción.
2. Si el puesto a ocuparse es de recepción pasa a entrevista con el encargado de contabilidad y luego con el propietario de la empresa. Pero si el puesto a ocuparse es de chofer de camión, pasa directamente con el propietario y Gerente General de la empresa.
3. El que toma la decisión definitiva de contratación es el propietario de la empresa.

4. Generalmente las personas que llegan con el propósito de ocupar un puesto en la empresa Transline-Transerco son recomendadas por los empleados que trabajan allí.

2.1.2 Descripción de puestos de trabajo

Es necesario dar a conocer a cada trabajador las funciones específicas de su puesto de trabajo para que este lo desarrollen de la mejor manera posible. Es importante que todos y cada uno de los miembros del personal tengan claro las tareas que su puesto requiere para satisfacer las necesidades de la empresa.

La empresa Transline/Transerco no cuenta con un documento en dónde se especifiquen las funciones correspondientes a cada puesto de trabajo.

2.1.3 Reglamento Interno

Es un documento elaborado por el patrono en donde especifica de acuerdo a los intereses de su empresa las leyes y condiciones de trabajo a las que debe regirse toda persona que trabaje para la misma.

La elaboración del reglamento interno es un documento que puede realizarse en forma simultánea con el proceso de descripción de puestos de trabajo.

Aunque la elaboración del Reglamento se lleva a cabo únicamente por el patrono de la empresa, los trabajadores pueden dar a conocer su opinión a través del Comité Permanente de Trabajadores que se debe conformar en la empresa, para ese efecto.

Cuando no exista dicho comité, su elección se hará mediante votación secreta de la mayoría de trabajadores; quienes serán reunidos en asamblea en la empresa, con la colaboración de un funcionario del Departamento de Relaciones de Trabajo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

La empresa Transline-Transerco no tiene creado un reglamento interno de trabajo. El propietario de la empresa es el encargado de realizar los cambios que sean necesarios en cuanto a las leyes y condiciones de trabajo, pero sin existir un documento dónde se especifique lo que debe hacerse.

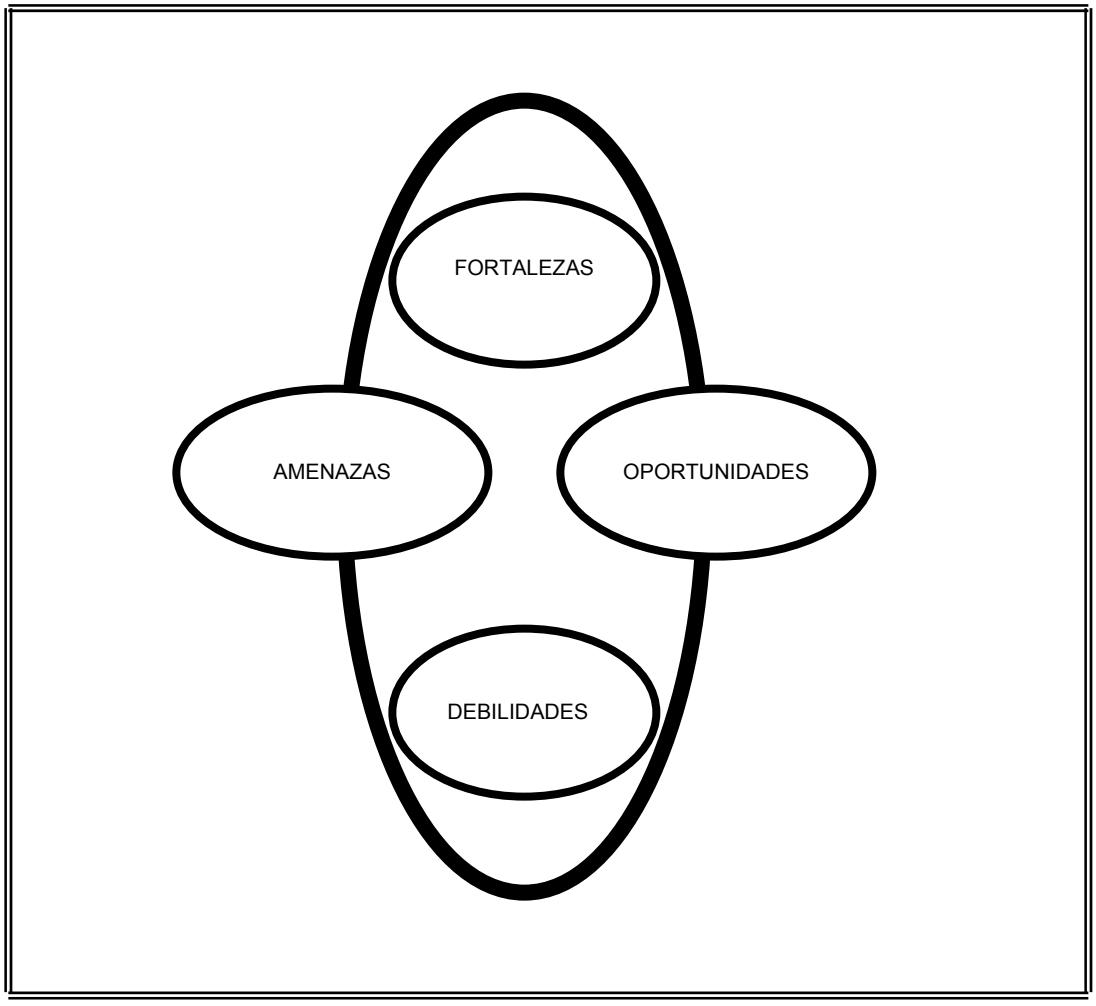
2.2 Análisis FODA

"FODA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre un negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. "/8

Este es un recurso utilizado para analizar la situación actual de la empresa tomando en cuenta el entorno para la cual compite. Deriva su nombre de las iniciales de los conceptos que nos permiten moldear el rumbo que debe tomar las actividades de la empresa para que sus resultados sean satisfactorios. El análisis FODA debe enfocarse únicamente a factores claves que nos permitan alcanzar el éxito de la empresa.

En el proceso de análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se toman en cuenta los factores políticos, sociales, culturales que de alguna manera influyen en el desenvolvimiento de la empresa.

Figura 2, Análisis FODA



Fuente: www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17htm.

En la figura anterior se muestran dos partes, una interna y otra externa:

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales se tiene algún grado de control.

- La parte externa determina las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar.

En las fortalezas y oportunidades la empresa debe explotar al máximo sus recursos y lograr los mejores beneficios.

En las Debilidades y Amenazas la empresa ve amenazada su existencia y debe proceder rápidamente con acciones de mejora o cambio.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- Análisis de Recursos
  Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- Análisis de Actividades
  Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- Análisis de Riesgos
  Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- Análisis de Portafolio
  La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Factores que deben tomarse en cuenta:

- Análisis del entorno
  Estructura de la industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- Grupos de interés
  Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- El entorno visto en forma más amplia
  Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

A continuación se lleva a cabo el análisis FODA para la empresa Transline/Transerco.

2.2.1 Fortalezas

- Los planes estratégicos están previstos a largo plazo
- Los incentivos están enfocados hacia la productividad del equipo
- Los horarios del personal están bien establecidos
- El sistema de información es totalmente actualizado
- Se tiene establecido un formato para solicitud de empleo

2.2.2 Oportunidades

- El alto índice de desempleo en el país provee la oportunidad de contar con personal disponible para trabajar.
- No existe sindicato, el cual es un grupo de interés externo de la empresa ya que no es creado con el fin de brindar algún tipo de beneficio en cuanto a productividad para la empresa sino con el propósito de velar por los intereses de los trabajadores.
- La empresa cuenta con predio propio tanto en la capital como en el puerto Santo Tomas de Casilla, esto permite que la tarifa de precios que se le da a los clientes sea menor que el de la competencia ya que no se incurre en un gasto de alquiler.
- El pago de viáticos al personal de flotilla es mayor que el que paga la competencia, este es un punto a favor de la empresa al momento de contratar pilotos para los camiones.

