



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Tesis para optar por el título de:
“Maestría en Gestión de Recursos Humanos”

Título:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SUB-SISTEMA DE SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DATESA SRL, SANTO DOMINGO, 2015.”

Postulante:

Denny Paredes

2013-2258

Asesora:

Edda Adriana Freitas Mejía, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional

Agosto 2015

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	ii
DEDICATORIA.....	iii
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO 1: MARCO CONCEPTUAL.....	3
1.1 Reclutamiento.....	4
1.2 Fases del reclutamiento.	4
1.2.1 Primera (1ra.) Fase: Requisición de empleados.....	5
1.2.2 (2da.) Fase: Análisis de fuente de reclutamiento.....	11
1.2.2.1 Reclutamiento interno.	11
1.2.2.2 Reclutamiento Externo.....	12
1.2.3 Tercera (3ra) Fase: Elección de los medios de reclutamiento	15
1.2.4 Cuarta (4ta) Fase: Elección del contenido del reclutamiento	17
1.3 Selección de personal.	17
1.4 Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos	18
1.4.1 Base del proceso de selección.	19
1.5 El Proceso de Selección del Personal.....	19
1.6 Técnicas de selección	23
1.6.1 La entrevista de selección	23
1.6.2 Evaluación del candidato.....	25
1.6.3 Pruebas de conocimientos o de capacidades.....	25
1.6.4 Prueba Psicológicas	27
1.6.5 Pruebas de personalidad	29
1.6.6 Prueba de simulación	30
1.7 Selección del candidato.....	33
1.8 Inducción del personal.....	34
1.8.1 Inducción	34
1.8.2 Recomendación en el proceso de inducción a través del Departamento de Recursos Humanos.....	36
1.8.3 Inducción de la empresa a los empleados antes de su ingreso.....	37
1.8.4 Inducción al puesto de trabajo	38
CAPITULO II GENERALIDADES DE LA EMPRESA.....	39
2.1 Industria de la tecnología de la información.	40
2.1.1 Tecnología de la información TI.....	40
2.1.2 Tipos de Sistemas de Información.....	40
2.2 Generalidades de DATESA, S.A.	43
2.2.1 Misión.	43
2.2.2 Visión.....	43
2.2.3 Valores.....	44
2.3 Competencias principales con la cual debe contar los colaboradores de DATESA, S.A.	44

2.3.1 Organigrama.....	46
2.3.2 Estructura de la empresa.....	46
2.3.3 Competencia de la empresa en la industria.....	47
2.4 Situación actual de la empresa.....	49
2.5 Metodología de la investigación.	50
2.5.1 Investigación Exploratoria.....	50
2.5.2 Investigación Descriptiva.	51
2.5.3 Investigación Explicativa.	51
2.5.4 Método de la investigación.	52
2.5.5 Técnica e Instrumentos de investigación.....	53
2.6 Hallazgos encontrados en la investigación aplicada a DATESA, S.A.	54

CAPITULO III: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SUB-SISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCION E INDUCCION DE PERSONAL EN DATESA, S.A., SANTO DOMINGO, 2015. 57

3.1 Implementación del sub-sistema de reclutamiento de personal de DATESA, S.A.	58
3.1.1 Primer paso: solicitud de empleado.....	58
3.1.2 Procedo de análisis de puestos DATESA, S.A.	59
3.1.3 Análisis de puesto basados en competencias.	59
3.1.4 Descripción de puesto DATESA, S.A.	61
3.1.5 Perfil de puesto DATISA, S.A.	61
3.2 Segundo paso: Análisis de Fuente del Reclutamiento	62
3.3 Tercer Paso: Elección y Medios del Reclutamiento.....	63
3.4 Cuarto Paso: Elección del contenido de Reclutamiento	64
3.4 Implementación de sub-sistema de selección de personal de DATESA, S.A.	64
3.5.1 Revisión de los currículos calificados.	64
3.5.2 Entrevistas a candidatos seleccionados.	66
3.5.3 Evaluación de candidatos después de entrevista.	67
3.5.4 Aplicación de pruebas a candidatos.	68
3.5.5 Validar pruebas de los candidatos	69
3.5.6 Decisión de selección del candidato	69
3.6 Implementación de programa de inducción de personal de DATESA, S.A. .	70
3.6.1 Fase de programa de Inducción	70
3.6.2 Fase 1: Bienvenida	70
3.6.3 Fase 2: Introducción a la organización,	70
3.6.4 Fase 3: Introducción al puesto y Proceso de enseñanza.....	71
3.6.5 Fase 4: Evaluación y seguimiento	74
3.6.6 Programa de inducción a empleados DATESA, S.A.....	75

CONCLUSIONES.....	77
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA.....	80

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de obtención de la información sobre el puesto de Trabajo	11
Figura 2: Organigrama	46
Figura 3:	62

RESUMEN EJECUTIVO

Con la finalidad de que DATESA, S.A. esté más orientada a los tiempos actuales se realizó un levantamiento de los procesos llevados a cabo por el Departamento de Recursos Humanos. El mismo se trató sobre los procesos de reclutamiento y selección del personal; en consecuencia de los resultados encontrados en dicha investigación, se formuló una propuesta para realizar mejoras a estos procesos; de manera que las contrataciones del personal se hagan bajo criterios claros, que les permitan crear una ventaja distintiva de sus talentos, la cual debe estar fundamentada en un proceso claro, transparente y justo; el mismo sería llevado a cabo por medio de la escogencia de los candidatos idóneos de los puestos solicitados por la empresa. En adición a esto para crear dicha ventaja competitiva y brindar servicios de calidad a sus clientes, se realizó esta investigación utilizando herramientas como la entrevistas y los cuestionarios tanto a los empleados como a los proveedores a los que le sirven, para de esta manera confirmar y llegar a la conclusión de algunas debilidades tanto de experiencia como cognitivas que carecían estos técnicos y a consecuencia esto estaba afectando la imagen de la empresa. En conclusión en esta propuesta, se ha tomando en cuenta el mercado hacia el que se dirige la empresa los objetivos y valores organizacionales, cuya vinculación de estos no deben divorciarse de la organización para poder garantizar un proceso realista y ajustado a la empresa la cual le ayuda a permanecer a través del tiempo.