2.2.3 Debilidades

- No existe sistema de reclutamiento, selección y contratación del personal.
- No se solicitan referencias personales al contratar al personal
- No existe organigrama para determinar la forma en que esta estructurada la empresa.
- No se tiene bien definido el requerimiento del personal
- No existe un plan de capacitación para los nuevos empleados
- No se utilizan anuncios clasificados para contratar nuevo personal, esto se lleva a cabo por medio de los mismos trabajadores los cuales recomiendan a conocidos, amigos y familiares.
- No se evalúa de manera constante el desempeño
- No se tiene un formato de descripción de puestos para cada trabajador.
- No existe reglamento interno.

2.2.4 Amenazas

- La competencia tiene captado un mayor número de clientes.

2.3 Diagnóstico General

Dado que este trabajo se enfoca básicamente en la estructuración de un sistema de reclutamiento, selección y contratación de personal, el énfasis del diagnóstico se hizo sobre los problemas asociados al manejo del personal de la empresa, es decir tomando como mayor consideración el área de las debilidades del análisis FODA.

La empresa Transline/Transerco no cuanta con un departamento de Recursos Humanos debidamente estructurado, esto afecta a la empresa ya que dicho departamento es el encargado de realizar las siguientes actividades: mejorar el proceso de planeación, obtención, incorporación y desarrollo del recurso humano, identificar a la persona responsable para cada actividad, mejorar la calidad de vida laboral, alcanzar la mayor eficiencia en los empleados y conseguir la correcta comunicación dentro de la empresa. Es necesario hacer énfasis de que el recurso humano es la parte más importante de toda organización y que se debe dar la importancia que merece, para garantizar que el proceso de la misma se lleve a cabo de la mejor manera posible y que cumpla con los objetivos propuestos.

Por tal razón se recomienda, crear dicho departamento, el cual debe ser dirigido por un profesional en el área de administración, preferiblemente con especialización en Psicología Industrial, que normalice el proceso de contratación de personal y que le permita a la empresa contar siempre con el personal adecuado.

3. MODELO DEL SISTEMA A IMPLEMENTAR

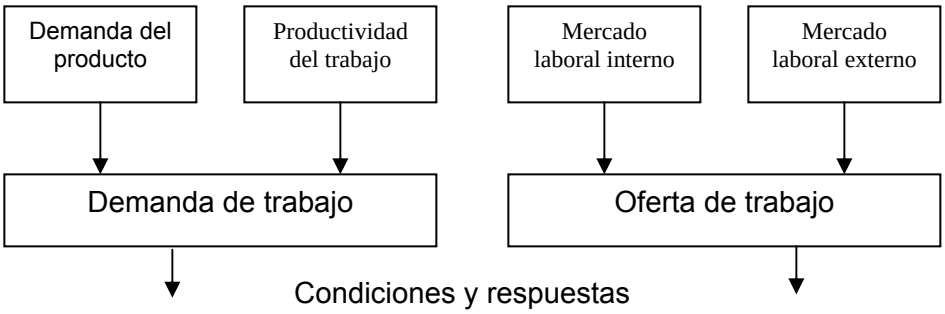
3.1 Planificación de recursos humanos

Es el proceso mediante el cual la empresa determina si la cantidad de personal con el que cuenta es el adecuado para garantizar que el proceso de la misma se desarrolle de la mejor manera posible. Las empresas que no realizan una planificación de recursos humanos pueden no ser capaces de satisfacer sus necesidades laborales futuras (falta de mano de obra), o puede que tengan que recurrir a una reducción de planilla (en el caso de que tengan un exceso de mano de obra).

Generalmente la planificación de recursos humanos es una tarea que corresponde directamente al departamento de Recursos Humanos, ya que allí se encuentra el personal calificado para realizar dicho trabajo.

La siguiente figura resume el proceso de planificación de recursos humanos.

Figura 3. Planificación de recursos humanos



1. La demanda de trabajo excede a la oferta
   - Formación y reciclaje
   - Planificación de sucesiones
   - Promoción desde dentro
   - Reclutamiento fuera de la empresa
   - Subcontratación
   - Utilización de trabajadores temporales
   - Utilización de horas extras
2. La oferta de trabajo excede a la demanda
   - Reducciones salariales
   - Menos horas
   - Trabajo completo
   - Jubilaciones anticipadas voluntarias
   - Salidas con ofertas de incentivos (indemnizaciones por cese).
   - Despidos
3. La oferta es igual a la demanda de trabajo
   - Substitución de ceces desde dentro o desde fuera
   - Transferencias internas y reajustes

La primera actividad de la planificación de recursos humanos consiste en determinar la demanda de trabajo. La demanda de trabajo probablemente aumentará si la demanda del producto o servicio de la empresa aumenta y será menor si la productividad del trabajo aumenta (porque se puede producir más con menos trabajadores, normalmente porque se ha introducido una nueva tecnología).

La segunda parte del proceso de planificación de recursos humanos implica determinar la oferta de trabajo. La oferta de trabajo puede provenir de empleados actuales (el mercado laboral interno) o fuera de la organización (el mercado laboral externo).

Luego de determinar la demanda y oferta de trabajo, la empresa debe analizar las siguientes situaciones:

- Si se necesita más recurso humano del que se tiene disponible. Esto puede resolverse si la empresa esta en posibilidades económicas de aumentar su cantidad de oferta de trabajo; si es así entonces se puede prescindir de los actuales trabajadores para ocupar los puestos vacantes es decir realizar una promoción interna con los empleados y luego optar por contratar nuevos empleados para cubrir los puestos que quedaron vacantes.
- La empresa posee más trabajadores de los que necesita. Esta situación puede resolverse por medio de recortes salariales, reducción de horas trabajadas, incentivos a jubilación anticipada, indemnizaciones por ceses o despidos.
- Si la empresa tiene el número adecuado de personal que necesita para operar correctamente, las vacantes que resulten de personas que dejan de trabajar para la empresa, deben sustituirse rápidamente ya sea con promociones de los mismos trabajadores o

con personal que se contrate fuera de la empresa. La empresa también puede transferir o reasignar a los empleados desde adentro, con formación y programas de desarrollo profesional diseñados que apoyen estos movimientos.

3.2 Oferta de trabajo

Es la cantidad de trabajadores que poseen determinadas cualidades requeridas por determinada empresa.

3.3 Demanda de trabajo

Es el número de trabajadores que necesita una organización.

La empresa Transline-Transerco debe primero realizar una planificación de recursos humanos con el propósito de determinar la oferta y demanda de trabajo para después dar inicio al proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.3.1 Proceso de reclutamiento

Por medio del reclutamiento la empresa hace saber que necesita candidatos con determinadas cualidades para llenar una vacante dentro de la empresa. Es importante entonces utilizar el método adecuado que nos permita encontrar a la persona idónea para el puesto.

La empresa debe definir si el reclutamiento se llevará a cabo en forma interna, externa o mixta. A continuación se enumeran algunas ventajas y desventajas en las que se incurre al escoger el tipo de reclutamiento a utilizar:

Reclutamiento interno

Ventajas

- La empresa conoce al candidato
- El candidato conoce a la empresa
- Las expectativas erróneas no existen
- Se da un efecto positivo en la carrera del candidato
- La capacitación se lleva a cabo sin problema alguno

Desventajas

- Los asensos se vuelven una competencia
- Se manifiesta hábito de ideas
- Las promociones se dan por inercia

Reclutamiento Externo

Ventajas

- Se cuenta con mejores y nuevas opciones
- Nuevas ideas
- Resulta mas fácil contratar a alguien capacitado que tener que formarlo

Desventajas

- El costo de evaluar a los candidatos capacitados es muy alto
- El tiempo de adaptación de los candidatos es mayor

3.3.1.1 Determinar el método de reclutamiento a utilizar

Existen diferentes métodos de los cuales las empresas pueden hacer uso para reunir la demanda de trabajo que necesita. Algunas de ellas son:

- Anuncios en la prensa
- Anuncios en revistas especializadas
- Candidatos espontáneos
- Recomendaciones
- Agencias de empleo
- Carteles en la misma empresa
- Internet

3.3.2 Proceso de selección

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se utilizan para decidir que candidatos deben ser contratados. Este inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

El proceso de selección está determinado por:

- La planificación de recursos humanos
- La información que brinda el análisis depuestos (perfil y descripción del puesto de trabajo)
- Evaluación de los candidatos
- La oferta limitada de trabajo
- Aspectos éticos y políticas de la empresa

Las causas más comunes de fracaso en el proceso de selección son:

- Diseño incorrecto del perfil del candidato que requiere la empresa.
- Insuficiente número de alternativas por parte de la persona encargada del proceso de selección.
- Cometer errores en la entrevista de selección
- Perder de vista el objetivo primordial de la entrevista
- No verificar las referencias personales

Las empresas pueden llevar acabo el proceso de selección con sus propios medios mediante el departamento de recursos humanos o pueden contratar los servicios de una empresa especializada en selección de personal.

3.4 Exigencias del proceso de contratación

Cuando se habla de contratación se piensa que la elección de la persona con las mejores cualidades debe ser la contratada, ya que el aporte de sus conocimientos será de mucho beneficio para la empresa.

Las consecuencias de una mala decisión provocan problemas desde el primer día. Los trabajadores no cualificados, o no motivados, requieren probablemente una dirección y supervisión más estricta. Necesitan más información sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario.

La empresa debe asegurarse que el proceso de contratación sea el correcto desde el principio para evitar situaciones de las cuales pueda lamentarse posteriormente.

Con el propósito de contar con personal adecuado y eficiente el proceso de contratación se enfrenta a diversas exigencias. Las más importantes son las siguientes:

- Determinar las características más importantes en cuanto a rendimiento.
- Evaluar los niveles de motivación en los candidatos
- Determinar quién tiene que tomar la decisión de selección y

contratación.

3.4.1 Determinar las características más importantes en cuanto a rendimiento.

Muchas veces resulta difícil enumerar las características que una persona debe tener para desempeñar un trabajo determinado por las siguientes razones: el puesto tiene características variables o los directivos no se ponen de acuerdo en las características que debe tener la persona que ocupará la vacante disponible.

Luego de haber determinado el conjunto de características que debe tener una persona las cuales deben especificarse en el perfil del puesto de trabajo, éstas deben medirse por medio de entrevistas y pruebas psicométricas.

3.4.1.1 Perfil de Puestos de Trabajo

Este es un documento elaborado por el departamento de recursos humanos y los jefes o supervisores para el área en dónde se quiere llenar una vacante, en el se especifica las características que debe tener el candidato ideal en cuanto a experiencia, formación y habilidades.

No se puede iniciar el proceso de selección sin antes realizar el perfil del puesto que se desea llenar. El perfil debe incluir información acerca de las áreas clave para la obtención de resultados, conexiones críticas dentro de la

compañía, comportamientos, valores, formación y experiencia requeridos para el desempeño del trabajo.

Tener un perfil del puesto de trabajo proporciona más información útil que una simple descripción del mismo. Mientras que una descripción del puesto de trabajo establece funciones, formación y experiencia requeridas, un perfil de puesto de trabajo da información acerca de cómo encaja el puesto en el contexto de la empresa.

Con la creación de un perfil del puesto de trabajo, la empresa conecta ese puesto de trabajo a toda la organización. .

No existe el candidato ideal en relación a un determinado puesto de trabajo. Siempre existen diferencias entre los requisitos del puesto de trabajo y la persona que va a desempeñarlo. Pero no siempre se puede esperar a que aparezca ese candidato ideal.

Crear un perfil de puesto de trabajo garantiza que las posibilidades de hacer contrataciones a largo plazo resulte un éxito.

3.4.2 Evaluar el nivel de motivación en los candidatos

La mayoría de las mediciones utilizadas en decisiones de contratación se centra en la habilidad más que en la motivación. Sin embargo la motivación resulta también esencial para lograr un buen rendimiento.

A continuación se da una formula donde se demuestra que la motivación es importante para determinar el rendimiento:

Rendimiento = Habilidad x Motivación

Fuente: Dirección y Gestión de Recursos Humanos, Luis R. Gómez Mejía

Esta ecuación muestra que un alto nivel de habilidad puede causar un mal rendimiento si se combina con una baja motivación. De la misma manera, un alto nivel de motivación no puede compensar la falta de habilidad. Para lograr un buen rendimiento se dice entonces que tanto la habilidad como la motivación son importantes ya que una afecta a la otra, según la formula de rendimiento.

Es difícil utilizar un método para medir la motivación ya que son varios los factores externos que la determinan.

3.4.3 Determinar quién debe tomar la decisión de selección y contratación

En muchas organizaciones, el departamento de recursos humanos toma, de manera rutinaria, las decisiones sobre el personal, sobre todo para los nuevos contratados. Existen dos buenas razones para dejar que el departamento de recursos humanos se ocupe del proceso de contratación.

La primera razón y mas importante, es que la organización debe asegurarse de que sus prácticas de empleo cumplan todos los requisitos

legales, por lo que, sí se hace responsable al personal de recursos humanos de todas las decisiones de contratación, se pueden evitar problemas de tipo legal.

La segunda razón es una cuestión de conveniencia. Puesto que el personal de recursos humanos normalmente es responsable de procesar los contactos iniciales con los candidatos y suele ser el que almacena toda esta información, muchas organizaciones encuentran que es más fácil que sea el mismo departamento el que lleve a cabo todo el proceso y tome las decisiones de contratación.

Sin embargo para la empresa Transline-Transerco se recomienda que la decisión de contratación se lleve cabo en el departamento de recursos humanos juntamente con el supervisor o persona responsable del departamento o área para la cual se necesita llenar la vacante.

3.5 Descripción de puestos de trabajo

Es un documento escrito que identifica, define y describe un trabajo a partir de sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. Existen dos tipos de descripciones del trabajo: descripciones específicas del trabajo y descripciones generales del mismo.

Una descripción específica del puesto de trabajo: es un resumen detallado de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un trabajo. Este tipo de descripción del puesto de trabajo se asocia con estrategias del flujo de trabajo que destacan la eficiencia, el control y la planificación detallada del trabajo.

La descripción general del puesto de trabajo: se asocia con estrategias de flujo de trabajo que destacan la innovación, la flexibilidad y una planificación amplia del trabajo.

En una descripción general del trabajo solo se documentan las obligaciones y responsabilidades más generales del cargo.

La descripción del puesto de trabajo cuenta con los siguientes elementos:

1. Información de identificación: La primera parte de la descripción del trabajo identifica el cargo, el lugar y la fuente de información del análisis del trabajo; quién ha escrito la descripción del cargo; las fechas del análisis del trabajo y de la verificación de la descripción del trabajo; y si el trabajo está sujeto al pago de horas extraordinarias. Para asegurarse que la información de identificación garantiza igualdad de oportunidades en el empleo, el personal de recursos humanos debería tener en cuenta lo siguiente:
   - Asegurarse que los cargos no hacen referencia a un determinado género.
   - Asegurarse que las descripciones del trabajo son actualizadas regularmente, de forma que la fecha de las descripciones del cargo sea actual. Las descripciones de un trabajo con más de dos años tienen poca credibilidad y pueden ofrecer información sesgada.
   - Garantizar que el supervisor que realiza el trabajo verifica la descripción del mismo. Esta es una buena forma de garantizar que la descripción no representa inadecuadamente las obligaciones y responsabilidades del cargo (un directivo que esté familiarizado con el trabajo también puede verificar la descripción del mismo).