DEDICATORIA

Este proyecto no pudo haber sido posible sin la ayuda y el apoyo incondicional de mi esposo Tomás Báez.

INTRODUCCIÓN

En el mercado laboral del mundo en general, y de nuestro país en particular, se está convirtiendo en un reto el proveer a las instituciones y empresas recursos humanos adecuado y con calidad para desempeñar las tareas para su operación y productividad.

Esta monografía aspira a proveer a una empresa específica, pautas con las que logren la implementación de procedimientos que le permitan en una primera etapa, definir adecuadamente la descripción de los puestos de trabajo de la organización, el alcance y límites que debe tener cada uno, y en una segunda etapa, realizar reclutamientos efectivos de personal adecuadamente capacitado para las tareas que se les pretende asignar.

Con este trabajo se pretende explicar en el primer capítulo la importancia del proceso de reclutamiento y selección de personal; donde uno de los objetivos principales es la implementación de ambos subsistemas seguidos por la inducción. Muchos autores plantean que el reclutamiento es un proceso esencial, cuya importancia radica en que no solo se limita al llamamiento somero de la vacante sino más bien a una investigación sistemática la cual empieza con el requerimiento de la vacante; una vez son listadas las competencias y condiciones de la posición se empieza a realizar un análisis del puesto, el cual da como resultado la descripción de puesto y las especificaciones bien detalladas de la posición, para terminar con el perfil del profesional.

En ese mismo orden la selección de personal empieza después que culmina el proceso de reclutamiento y tiene como finalidad escoger el candidato idóneo para la posición vacante a través de un criterio claro y bien definido. En esta fase se le aplican las pruebas correspondientes como también las entrevistas al candidato.

Después de cumplidos los objetivos de estas dos etapas, la propuesta aquí presentada habilitaría a la empresa, a someter al empleado a un proceso de inducción y adecuación, de forma que el empleado sea introducido eficazmente a su nuevo ambiente laboral y se desarrollen interacciones saludables con sus nuevos colaboradores.

Tras guiar al recurso humano a este proceso de adecuación, se inicia un proceso de entrenamiento que le permita adquirir los conocimientos necesarios para realizar correctamente el desempeño de sus labores, cumpliendo con las normas y procedimientos establecidos por la empresa.

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se abarcarán los conceptos y características principales de del reclutamiento y la selección del personal de una organización, teniendo en cuenta la importancia de realizar de manera adecuada estos dos procesos la cual tienen un único propósito; uno, buscar por los medios adecuados los candidatos a postularse para posiciones vacante de la organización y dos; una vez obtenidos estos postulantes llevar a cabo el proceso de selección y culminar con el candidato idóneo para la vacante existente.

El proceso de reclutamiento y selección de personal son importantes, sin embargo antes de reclutar y seleccionar un candidato es importante que la empresa realice un análisis del puesto y una descripción de puesto. El análisis y la descripción de puesto permiten ver al administrador de los recursos humanos las necesidades reales del puesto, responsabilidades, tareas, capacidades y habilidades que debe poseer la persona que ocupe este puesto y este análisis y recopilación de estas informaciones le permitirán elaborar un perfil de puesto cuya razón principal es reclutar y seleccionar correctamente un candidato, la cual debe cumplir con un rol que encaminará y se alineará con los objetivos y estrategia de la organización.

A continuación diferentes conceptualizaciones de diferentes autores acerca del proceso de reclutamiento y selección, donde la mayoría coinciden en que estos procesos son la piedra angular para tener personas con las características y el talento que la empresa necesita para cumplir con sus estrategias y metas trazadas. Sin embargo se abarcará también el proceso de análisis y descripción de puestos, que se da antes de llegar a estos dos procesos, cuya realización es vital para reclutar y seleccionar el candidato idóneo.

1.1 Reclutamiento

En el proceso de reclutamiento la empresa realiza su función de comunicar al público las oportunidades o vacantes existentes en la organización y a consecuencia de este proceso, atraer candidatos al proceso de selección.

Chiavenato sostiene que el reclutamiento es el conjunto de técnicas y procedimiento que pretende atraer a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleos que pretende llenar.¹

El reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento viene siendo un proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de selección.

Bretones y Rodríguez (2008) Apunta que el reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización. (p.89).

1.2 Fases del reclutamiento

Con la finalidad de realizar un buen proceso de reclutamiento la empresa debe de atraer por los medios adecuados los candidatos de las posiciones que tiene, cuyo interés consiste en encontrar los mejores y adecuados candidatos para dicha posición.

¹Chiavenato, 2008

El proceso de reclutamiento se compone de cuatro (4) fases la cuales les permitan a la empresa seleccionar los candidatos calificados.