2. Resumen del trabajo: Es una breve definición que resume las obligaciones, responsabilidades y el lugar que ocupa en la estructura de la organización.

3. Obligaciones y responsabilidades del cargo: Las responsabilidades y obligaciones del cargo explican qué es lo que hay que hacer en el trabajo, cómo se hace y por qué se hace.

   Cada descripción del trabajo suele mostrar una lista que contiene de tres a cinco responsabilidades importantes. Cada definición de una responsabilidad se inicia con un verbo de acción (planifica, supervisa, desarrolla mantiene, coordina, etc.). Cada responsabilidad está asociada a una o más obligaciones del cargo, que también empieza con verbos de acción.

4. Especificaciones del cargo y cualificación mínima: El apartado de especificaciones del cargo incluye una lista con las características necesarias del trabajador para poder realizar satisfactoriamente el trabajo. Las características necesarias representan aquellas cosas que un empleado que ha dominado un cargo puede realizar. A la hora de documentar las características es importante hacer una lista con sólo las características relacionadas con un rendimiento excelente en el trabajo.

5. Las cualificaciones mínimas: Son los estándares básicos que debe haber superado un candidato para poder ocupar el cargo. Estas cualificaciones pueden utilizarse para descartar a candidatos durante el proceso de selección y contratación. Los requisitos mínimos deben especificarse cuidadosamente para evitar la discriminación entre los distintos candidatos.

A continuación, se muestran algunos aspectos que deben tomarse en cuenta a la hora de documentar las cualificaciones mínimas:

- Sólo debería utilizarse como requisito mínimo la obtención de un título universitario si su posesión está directamente relacionada con la posibilidad de desempeñar el cargo con éxito. Por ejemplo, para una empresa de contabilidad puede ser necesario tener un licenciado universitario, pero esto no tiene por qué ser así para ser supervisor de turnos de un restaurante de comida rápida. La misma lógica se aplica a los requisitos de todos los demás estándares de educación, incluyendo el tener educación secundaria o superior.
- Las cualificaciones relativas a la experiencia laboral deberían especificarse cuidadosamente para que no exista discriminaciones a las minorías, o a las personas con minusvalías.

3.5.1 ¿Por qué es importante la descripción de puestos de trabajo?

Toda empresa debería considerar la descripción de puestos de trabajo como un método fundamental y básico ya que define en forma clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito.

A continuación se describen algunas situaciones que pueden evitarse si se realiza descripción de puestos para cualquier vacante que se quiera llenar.

- Desorientación de trabajadores nuevos que no saben cuales son sus tareas y obligaciones.

- Darse cuenta que la persona contratada no es la idónea para el puesto.
- No saber el lugar que se ocupa en la empresa.
- No tener claro si nuestros valores son compatibles con la cultura de la empresa.
- No saber si con nuestra posición en la empresa tenemos suficiente autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones.

La empresa Transline-Transerco debe realizar un análisis de descripción de puestos para los trabajadores con el propósito que cada uno sepa que lugar ocupa dentro de la empresa y cuales son sus obligaciones y responsabilidades para garantizar un mejor desenvolvimiento en el proceso de la misma. Se aconseja que se elabore una descripción general del puesto en dónde se especifique las obligaciones y responsabilidades más generales del puesto.

3.6 Proceso de Orientación.

Se define orientación al proceso por el cual se informa a los empleados lo que se espera de ellos en el trabajo y se les ayuda a superar el estrés derivado de la transición.

Es importante que la Empresa Transline-Transerco no pase por alto esta parte final del proceso de contratación ya que el personal contratado responderá de mejor manera si desde un principio se le ayuda a integrarse a la organización y se le presentan las tareas que debe realizar.

Las instrucciones deben ser breves y claras para que los trabajadores puedan recordarlas con facilidad, no se les debe saturar de información. Al cabo de una o dos semanas, la empresa deberá repasar nuevamente la información con el personal contratado. Se debe evitar comentarios negativos sobre los empleados anteriores u otros trabajadores. Los compañeros de trabajo pueden aprovechar el período de orientación para ganarse la voluntad del nuevo empleado.

. Se deben establecer normas de conducta para colocar al nuevo empleado bajo la supervisión de un empleado con más experiencia para que le oriente en sus nuevas tareas, en sus relaciones con los demás trabajadores y en sus relaciones con el entorno laboral, dentro de un clima agradable.

Pueden analizarse los resultados de las pruebas y las entrevistas llevadas a cabo durante el proceso de selección para preparar un plan integral de capacitación y desarrollo.

La orientación es un aspecto de la etapa de socialización del proceso de contratación.

3.7 Proceso de socialización

Aunque muchas veces se utilizan los términos de orientación y socialización como si fueran sinónimos, definimos la socialización como el proceso a largo plazo con diversas etapas, que ayuda a los empleados a aclimatarse a la nueva organización, a comprender su cultura y sus expectativas y a adaptarse al trabajo. Sin embargo, consideramos la orientación como un programa a corto plazo que informa a los nuevos contratados sobre su nuevo puesto y sobre la empresa en general.

En la socialización el nuevo empleado aprende los valores, modelos y normas de la empresa y los hace parte de su comportamiento.

3.7.1 Etapas de la socialización

El primer paso para llevar a cabo la socialización debería ser la creación de un programa de orientación que ayude a los nuevos empleados a comprender la misión de la empresa, las relaciones jerárquicas, la forma de hacer las cosas y su significado.

La socialización se puede dividir en las siguientes etapas:

3.7.1.1 Etapa Previa

En ésta etapa el personal recién contratado puede tener cierta información acerca de la empresa la cual la ha obtenido muchas veces de ciertos medios de comunicación. Ocurre muchas veces durante esta etapa de la socialización que el candidato se da cuenta que las ideas y expectativas que el tiene de la empresa no son reales y esto provoca insatisfacción, lo cual refleja un mal rendimiento y una rotación elevada de trabajadores. Esto puede evitarse si desde un principio se especifica al nuevo empleado cuales son las exigencias del puesto, lo que la empresa espera de el y de su entorno laboral. Esta información puede darse oralmente, por escrito, mediante un video o mediante una demostración real del trabajo.

3.7.1.2 Etapa de encuentro

En esta etapa el recién contratado ya ha empezado a trabajar y se está enfrentando a la realidad del puesto. Ahora es necesario informar a los nuevos empleados sobre políticas, procedimientos, normas y jerarquías de la empresa.

3.7.1.3 Etapa de adaptación

Durante la etapa de adaptación los nuevos trabajadores empiezan a considerarse parte de la organización. Si la adaptación se realiza con éxito, el trabajador se sentirá cómodo en su puesto y en su papel dentro de la organización. Si no tiene éxito, el trabajador puede sentirse alejado de la unidad empresarial y no conseguir desarrollar un sentimiento de pertenencia a la organización.

Los **programas de empleados mentores,** en los que un trabajador con antigüedad actúa de asesor para un nuevo empleo, pueden ayudar a lograr una adaptación con éxito.

La empresa Transline -Transerco debe planificar la forma en la que se llevará a cabo la socialización de los nuevos empleados y no permitir que el nuevo contratado se encargue por si solo de su propia socialización. Es importante que la nueva persona que formará parte de la empresa se sienta cómoda y segura con toda la información que necesita saber, para garantizar que su desenvolvimiento y rendimiento serán al máximo con el propósito de producir beneficios para la empresa.