1.2.1 Primera (1^{ra}) Fase: Requisición de empleados

En esta primera fase se comienza con un documento que contiene toda la información sobre la vacante a cubrir. Esta requisición es solicitada al departamento de recursos humanos especificando las necesidades y requerimientos del puesto, en este documento se especifica el nombre del puesto, el nivel de escolaridad que requiere el puesto, los conocimientos, las experiencias, competencias del puesto, entre otros.

El perfil de puesto es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, el perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y planeación exitosa de los Recursos Humanos de la Instituciones de cualquier nivel.

El análisis de puesto es el proceso sistemático de recopilación de información sobre todo los parámetros de un empleo, sus responsabilidades básicas, las conductas, las habilidades y los requerimientos físicos y mentales de las personas que lo hacen. El mismo analiza el entorno y los tiempos en que se debe hacer, con quien se debe hacer, con quien se necesita hacer y los resultados o nivel que debe producir. (Bohlander 2013, p.144?).

Bohlander (2013) plantea que la información del análisis del puesto se puede obtener de diversas maneras. Los métodos más comunes para analizar los puestos son:

- **Las entrevistas:** la analista del puesto o supervisor, entrevistas a los empleados y gerentes por separados sobre el puesto que se revisa.
- **Cuestionarios:** el analista o supervisor puede hacer circular cuestionarios para que sean contestados de manera individual por quien ocupa el puesto. Estos formatos contienen preguntas similares a las de una entrevista, pero en este caso, los empleados deben completarlo sin ayuda.
- **Observación:** el analista del puesto o supervisor puede aprender sobre los puestos al observar y anotar en formato estandarizado las actividades de quienes los ocupan.
- **Diarios:** se pueden solicitar a quienes ocupan los puestos que mantengan un diario de sus actividades durante el ciclo de trabajo completo. Las anotaciones en los diarios por lo común se hacen en tiempo específicos del horario de trabajo y se llevan durante un periodo de dos a cuatro semanas. (p.147).

Entonces se puede decir que el análisis de puesto se obtiene a partir de la información suministrada por el requirente acerca de las necesidades, funciones, tareas o actividades del puesto; una información importante que sale de este análisis es la descripción del puesto.

Hay cinco maneras de recopilar información sobre el puesto según Chiavenato (2009).

1) Descripción y análisis del puesto: este representa el inventario de los aspectos intrínsecos, es decir contenido del puesto, y extrínsecos del puesto, es decir, los requisitos que el puesto exige de su ocupante, también llamados factores de las especificaciones. La descripción y análisis de puesto proporcionan información acerca de los requisitos y las características que el ocupante del puesto debe poseer. (p.143)

Según Grado Espinosa, (1998) define la descripción de puesto como “un producto del análisis, que consiste en un informe escrito sobre el contenido del puesto con base, esencialmente, en las funciones que este comprende, es decir, descripción de encabezado, descripción genérica y descripción específica.” (p.125)

Partes de una descripción de puesto:

Según Bohlander (2013) las descripciones de puestos contienen al menos cuatro partes:

- **Título del puesto:** el título es importante porque este tiene una importancia psicológica, ya que proporciona un estatus al empleado. También el título proporciona alguna identificación de los deberes que el puesto conlleva al igual que indica el nivel relativo que ocupa el empleado en la jerarquía de la organización.(p.153)
- **Identificación del puesto ó resumen del puesto:** esta se incluye por lo general después del título. Esta contiene puntos como la ubicación del departamento, la persona a quien deberá reportar, la fecha de la última revisión de la descripción, entre otras. (p.155)
- **Deberes o funciones esenciales del puesto:** los enunciados que abarcan los deberes del puesto por lo general se colocan en orden de importancia. Estos enunciados deberán indicar el peso (o valor) de cada tarea. Por lo general, no siempre, el peso de un deber se puede calcular por medio del porcentaje de tiempo que se le dedica. Por otra parte los deberes deben ser funciones esenciales para el éxito del trabajo. (p.155)
- **Otros puede ser también las especificaciones del puesto:** por lo general las especificaciones del puesto abarcan dos áreas; 1. la habilidad requerida para desempeñar el puesto y 2. las exigencias físicas que el puesto asigna al

empleado que lo desempeña. Las habilidades importantes para un puesto incluyen la educación o experiencia, la capacitación especializada, los rasgos o capacidades personales y las destrezas manuales.(P.155)

Para cumplir con los requisitos y exigencias físicas de un puesto, se refieren a cuánto se va a caminar, cuánto tiempo se va a estar de pies, hasta dónde se debe poder alcanzar, si se van a levantar cosas o si es un puesto donde se va hablar. Entre las exigencias físicas del puesto están también la condición del ambiente de trabajo físico y los riesgos a los que los empleados se puede enfrentar.

La descripción de puesto se realiza después del análisis de puesto, el siguiente paso es plasmar de manera formal las tareas, responsabilidades y deberes que serán establecidos en ese puesto de trabajo.

Bohlander (2013) plantea que “la descripción de puesto es una declaración escritas acerca de las tareas generales, deberes y responsabilidades de un puesto de trabajo e incluso se compone de varias partes, incluyendo información básica como en donde se encuentra el trabajo, a quien debe informar el titular del puesto y el tipo de salario que recibe.” (p.144).

Esta descripción de puesto también debe especificar todos los conocimientos, las capacidades, habilidades que debe reunir la persona que desempeñe dicho puesto.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y responsabilidades del cargo, en tanto que las especificaciones del cargo se ocupan de los requisitos que el ocupante necesita cumplir. Por tanto, los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones.