4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACÓN DE PERSONAL

La empresa ya cuenta con las herramientas necesarias que le servirán para seleccionar a la persona ideal que formará parte de su equipo de trabajo por lo que a continuación se enumeran los pasos que deben seguirse para lograr el objetivo deseado.

4.1 Recepción de solicitud de empleo

Es un instrumento a través del cual se adquiere una imagen de los solicitantes. Se emplea como guía en la entrevista y como ejemplo de otra solicitud.

La solicitud de empleo presenta información comparable de diferentes candidatos. Esta información es de gran interés, ya que sólo así se podrá tomar una decisión objetiva.

La solicitud de empleo consta de las siguientes partes:

- Datos personales
- Preparación académica
- Antecedentes laborales
- Referencias Personales
- Autenticidad de datos en la solicitud

A continuación se da un formato de solicitud de empleo para la empresa Transline-Transerco.

Tabla 1 Formato de solicitud de empleo

SOLICITUD DE EMPLEO TRANSLINE

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellidos_____

Dirección _____

Teléfono_____

Edad_____Sexo_____

No. Cédula _____Extendida en _____

No. afiliación IGSS _____No. Nit _____

Fecha de nacimiento_____

Estado civil _____Nombre del Cónyuge_____

Tipo de sangre_____

Posee vehículo_____ No. licencia de conducir_____

Personas que dependen de usted

1. _____
2. _____
3. _____

DATOS FAMILIARES

	Nombre	Dirección	Teléfono
Padre			
Madre			
Hermanos 1.			
2.			
3.			
4.			

ESTUDIOS REALIZADOS

Primaria _____

Secundaria _____

Diversificado _____

Universitario _____

Otros

1._____

2._____

3._____

EXPERIENCIA LABORAL

Empresa **Puesto** **Teléfono**

Trabajo actual

_____

Jefe inmediato_____

TRABAJOS ANTERIORES

1._____

Jefe inmediato_____

2._____

Jefe inmediato_____

3._____

Jefe inmediato_____

REFERENCIAS PERSONALES

Nombre	**Dirección**	**Teléfono**

1._____

2._____

3._____

En caso de emergencia comunicarse con_____

_____TEL._____

AUTORIZO A LA EMPRESA TRANSLINE, S.A. PARA QUE VERIFIQUE LOS DATOS ANTERIORMENTE DESCRITOS.

GUATEMALA, _____

_____

Firma del solicitante

4.2 Recepción de currículum vitae

El currículo sirve para describir la trayectoria de una persona, sus estudios, conocimientos, experiencia laboral y todos los datos que ayudan a comprender su trayectoria profesional. Es el reflejo de la evolución de la persona en el transcurso de los años.

Le sirve al entrevistador como guía para diferenciar a un buen candidato y como clave para elaborar preguntas durante la entrevista.

Es responsabilidad del departamento de recursos humanos de la empresa recibir el currículo de los candidatos para analizarlos detenidamente y determinar que candidatos continuarán con el proceso de selección.

Al momento de analizar un currículo vitae se debe tomar en cuenta la presentación, el contenido y la forma de expresar las aptitudes y logros ya que es en realidad lo que determina si vale la pena o no mantener una entrevista.

4.3 Consulta del perfil del puesto

Luego de clasificar a los candidatos que continuarán con el proceso de selección es indispensable consultar el perfil del puesto ya que éste permite establecer comparación de las características que poseen las personas con las cualidades que se requieren para ocupar con éxito la vacante.

A continuación se realiza un formato de perfil del puesto que puede ser utilizada en cualquier vacante que desee llenar la empresa Transline S.A.

Tabla 2. Formato de Perfil del Puesto de Trabajo

PERFIL PROFESIONAL TRANSLINE

Descripción del puesto

Nombre:

Departamento:

Reportando a:

Funciones y tareas:

1.

2.

3.

Perfil del candidato

Edad:

Residencia:

Tipo de licencia de conducir:

Escolaridad requerida:

Experiencia:

Condiciones de trabajo

Tipo de contrato:

Jornada laboral:

Horario de trabajo:

Incentivos:

1.

2.

Fecha de ingreso a la empresa:

Observaciones:

1.

2.

3.

4.4 Realizar Pruebas

Para medir la capacidad de un solicitante pueden, usarse diversas pruebas. Las pruebas pueden revelar conocimientos, capacidad, destrezas, habilidad, actitudes, sinceridad y personalidad. En todas las pruebas debe mantenerse la integridad de las preguntas. Los candidatos no deben llevarse el material escrito o los borradores de papel al salir del lugar del examen dónde posiblemente puedan compartirlos con otros postulantes en el futuro.

Dependiendo del modo como se apliquen las pruebas, estas pueden ser escritas, orales y prácticas. Las pruebas escritas permiten examinar al solicitante sobre muchos temas en un plazo breve. Pueden usarse varios formatos: elección múltiple, respuestas breves, llenado de espacios en blanco, respuestas largas o ensayos. Las preguntas que requieren respuestas largas son más fáciles de preparar, pero es mucho más difícil calificar la de elección múltiple y respuesta breve. También pueden administrarse pruebas que requieran interacción con la computadora.

Es necesario establecer cuál va a ser el alcance de las pruebas. Las pruebas de selección que miden las destrezas, habilidades y conocimientos específicos son las más útiles. Por el contrario, las pruebas para medir la inteligencia y la personalidad rinden una utilidad limitada. Las pruebas de inteligencia pueden indicar la rapidez de análisis, pero no demuestra fehacientemente sus conocimientos prácticos.

La empresa debe considerar la seguridad de los candidatos y proporcionar la capacitación necesaria. Si el candidato tiene dificultad para realizar una tarea o no toma las debidas medidas de seguridad, es mejor interrumpir la prueba que arriesgarse a tener un accidente.

A continuación se describen algunas pruebas que pueden utilizarse para medir conocimientos habilidades y destrezas de los candidatos para así escoger al candidato ideal para trabajar en la empresa-

4.4.1 Pruebas de Personalidad

Las pruebas de personalidad evalúan las *características* de cada trabajador que tienden a ser afines y duraderas. Se utilizan para predecir el comportamiento laboral. Los argumentos en contra de estas pruebas giran alrededor de factores de fiabilidad y validez. Se ha afirmado que estas características son subjetivas y poco fiables, no están relacionadas con el rendimiento laboral y no son aceptables desde un punto de vista legal.

Los cinco grandes factores ampliamente aceptados en el campo de la psicología de la personalidad, son las siguientes:

- **Extroversión:** El grado en que una persona es habladora, sociable, activa, agresiva y excitable.
- **Ser agradable:** El grado en que una persona se confía de la gente, es amistosa, generosa, tolerante, cooperativa y flexible.
- **Concienciación:** El grado en que una persona es conformista, organizada y persevera en sus tareas.
- **Estabilidad emocional:** El grado en que una persona es segura, tranquila, independiente y autónoma.
- **Abierta a la experiencia:** El grado en que una persona es intelectual, filosófica, intuitiva, creativa, artística y curiosa.

De los cinco factores, el factor de concienciación parece ser el más relacionado con el rendimiento laboral. Es difícil encontrar una medida de rendimiento en el trabajo que no exija la perseverancia, o una organización que no se beneficie de contratar a empleados concienciados en su trabajo. La conciencia es pues el estimador de personalidad más válido en términos generales, en cuanto a rendimiento laboral.

4.4.2 Pruebas de habilidad

Diversas pruebas miden una amplia gama de habilidades, desde la capacidad verbal y cualitativa hasta la rapidez de percepción.