La mayoría de los autores coinciden en que, la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto. (Mondy y Noe, 1997)

La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Hay autores que sustentan que un puesto es la unidad básica de las organizaciones. Es decir, un área o departamento consiste en un conjunto de puestos, y la suma de todas las áreas o departamentos conforman a la organización. Con base en este concepto, en teoría, y si las descripciones de puestos están hechas de manera correcta, la suma de las descripciones de cada puesto de la empresa nos llevaría a tener la descripción de los objetivos de la organización.

En una forma de buscar la manera de que los puestos de trabajos que se diseñan contribuyan al buen desempeño y logros de los objetivos organizacionales, cuyo fin es que los mismos se adapten a los cambios y exigencia de los mercados mundiales; el análisis de puesto.

Finalmente, es importante mencionar que la descripción de puestos es muy confundida con el perfil de puestos o con el análisis de puestos, inclusive para algunos "expertos". Pero por puro sentido común, la descripción enuncia lo

que se espera que el ocupante de un puesto realice en términos de actividades y resultados. Y por el contrario, el perfil de puesto establece o "perfila" las características de personalidad, las competencias laborales, la experiencia, la formación, e inclusive las condiciones de trabajo que el ocupante del puesto deberá idealmente de tener. El análisis de puestos es un estudio que se realiza para identificar los objetivos y las funciones que realmente se llevan a cabo por los ocupantes de un puesto específico, así como las competencias laborales que tienen estos ocupantes, y su resultado es una descripción y un perfil de puestos. Continuamos con las cinco formas para recopilar información del puesto según Chiavenato (2009).

2) Técnicas de los incidentes críticos: esta consiste en la anotación sistemática y juiciosa que los gerentes deben hacer de todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del puesto considerando, que producirán un excelente o pésimo desempeño en el trabajo. La misma es subjetiva porque se basa en el juicio del gerente cuando precisan las características deseables o no deseables. (p.143).

3) Solicitud de personal: esta constituye la llave que arranca el proceso de selección. En esta solicitud están todas las especificaciones que se necesita que el candidato tenga ejemplo: las características y requisitos deseables del futuro ocupante. (p.144).

4) Análisis de puesto en el mercado: este análisis se lleva a cabo cuando la organización no dispone de la información acerca de los requisitos y las características esenciales para el puesto, por tratarse de un puesto nuevo o cuyo contenido se entrelaza con el desarrollo tecnológico. En estos casos, se utilizan la investigación y el análisis de puestos comparables o similares que hay en el mercado para recabar y obtener información. (p.144).

5) Hipótesis de trabajo: se realiza una hipótesis en caso de que ningunas opciones anteriores se pueda utilizar para obtener información, se emplea una hipótesis de trabajo, es decir, se realiza un previsión aproximada del contenido del puesto y lo que exige del ocupante (requisitos y características) en forma de una simulación inicial.(p.144).

Proceso de obtención de la información sobre el puesto de trabajo:



Figura 1 (Fuente: Chiavenato, 2011)

1.2.2 (2^{da}) Fase: Análisis de fuente de reclutamiento

En esta fase analiza donde se encontraran los candidatos adecuados para esta posición. Es decir la fuente de reclutamiento, los lugares al cual va dirigido este proceso.

En esta fase el reclutamiento puede ser internamente o externamente. En el reclutamiento interno participan los potenciales candidatos que se encuentran en la organización y el reclutamiento externo los candidatos que se encuentran fuera de la organización en el mercado laboral.

1.2.2.1 Reclutamiento interno

De acuerdo a Chiavenato (2008) el reclutamiento interno es una forma de realizar este proceso para llevar a cabo las transferencias y ascensos de empleados dentro de la organización.

“El Reclutamiento interno funciona por medio de la oferta de promociones (puestos más altos, por tanto, más complejos, pero dentro de la misma área de actividad de la persona) y de transferencia (puestos del mismo nivel, pero que implican otras habilidades y conocimientos de la persona y situados en otra área de actividad de la organización.”(Chiavenato, p.117).

Ventajas del reclutamiento interno:

1. Es más económico.
2. Es más rápido.
3. Presenta mayor índice de validez y seguridad.
4. Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
5. Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
6. Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Desventajas del reclutamiento interno :

1. Limita a la empresa en cuanto al talento disponible.
2. Al solo reclutar internamente, no existe la oportunidad de que la empresa se fortalezca con nuevos talentos.
3. Pérdida de autoridad. Esta situación ocurre debido a que los ascendidos a posiciones de mando podrían relajar su autoridad por su familiaridad con los subalternos.
4. Dar un ascenso sólo por motivos de antigüedad. Si una empresa procede de esta forma, sus colaboradores podrían presuponer que con sólo tener muchos años de trabajo podrán lograr un ascenso.

1.2.2.2 Reclutamiento Externo

El mismo autor indica que para el reclutamiento externo para funcionar bien debe abordar el mercado de Recursos Humanos (MRH) de manera precisa y eficaz, a efecto de alcanzar y atraer a los candidatos que desea buscar.

La diferencia según este autor entre el reclutamiento interno y externo es, que el interno privilegia a los empleados actuales para ofrecerles oportunidades mejores, mientras que el externo busca candidatos para hacerse de experiencias y habilidades que no existen en la organización en el momento.