- *Pruebas de habilidad cognitiva: Miden* el potencial de un candidato en ciertas áreas, como las matemáticas, y son estimadores válidos del rendimiento laboral cuando las habilidades que se evalúan han sido identificadas en el análisis del trabajo Básicamente la *habilidad cognitiva general* mide la inteligencia general.
- *Pruebas de habilidad física:* Miden la habilidad física y mecánica. Los resultados de estas pruebas se consideran estimadores de la productividad y seguridad con que una determinada persona puede realizar las tareas físicas de un trabajo. Sin embargo, las empresas pueden, a menudo, obtener una medición mas directa de la habilidad del candidato observándole realizar las tareas del puesto en el trabajo.
- *Pruebas de práctica laboral:* Esta prueba pide a los candidatos que realicen exactamente las mismas tareas que tendrán que realizar cuando obtengan el trabajo. Estas pruebas se consideran como medidas válidas y justas de rendimiento en el trabajo siempre y cuando

la práctica laboral integre la variedad y complejidad de las tareas del puesto.

4.4.3 Pruebas Psicológicas

Este tipo de prueba se emplea con el propósito de medir una variable específica del comportamiento, permitiendo conocer la descripción del candidato en este caso, la predicción de su desempeño y el seguimiento de resultados.

4.4.4 Pruebas de honradez

Estas pruebas permiten analizar la integridad de los candidatos. Existe el tipo de prueba llamado Amitai el cual se realiza en 20 minutos y cuantifica el grado general de integridad del candidato y detecta si la persona es capas de involucrarse en robo, soborno, credibilidad, lealtad. Es aplicable a cualquier nivel dentro de la empresa.

La empresa Transline-Transerco debe utilizar estas pruebas descritas anteriormente al momento de contratar personal y principalmente la prueba de honradez para la vacante de piloto de camión ya que estas personas trabajan directamente con el producto de los clientes el cual debe ser transportado a alguna parte del país lo cual requiere que lo realicen personas íntegras que no

se presten a ningún soborno o robo lo cual significaría pérdida para la empresa.

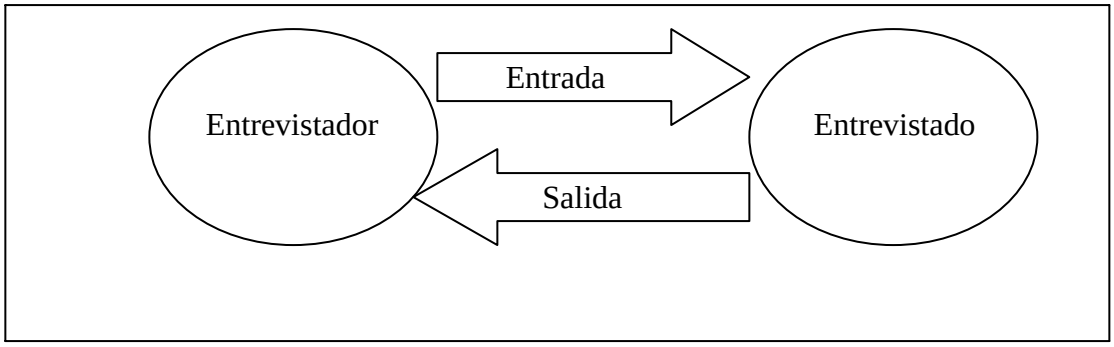
Estas pruebas pueden se obtienen en la Universidad Rafael Landivar y son vendidas únicamente a los graduados, estudiantes de último año y catedráticos de la carrera de Psicología.

4.5 Entrevista de selección

Consiste en una plática formal y en profundidad, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El objetivo del entrevistador debe basarse en tener la seguridad de que el candidato puede desempeñar el trabajo y en las ventajas que dicho candidato pueda tener sobre otros que han solicitado el puesto.

Permite la comunicación en dos sentidos y muestra aspectos negativos, especialmente en cuanto a confiabilidad y validez. Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que las conclusiones no varíen de un entrevistador a otro. La validez es cuestionable porque son poco los departamentos de personal que llevan acabo estudios de validación sobre los resultados de sus entrevistas.

Figura 4. Proceso de relación interpersonal en una entrevista



Fuente: Cómo Escoger el Personal Adecuado. William S. Swan, Ph. D.

4.5.1 Tipos de entrevista

Por lo general las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible, sin embargo emplear estructuras diferentes. Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas. Otra variante consiste en reunir a dos o más solicitantes con un solo evaluador. Esta técnica permite ahorrar tiempo y que se comparen inmediatamente las respuestas de los diferentes solicitantes.

4.5.1.1 Entrevista no estructurada

Permiten que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Carece de la confiabilidad de una entrevista estructurada, ya que pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

4.5.1.2 Entrevista estructurada

Se basa en un marco de preguntas predeterminadas que se establecen antes de que inicie la entrevista y los solicitantes deben responderlas. Mejora la confiabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

4.5.1.3 Entrevista mixta

Los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructuradas y no estructuradas. La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

4.5.1.4 Entrevista de solución a problemas

Se centran en un asunto o en una serie de ellos que se espera que resuelva el solicitante. Se evalúan tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. Esta técnica se centra en un campo de interés muy limitado. Revela la habilidad para resolver el tipo de problema planteado. El grado de validez sube si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.

4.5.1.5 Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran presión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante. La confiabilidad y validez de ésta técnica son de difícil demostración ya que la presión real que se experimentará con el puesto puede resultar muy diferente a la de la entrevista.

Para la empresa Transline-Transerco se recomienda utilizar la entrevista mixta ya que por medio de ella se puede conocer al candidato en ciertas áreas que son importantes para la empresa como también que se pueda explorar ciertos aspectos o puntos que se presenten durante la entrevista y que resulten interesantes tratarlos con el propósito de conocer mejor a los candidatos. Es decir que por medio de la entrevista mixta la empresa explore un poco más la información sobre el candidato para que la selección del candidato ideal resulte mucho más efectiva.

4.5.2 Etapas de la entrevista

A continuación se enumeran los pasos que deben seguirse para obtener una entrevista eficaz y las habilidades que debe tener el entrevistador al momento de encontrarse cara a cara con el candidato.

4.5.2.1 Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará al solicitante.

4.5.2.2 Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a la empresa y dejar en los solicitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Debe iniciar con preguntas sencillas, evitar interrupciones. Alejar documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

4.5.2.3 Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador necesita poder adquirir el máximo de información durante la entrevista. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, y abiertas.

4.5.2.4 Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y termina el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

4.5.2.5 Evaluación

Inmediatamente después de que termine la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el

candidato. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

4.5.3 Guía de la entrevista

Proporciona una estructura básica, para tratar las principales categorías, experiencia de trabajo, educación actividades e intereses ajeno al trabajo y auto evaluación que se necesita examinar durante el curso de la entrevista.

La guía de la entrevista le ayuda a probar y a controlar la cantidad de tiempo dedicada a cada tema.

Si se combinan las categorías de los antecedentes del candidato, no hay manera de establecer cuánto tiempo se le esta dedicando a cada una; así es difícil mantener un equilibrio apropiado entre los temas.

Mediante el uso de la guía de la entrevista se puede estar seguro de tratar todas las categorías en el orden y la secuencia correctos y de tratarlas todas en una forma que sea compatible con el candidato respectivo. Las comparaciones entre candidatos son entonces más válidas.

A continuación se enumeran los pasos que deben seguirse de guía para realizar una entrevista eficaz.

Tabla 3. Guía de Entrevista

1. Saludo

2. Plática informal: Platicar con el entrevistado acerca de viajes, pasatiempos, lugar de residencia.

3. Preguntas de transición:

   - ¿Cómo llegó a interesarse en la empresa?
   - ¿Cómo se enteró de la oportunidad de empleo?
   - ¿Qué sabe del cargo al cual aspira?

4. Visión General: El entrevistados da a conocer información general sobre la empresa y sobre el cargo mismo y es el momento de contestarle al solicitante las dudas que tenga acerca de la empresa.

5. Experiencia de trabajo: Se refiere a obtener la información que fuere necesaria sobre sus experiencias laborales.

6. Educación: Se refiere a la información relacionada con estudios, capacitaciones, cursos y cualquier otro asunto que se considere de importancia.

7. Actividades e intereses: Se trata de intereses y actividades ajenos al trabajo, pasatiempos y cualquier actividad comunitaria.

8. Auto evaluación: Aquí se debe hacer un resumen acerca de lo que fue la entrevista y los aspectos más importantes y positivos de la misma.

9. Pregunta de transición: Se le pregunta al entrevistado ¿si hay algo más en sus antecedentes que le gustaría tratar? Y si tiene alguna pregunta acerca de la empresa.

10. Terminación de entrevista: Se agradece al candidato su interés por la empresa.

4.5.4 Análisis de la entrevista

La tarea fundamental de una entrevista es contestar tres preguntas. ¿El candidato puede hacer el trabajo? ¿Quiere hacer el trabajo? ¿Encaja en el conjunto de las circunstancias ambientales?

Por tanto, antes de la entrevista se definen los verdaderos requerimientos del cargo. Durante el curso de la entrevista se busca a la persona que cumpla con los requerimientos del cargo realizado anteriormente.

Para analizar el resultado de la entrevista se recomienda reunir la información obtenida en cuanto a experiencia de trabajo, educación, actividades e intereses y después extraer la conclusión sobre la idoneidad del candidato para el cargo.

Se deben considerar los diversos aspectos positivos, por un lado, y los menos favorables, por otro. Es fundamental comparar la impresión obtenida en la prueba de personalidad con la imagen que nos aporte en persona. Si se observan diferencias importantes se debe acudir a una nueva entrevista con cualquier pretexto, hasta que queden claros estos aspectos.

Se llegará a una decisión mucho mas precisa mediante este proceso que haciendo un juicio global después de darles un vistazo a los datos.

4.6 Selección y ajuste entre la persona y la organización

Esta es una etapa muy importante en el proceso de selección ya que es el momento de determinar en base a las herramientas de selección utilizadas

anteriormente qué candidato es el que se ajusta mejor a los requerimientos de la empresa par llenar la vacante.

Para determinar si el candidato se ajusta o no a la empresa se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Comparar las cualidades del candidato con las características requeridas en el perfil del puesto de trabajo.
- Analizar la información obtenida durante la entrevista y comparar el resultado obtenido en las pruebas psicométricas con la imagen que aporta el candidato en persona.
- Determinar mediante las herramientas de selección utilizadas si el candidato quiere hacer el trabajo, es capaz de hacerlo y si encaja con los requerimientos de la empresa.

4.7 Toma de decisión

La decisión de contratar al solicitante señala una parte final del proceso de selección. Los datos obtenidos en la fase de evaluación serán utilizados para tomar una decisión final sobre la idoneidad de los candidatos.

Esta responsabilidad corresponde llevarla a cabo el futuro supervisor del candidato en conjunto con el departamento de personal quien posee toda la información necesaria utilizada en el proceso de selección.

4.8 Comprobación de referencias personales

Una parte fundamental del proceso de selección es la comprobación de referencias tanto personales como laborales; se ha dado más de un caso en el que un candidato, a los ojos del entrevistador es el ideal, luego resulta ser inadecuado por razones de inadaptación al trabajo, problemas de conocimientos o trabajo en equipo.

4.9 Comprobación de referencias laborales

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

La empresa debe por lo menos comprobar tres referencias laborales antes de llegar a la parte de contratación. La referencia laboral debe ser dada del jefe inmediato o de una persona con la que hubiera trabajado directamente.

La comprobación de referencias laborales debe realizarse con el propósito de conocer los siguientes elementos del candidato:

- Efectividad y eficiencia en la ejecución de las labores
- Solvencia en las relaciones interpersonales
- Asistencia y puntualidad en la presentación de los trabajos

En el último inciso se puede contemplar además de las áreas de desempeño, las metas, las expectativas del aspirante, sus asuntos personales y se debe incluir, en forma resumida el resultado de la prueba aplicada.

Tomar en cuenta la verificación de referencias tanto personales como laborales contribuye a predecir el futuro de los posibles empleados.

4.10 Entrevista final y presentación de oferta

Muchas veces aún después de seguir los pasos anteriores en el proceso de selección de personal, es posible que no se halla podido tomar una decisión. Una entrevista final con dos o tres candidatos finales, puede ayudar a tomar una decisión. Si no se está satisfecho con ninguno de los candidatos, es preferible comenzar el proceso de nuevo.

La adopción de un proceso de selección detallado permite tomar una decisión basada en datos objetivos, sin depender sólo de la intuición.

Ha llegado el momento de comunicarle al candidato que, ha sido seleccionado para formar parte del equipo de la empresa y hacerle una oferta de trabajo. La presentación de una oferta puede dar muchas satisfacciones ya que tanto el entrevistador como el solicitante están entusiasmados porque la oferta y aceptación del puesto sean confirmadas. Si la oferta se hace oralmente es necesario realizar una carta de confirmación la cual evitará malos entendidos.

No se recomienda presionar a ninguna persona para que empiece su trabajo inmediatamente, algunos candidatos deben avisar a su antiguo patrono

con quince días de anticipación que dejaran de trabajar para ellos, otros pueden necesitar un período de descanso antes de iniciar el nuevo empleo.

4.11 Contratación

Una vez que la empresa ha determinado sus necesidades de personal tiene que contratar a los mejores empleados para ocupar las plazas disponibles.

El proceso de contratación de personal no esta completo, o no debería estarlo una vez que se ha contratado o promocionado a los candidatos. Para mantener y maximizar los recursos humanos que tan cuidadosamente han sido seleccionados, la organización debe presentar una atención especial a la socialización. La socialización implica orientar a los nuevos empleados en la organización y en las unidades en las cuales trabajará. Es importante que el nuevo empleado se familiarice con las políticas, los procedimientos y las expectativas de rendimiento de la empresa. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño en la empresa o uno que se siente miembro de un equipo. Aunque la socialización es parte crucial del proceso de contratación, se trata de una actividad que requiere continuación.

4.12 Entrega de descripción del puesto de trabajo

Dado que la empresa a terminado con el proceso de selección y ha encontrado a la persona ideal para ocupar la vacante es hora de entregarle al nuevo empleado de la empresa el documento en donde se especifique cual es su posición dentro de la empresa y cuales son sus responsabilidades y obligaciones que debe cumplir, esto se hace con el propósito de orientar de mejor manera al nuevo empleado para que se desempeñe con éxito dentro de la empresa.

A continuación se da un formato de Descripción de puesto de trabajo para que la empresa Transline-Transerco lo utilice como guía para otorgarlo a los nuevos empleados que se contraten y así mismo puede también utilizarse para los empleados antiguos ya que como no existe un sistema de reclutamiento de personal, los empleados no tienen un documento que especifique sus responsabilidades y obligaciones.

Tabla 4. Formato de Descripción del Puesto de Trabajo

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

TRANSLINE

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

1.1. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo:	
Área a la que pertenece:	
Cargo del jefe directo:	

1.2. FUNCIÓN PRINCIPAL

1.3. FUNCIONES ESPECÍFICAS

1.
2.
3.
4.
5.
6.

1.4. COORDINACIÓN

1.5. SUPERVISIÓN

1.6. EN CASO DE AUSENCIA

Reemplaza a

Es reemplazado por

1.7. RELACION CON OTROS PUESTOS

Ascendido de

Puede ascender a

5. MEJORA DEL SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Luego de haber terminado la etapa de seleccionar el personal ideal para la empresa es importante pensar en realizar una herramienta de software que ayude al encargado de manejar la información del proceso, a registrar, procesar y gestionar las principales funciones del mismo. Es por ello que a continuación se dan a conocer los principios básicos que deben conocerse para poder sistematizar la gestión de recursos humanos y con ello tener un mejor control del proceso de selección.