En ese orden el objetivo del reclutamiento depende del enfoque y lo que la organización plantea en sus estrategias, por un lado puede optar por buscar los vacantes de la organización para mantener el status quo y por otro puede concentrarse en la adquisición de competencias necesarias para el éxito y la competitividad de la organización.

El reclutamiento externo a diferencia del interno es más amplio en el sentido de que se enfoca en un enorme mercado de recursos humanos, sin embargo dependerá de la técnica que utilicen las organizaciones para atraer los candidatos más potentes al proceso de selección.

Ventajas del reclutamiento externo

1. El ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa.
2. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.
3. Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.
4. Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

Desventajas del reclutamiento externo

1. Existe una reconfortante entrada de experiencias, de ideas y diferentes enfoques acerca de los problemas que se presentan en el entorno organizacional; además se convierte en insumo de actualización con respecto de la competitividad de otras organizaciones.
2. La renovación y enriquecimiento de los recursos humanos se ve fortalecida cuando la política de la organización busca la superación de los niveles de idoneidad existente dentro de ella, de igual manera, esta política aprovecha fehacientemente las inversiones que han realizado otras organizaciones en lo referente a cualificación y capacitación de la gente.
3. Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.
4. Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.
5. En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación.

Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso. Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

6. Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

1.2.3 Tercera (3^{ra}) Fase: Elección de los medios de reclutamiento

Bohlander (2013) sostiene que las publicaciones internas de vacantes son una forma rápida de encontrar empleados calificados e interesados en una posición. (p.185).

A nivel interno las empresas publican sus vacantes internamente a través de avisos en tableros murales o salas de descanso. También estas publicaciones son dadas a conocer a través del sitio de intranet de la empresa y se les envían correos electrónicos a los empleados interesados en la posición para fijar entrevista.

Cuando las vacantes no pueden llenarse internamente, el departamento de recursos humanos debe buscar los candidatos en el mercado externo de trabajo, a través de los medios siguientes:

Referencias de otros empleados: Es posible que los actuales empleados de la organización refieran a ciertas personas al departamento de recursos humanos. Estas referencias presentan varias ventajas, que los empleados especializados en distintas áreas en las que es difícil obtener solicitantes pueden conocer a otras personas con similares conocimientos.

Anuncios de periódicos: Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos. Agencia de empleo. Estas compañías establecen un puente entre la vacante que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas.

Instituciones educativas: Las universidades las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una buena fuente de candidatos jóvenes que harán moderadas peticiones de salarios.

Asociaciones profesionales: Establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados. Algunas asociaciones llegan incluso a publicar secciones de avisos clasificados, revistas y periódicos que emiten. Los profesionales que pertenecen en forma activa a una asociación tienden a mantenerse muy actualizados en su campo, por lo tanto, es un canal idóneo para la identificación de expertos de alto nivel.

Sindicatos: Cuando el reclutador está familiarizado con las normas y reglamentos sindicales este canal puede resultar muy útil para la localización.

Ferias de trabajo: Una técnica innovadora y hasta cierto punto poco aprovechada es la de impulsar la participación de la empresa en las ferias o exposiciones de oportunidades laborales que se organizan en determinadas comunidades o industrias.

Redes sociales: Estos anuncios se llevan a cabo a través de redes sociales como twitter, facebook, campaña de correos, mensaje de texto, entre otras.

1.2.4 Cuarta (4^{ta}) Fase: Elección del contenido del reclutamiento

En esta fase es importante seleccionar la información que será transmitida a los candidatos electos sobre la vacante, es decir, los requerimientos, competencias, habilidades, ya que esto puede significar un ahorro de tiempo, esfuerzo y un exitoso proceso de reclutamiento y selección.

1.3 Selección de personal

La selección de personal es el proceso a través del cual la organización selecciona al candidato idóneo de un puesto vacante.

Según Chiavenato (2009) la selección “es el proceso que utiliza la organización para escoger, entre la lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible.” (p.137).

Además esta decisión se debe realizar en base a datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

Otros autores también plantean qué la selección consiste en asegurar que la persona adecuada esta en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas acerca de las personas requieren conocimientos de su individualidad además de conocer cómo los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada.

En este mismo orden el proceso de selección es representado comparándolas con dos variables, la primera es los requisitos del puesto a cubrir y por otro lado el perfil de las características que los candidatos deben tener.

La selección de personal según Chiavenato (2011) plantea que la selección del personal de una empresa consiste en elegir al candidato idóneo para la vacante ofrecida por la empresa. (p.144)

La selección, busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo.
- b. Eficiencia del hombre en el cargo.

Sin embargo otros autores también plantean que la selección de personal se debe analizar como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización

La cual puede garantizar un candidato con gran potencial

- Capacidad para planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa. Un seleccionador debe valorar los recursos humanos de forma que el tiempo de respuesta ante una demanda de selección, ya sea prevista, imprevista, o inmediato.
- Capacidad para establecer el método de selección que mejor se ajuste a las necesidades y características del puesto y de la empresa. La propia selección está sujeta a la ley de oferta y demanda; en función de la misma puede variar la forma de enfocarse.
- Capacidad para adecuar e integrar. El seleccionador a de prever el sistema de acogida que permita la adaptación del profesional seleccionado de la forma menos traumática tanto para él como para la empresa.

1.4 Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos.

En algún punto los encargados de llevar a cabo este proceso se encuentran con el problema de decidir entre varios candidatos la cual implica definir el trato o resolución que se llevará a cabo para su elección.

Según Chiavenato (2009), esto implica cuatros (4) modelos de tratos que son:

El modelo de colocación, el cual implica que hay un solo candidato y una sola vacante que ocupará este candidato.

El modelo de selección, el cual incluye varios candidatos y una sola vacante para ocupar.

El modelo de clasificación, el cual incluye varios candidatos y varias vacantes para cada candidato.

Por último **el modelo de valor agregado**, el cual va más allá de la simple comparación con el puesto y se enfoca en el abastecimiento y la provisión de las competencias para beneficio de la organización. (p.142).

1.4.1 Base del proceso de selección

En el proceso de selección se lleva a cabo la toma de decisión acerca del candidato idóneo para la vacante existente, sin embargo es importante que esta elección se apoye en algún criterio para que esta elección tenga validez, es decir reunir todas las informaciones acerca del candidatos y compararla con los requerimientos que necesita la posición.

La selección del personal funciona como un proceso compuesto de varias etapas o fases secuenciales que atraviesan los candidatos. En las primeras etapas se encuentran las técnicas más sencillas y económicas; al final hallan las técnicas más complejas y costosas.

1.5 El Proceso de Selección del Personal

Chiavenato (2009) plantea que este proceso debe superar 6 obstáculos principales para culminar con un proceso exitoso. Este proceso empieza con la solicitud de empleo, segunda la entrevista inicial de tamización, tercera las

pruebas y exámenes de selección, cuarto las entrevistas, quinta, los exámenes médicos y por último la sexta que culmina con el análisis y la decisión de la selección final del candidato. (p.162)

1. En la *primera etapa* se inicia con la solicitud de empleo, la cual viene dada después de publicada la vacante por un medio específico y se realiza el estudio de las solicitudes de empleo y revisión de documentación presentada por los aspirantes: El proceso de selección se inicia con el estudio de las solicitudes de empleo llenadas por los aspirantes y recibidas en el proceso de reclutamiento.

Se utiliza para obtener información importante acerca de los aspirantes al cargo.

2. La *segunda etapa* es la entrevista inicial, la cual una vez que hayan sido revisadas y estudiadas las solicitudes de empleo; se procederá a realizar una entrevista inicial la cual permitirá escoger al candidato que mejor se ajuste a las complejidades y requerimientos de capacidad y personalidad del cargo.

En ese mismo orden la primera entrevista con el candidato tiene por objeto:

Adquirir información del candidato entrevistado sobre: Apariencia personal, defectos físicos evidentes, modales, gestos, fluidez verbal, control emocional, índices sobre su nivel de inteligencia, capacidad de razonamiento, nivel cultural, conducta durante la entrevista.

Detectar interés real del candidato por el cargo (razones de prestigio, accesibilidad -fácil traslado-, sueldo, condiciones socio-económicas que brinda la empresa, imagen de la empresa o falta de otras perspectivas laborales, expectativa de cubrir una inminente necesidad económica).

Conocer los detalles de la historia laboral del entrevistado: Permanencia en cada uno de sus empleos, causa de rescisión del contrato de trabajo, cambios de sueldos, promociones, conflictos laborales.

Suministrar al candidato los detalles del requerimiento de personal (causas que originan la solicitud) asimismo la información sobre el cargo, localización, ubicación estructural (rango, nivel), breve descripción de las tareas, sueldos y condiciones socio-económicas que acompañan al cargo responsabilidad del cargo, horario.

La totalidad de ofertas de servicio que han sido obtenidas a través de las diferentes fuentes de reclutamiento, nos van a permitir organizar tres grupos de candidatos:

- Aquellos que reúnen las condiciones para ocupar el puesto (candidatos elegibles).
- Aquellos que se estiman dudosos para ocupar el puesto (previsto en caso de fallar los candidatos posibles).
- Aquellos que no reúnen las condiciones mínimas requeridas (no aptos).

Al finalizar esta etapa, se procede a descartar a aquellos candidatos que no hayan dado un rendimiento satisfactorio durante el desarrollo de la entrevista; se pasa a la tercera etapa con los candidatos preseleccionados a los exámenes respectivos (psicotécnicos, conocimientos, etc).

3. En la tercera y cuarta etapa se realizan las pruebas y exámenes necesarios, a través de las entrevistas cuyo objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.

Los resultados de estos exámenes acñados a los datos obtenidos por medio de las pruebas realizadas nos dan la informaci3n sobre el perfil de cada uno de los candidatos.

Usualmente se confirman por tel3fono, a3n cuando algunas empresas tienen formatos predeterminados, la cual las informaci3nes m3s importantes que se deben investigar son: la fecha de ingreso, la fecha de salida el 3ltimo cargo que desempeñ3, 3ltimo sueldo que se le pago y por 3ltimo las motivaciones de desvinculaci3n del empleado.

4. En la quinta etapa se realiza el examen m3dico, cuya finalidad es conocer si el aspirante re3ne las condiciones f3sicas y de salud, requeridas para el buen desempeñ3 del cargo. Es en esta fase donde la empresa le interesa conocer el estado de salud f3sica y mental del aspirante, comprobar la agudeza de los sentidos, especialmente vista y 3ido. Descubrir enfermedades contagiosas, investigar enfermedades profesionales, determinar enfermedades hereditarias, detectar indicios de alcoholismo o uso de drogas, prevenci3n de enfermedades, para evitar indemnizaci3n por causas de riesgos profesionales, etc.