5.1 Características de los sistemas informáticos en la gestión de Recursos humanos

1) Cubrir las necesidades de la persona encargada en la Selección y Contratación del personal dentro del departamento de Recursos Humanos.

   Con esto se pretende hacer más fácil las gestiones en el departamento de recursos humanos como también asegurar la fidelidad de la información.

2. Flexibilidad

   La flexibilidad es uno de los principales problemas de los Sistemas de Recursos Humanos actuales. Es importante que los software que se elaboren sean fáciles de utilizar y no que únicamente puedan manejarlos expertos en informática.

3) Modular

Es muy importante que el sistema de informática pueda integrarse, pero esto no debe significar que sean totalmente dependiente de otro o viceversa, queriendo esto decir que la integración no debe obligar a la dependencia del funcionamiento.

4) Seguridad

Se refiere a seguridad en términos de usuarios, de integridad de los datos y de acceso a la base de datos. Debe permitir definir, a qué opciones del sistema y a realizar qué operaciones, tiene derecho cada usuario. Además debe contener internamente los controles necesarios sobre los datos y brindar las pistas de auditoria suficientes para monitorear el sistema. La base de datos deberá brindar herramientas de recuperación de los datos en casos de contingencia, además de la seguridad propia de la misma.

Este punto presenta vital importancia si se tiene en cuenta que los nuevos sistemas tienden a estar en manos cada vez de más usuarios.

5) Integración

Esto quiere decir que los módulos del sistema deberán estar relacionados entre si. La información que se ingrese deberá afectar de forma inmediata a todos los demás módulos del sistema, contrariamente no se puede permitir modificar, agregar o eliminar información que afecte negativamente cualquier otro módulo.

5.2 Pasos para diseñar un sistema de información de reclutamiento, Selección y contratación de personal

I. Establecer los objetivos a corto y largo plazo de los departamentos involucrados en el proceso de selección.
II. Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas que intervienen en el proceso de selección, con el fin de que se desempeñen efectiva y eficientemente, y eliminar toda aquella información que se recolecta pero que no se utiliza.
III. Determinar cuáles de los formatos y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar información son sencillos y no requieren demasiado tiempo para su llenado o análisis y cuáles cubren las necesidades de los diferentes trabajadores y qué formatos y procedimientos necesitan mejorarse.
IV. Revisar todos los formatos y procedimientos para recolectar y registrar información que se necesite en el proceso de selección. Definir por escrito el procedimiento a seguir para la selección del personal estableciéndose los puntos de control de entrada y salida de información a fin de verificar la veracidad, oportunidad y precisión de los datos suministrados tanto por los candidatos como de las dependencias.
V. Establecer la existencia del sistema de información manual o computarizados, para tabular, analizar, registrar la información necesaria.
VI. Establecer procedimientos que permitan confirmar la exactitud de los datos suministrados.
VII. Identificar a todos aquellos trabajadores que deben utilizar la información.

VIII. Informar y supervisar al personal en el uso de una nueva planilla o formato, que permita recolectar, analizar, tabular y presentar la información en el momento oportuno.

Es importante destacar que para poder diseñar un sistema de información de reclutamiento, selección y contratación de personal requiere un gran esfuerzo, experiencia, dinero y tiempo.

Una vez cumplidos los pasos anteriores es necesario analizar los resultados con el personal que interviene en el proceso de selección de personal.

5.3 Enfoques utilizados en el sistema de información

1. Considerar las necesidades de información para el proceso de selección.

2. Considerar el tipo de información disponible en los formatos, registros y archivos para la toma de decisiones.

3. Considerar la información que se requiere y que no se encuentra en los formatos, archivos y registros existentes.

4. Determinar qué información se necesita frecuentemente y la que se requiere solo periódicamente.

5. Considerar los métodos de recolección de información (simple y económica) que les permita complementar la información suministrada por los formatos.

6. Considerar como los grupos de trabajo pueden utilizar (analizar e interpretar) la información para lograr mejor su desempeño.

7. Determinar si los formatos o la planilla reúne la información apropiada, de utilidad y en el momento en que se requiere.

8. Considerar como se utiliza la información para dar una retroalimentación efectiva al personal.

CONCLUSIONES

1. La planificación de recursos humanos es el proceso que utiliza toda organización para garantizar que cuenta con la cantidad de personas adecuadas para su desarrollo y crecimiento.

2. El análisis FODA es una herramienta que sirve para analizar la situación competitiva actual de la empresa en base a las variables más importantes del ambiente interno y externo.

3. Entre una compañía y otra puede existir diferencia en tecnología tiempo en el mercado, capacidad financiera, pero al final es su recurso humano el que determina su éxito o fracaso.

4. La elección de la persona adecuada para un trabajo determinado tiene un efecto positivo sobre la productividad, por lo que es importante que toda empresa cuente con un sistema de reclutamiento selección de personal que garantice la contratación de las personas adecuadas para cada puesto de trabajo.

5. La sistematización del proceso de reclutamiento y selección de personal permite procesar de manera fácil y rápida la información necesaria para que dicho proceso sea un éxito.

RECOMENDACIONES

1. Para incorporar personal calificado y con espíritu de servicio en la ejecución de su trabajo las empresas deben desarrollar un sistema de reclutamiento y selección de personal bien definido, el cual debe ponerse en marcha en el departamento de recursos humanos y ser dirigido por un profesional en el área.

2. Es importante que las empresas utilicen el análisis FODA como una herramienta que les permita determinar cual es su situación competitiva actual y que rumbo deben tomar las actividades de la empresa para que sus resultados sean satisfactorios.

3. Para planificar, correctamente, la cantidad de recurso humano con el que deben contar las empresas es necesario tomar en cuenta la participación de todos los gerentes y supervisores para que en base a un plan estratégico se proyecten los recursos necesarios de la misma.

4. Los formatos de descripción del puesto de trabajo deben ser escritos en términos claros y específicos, de manera que le sirvan al nuevo trabajador, como guía, para proporcionar sus conocimientos, capacidades y aptitudes a la empresa para que ésta pueda crecer como tal.

5. La implementación de un software, el cual permita manejar de manera rápida y eficiente el proceso de contratación de personal requiere que sea fácil de utilizar por las personas encargadas de llevar a cabo dicho proceso con el propósito de garantizar el éxito del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. Chiavenato, Adalberto. **Administración de Recursos Humanos.** 5ª. Edición. Editorial MC Graw-Hill.

2. Chiavenato Adalberto. **Administración de Recursos Humanos.** 3a. Edición México 1992. Editorial MC Graw-Hill.

3. Gómez Mejía, L.R; Balkin, D.B.Y Cardy, R.L. **Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** 3ª. Edición Madrid 2001. Pearson Educación, S.A.

4. O'Brien, James. **Sistema de Información Gerencial.** 4ª. Edición. Editorial MC Graw-Hill.

5. William Swan, Ph.D. **Cómo Escoger el Personal Adecuado.** Edición económica, Colombia 1997. Grupo editorial NORMA.

6. Zayas Pedro. **Cómo Seleccionar el Personal de la Empresa.** La Habana 1996. Editorial Academia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Internet: http://www.Monografías.com/trabajos14/reclutamiento (Nov. 2005)

2. Ibid. Internet (Nov. 2005)

3. Internet: http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/rechum1/u4parte1htm (Dic. 2005)

.

4. Internet

   http://www.usuarios.es/direccionmanuales/reclutamiento (Dic. 2005)

5. Dirección y Gestión de Recursos Humanos

   Luis R. Gómez-Mejía, David B. Balkin, Robert L. Cardy. p.189

6. Ibid. p.190

7. Ibid. p.190

8. Internet

   http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm (Feb. 2006)