5. Por 3ltimo en la sexta etapa se realiza la entrevista final por los supervisores o jefes de unidad en donde existe la vacante y en ellas podr3n saber si el aspirante re3ne los requisitos del oficio que solamente ellos conocen, pues la decisi3n de rechazar o contratar la toman los ejecutivos de l3neas con los supervisores. Sin embargo despu3s que se comprueba que es el candidato id3neo se procede a la contrataci3n, donde se le informar3 sobre sueldo, prestaciones sociales, duraci3n del contrato, luego se le presentar3 a sus jefes y compañeros de trabajo y se le señaala su lugar f3sico y jer3rquico dentro de la organizaci3n. (p.162)

1.6 Técnicas de selección

Las técnicas a utilizarse en el proceso de selección surgen después que se tienen todas las informaciones básicas acerca del puesto, cuyo fin es encontrar candidatos que se ajusten a los requerimientos. En este punto se debe elegir una técnica que permita al evaluador conocer, comparar e identificar los candidatos adecuados para este puesto.

Según Chiavenato (2009) las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: “entrevistas, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.”(p.148)

1.6.1 La entrevista de selección

La entrevista es la técnica más utilizada en las organizaciones, cuya funcionalidad principalmente es tamizar a los candidatos al inicio del reclutamiento; entrevistas técnicas para evaluar conocimientos técnicos y especializados, entrevistas de asesoría y orientación profesionales en el servicio social, entrevistas de evaluación del desempeño y por ultimo entrevista de separación.

La entrevista personal permite al técnico en selección conocer las reacciones del candidato ante situaciones determinadas. También permite determinar su perfil motivacional. La entrevista personal es una técnica muy cara y lenta y normalmente se utiliza tras haber pasado los candidatos por diversos filtros.

Según Chiavenato (2009) “la entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan y en el que a una de las partes le interesa conocer mejor de la otra.” (p.148).

Con el fin de lograr un mejor resultado y validez en las entrevistas se debe llevar a cabo la construcción de un proceso y el entrenamiento de los entrevistados.

La construcción del proceso de entrevista proporciona mayor grado de libertad al entrevistador y la misma se clasifica en función del formato de la pregunta y las respuestas requeridas en cuatro tipos:

- **Entrevistas totalmente estandarizadas:** esta entrevista tiene una ruta preestablecida a efecto de obtener respuestas definidas y cerradas. Sin embargo por la misma razón es limitada, ya que no profundiza.
- **Entrevistas estandarizadas en las preguntas:** es la entrevista con preguntas previamente elaboradas, la cual permiten una respuesta abierta por parte del candidato.
- **Entrevista dirigida:** es la entrevista que termina en el tipo de respuesta deseada, pero no especifica las preguntas, las deja al criterio del entrevistador. Esta es una entrevista de resultados.
- **Entrevista no dirigida:** es la entrevista totalmente libre y que no especifica las preguntas ni las respuestas requeridas. También se le llama, entrevista exploratoria, informal o no estructurada.

Para realizar una entrevista es necesario desarrollar las siguientes etapas de la entrevista:

- **Preparación**

La entrevista no debe hacerse de forma improvisada, se debe estipular si será estructurada o libre y hacer una lectura preliminar curricular para tener la mayor cantidad de información posible del candidato y de las exigencias del cargo.

- **Ambiente**

En el ambiente se habla de dos tipos el físico que refiere a ese sitio en el que se lleva a cabo la entrevista el cual debe ser confortable y encontrarse destinado para ese fin. Y el psicológico que trata del clima de la entrevista siendo el idóneo ameno y cordial.

- **Desarrollo propio de la entrevista**

Preguntas y búsqueda de información más precisa del candidato.

- **Terminación de la entrevista**

Esta debe ser cortés, el entrevistador debe hacer una señal clara de la terminación de la entrevista. Y debe proporcionar información sobre la acción futura y como será contactado para saber el resultado.

1.6.2 Evaluación del candidato

A partir del momento en que el entrevistado salga del lugar, el entrevistador debe iniciar de inmediato la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomo nota, debe registrar los detalles. Si utilizó una hoja de evaluación, debe ser verificada y completada.

Al final debe tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: Si fue aceptado o rechazado, y cuál es su colocación respecto de los otros aspirantes al cargo. Si la evaluación es definitiva, podrá hacerse de manera comparativa al finalizar las entrevistas con los demás aspirantes.

1.6.3 Pruebas de conocimientos o de capacidades

Estas pruebas se realizan con la finalidad de obtener y evaluar el nivel de conocimientos generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Este instrumento busca medir el grado de conocimiento profesionales o técnicos, capacidades, habilidades.

Son instrumentos para evaluar la objetividad de los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio, la práctica o el ejercicio. Buscan medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos para el cargo o el grado de capacidad o habilidad requerido para ejecutar ciertas tareas.

Las pruebas profesionales o de conocimiento son ejercicios que evalúan los conocimientos y el grado de destreza necesarios para desarrollar un trabajo concreto. Procura obtener información sobre la formación, experiencia y conocimientos específicos que dan valor a la persona candidata.

Las distintas empresas los elaboran a medida en función de los requerimientos del puesto.

Generalmente los prepara el departamento de personal de la empresa que ofrece el trabajo y pueden ser:

1. Clasificación en cuanto a la manera de aplicarlas Orales

Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas orales, se formulan preguntas orales específicas que tienen como objetivo respuestas orales específicas.

Escritas

Pruebas aplicadas mediante preguntas y respuestas escritas.

De realización

Pruebas mediante la ejecución de un trabajo o tarea, de manera uniforme y en un tiempo determinado.

2. Clasificación en cuanto al área de conocimientos abarcada:

Pruebas generales

Miden nociones de cultura o conocimientos generales.

Pruebas específicas

Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

3. Clasificación en cuanto a la manera en que se elaboran las pruebas

Pruebas tradicionales

Pueden ser improvisadas, pues no exigen planeación, abarcan un número menor de preguntas porque requieren respuestas largas, explicativas y demoradas. Miden la profundidad del conocimiento, pero examinan solo una pequeña extensión del campo de conocimientos.

Pruebas objetivas

Estructuradas en forma de exámenes objetivos, su aplicación y corrección es rápida y fácil. También son denominadas test, implican una planeación cuidadosa para transformar las preguntas tradicionales en ítems de prueba.

Pruebas mixtas

Utilizan discursivas e ítems en forma de test.

1.6.4 Pruebas Psicológicas

Las pruebas psicológicas se utilizan como medida de desempeño, la cual se basan en muestras estadísticas para la comparación y se aplican en condiciones estandarizadas. Las pruebas psicológicas que se utilizan en el proceso de selección se enfocan en las aptitudes.

Estas son una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. Las pruebas psicométricas constituyen una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas. Su función es analizar dichas muestras, examinarlas en condiciones y compararlas con patrones estadísticos.

El resultado de una prueba psicométrica se compara con los estándares de resultados obtenidos por unas muestras representativas de personas, y se expresa en percentiles. Se centran principalmente en las aptitudes, para determinar cuánto de estas tiene cada persona, con la intención de generalizar y prever ese comportamiento en determinadas formas de trabajo.

Estas pruebas se basan en diferencias individuales y analizan como es el individuo con relación al conjunto de individuos tomado y cuanto varía la aptitud como patrón de comparación. Las pruebas psicométricas son adecuadas para medir las aptitudes que debe tener el aspirante al cargo, se establecen de acuerdo con la ficha de profesión gráfica la cual determina el perfil del candidato ideal.

Estas pruebas presentan tres características:

1. **Pronóstico:** se refiere a la capacidad que tiene esta prueba para brindar resultados prospectivos que sirvan para prever el desempeño del puesto.
 2. **Validez:** se refiere a la capacidad de la prueba para calificar exactamente la variable humana que se pretende medir.
 3. **Precisión:** se refiere a la capacidad de la prueba para presentar resultados semejantes cuando se aplica varias veces a la misma persona.
- **Existen tres principales tipos de psicometrías, enfocadas a medir diferentes aspectos de la persona**

Test de inteligencia: mide la capacidad para aprender y aplicar lo aprendido de manera rápida y eficiente, a través de la comprensión y se manifiesta por la adaptación a situaciones cambiantes o rutinarias, facilidad para la toma de decisiones, iniciativa en la solución de problemas, por ello además de medir el índice de inteligencia de un sujeto se detectan también las habilidades intelectuales que ha desarrollado.

Test de aptitudes y habilidades: mide en el individuo capacidades, destrezas logro de objetivos del puesto. El objetivo de estos test es identificar en los evaluados un patrón de conducta repetitivo que permita identificar competencias laborales y capacidades sobresalientes, con el fin de identificar el potencial de aplicación en la práctica profesional.

Los tests proyectivos: sirven para valorar aspectos personales y sociales, de adaptación, de relación, conflictos internos de la vida de la persona que los realiza, esta valoración se basa en la forma en que el individuo interpreta la realidad.

1.6.5 Prueba de personalidad

Estas pruebas sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter o por el temperamento. Un rasgo de la personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de las demás.

Esta prueba revela ciertos aspectos de las características superficiales de las personas, como los determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos). Cuando esta prueba revela rasgos generales de la personalidad en una síntesis global se llaman psicodiagnósticos. En esta categoría se encuentran las pruebas de expresión corporal, prueba proyectiva de la personalidad, prueba de percepción temática, prueba del árbol, entre otras pruebas que buscan investigar determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, las motivaciones, etc.

En función de las exigencias del puesto de trabajo, la personalidad del candidato será más o menos determinante en la selección. Los tests de personalidad intentan extraer a través de preguntas de índole personal los principales rasgos del carácter de un individuo lo que permitirá deducir su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado.

Hay aspectos generales de la personalidad que se valoran en prácticamente cualquier puesto de trabajo: la capacidad de iniciativa, persuasión y empatía, la adaptación social, a las normas o a los cambios, el nivel de madurez y responsabilidad, la motivación y la estabilidad emocional.

- **Existen dos grandes grupos de test de personalidad: los introspectivos y los proyectivos**

Test de personalidades introspectivas: Los test de personalidad introspectiva suelen consistir en un listado de preguntas cerradas con 3 opciones de respuesta en cada pregunta. Una opción indica un polo, otra indica el otro polo opuesto y, finalmente, la tercera quedaría indicada para los indecisos.

La información que se obtiene se estructura en un perfil de rasgos diferenciales de personalidad y miden tu grado de sociabilidad, estabilidad emocional, introversión/extroversión, autonomía, autoritarismo, autoconfianza, flexibilidad, sinceridad, lealtad, agresividad, etc.

En este test hay preguntas que se repiten con la finalidad de medir los rasgos de la personalidad del individuo, la cual se busca medir de una manera más real y objetivos los resultados de este test.

Test de personalidades proyectivas: En los tests de personalidad proyectivos se plantean una serie de situaciones verosímiles en las que tú debes proponer una solución o una respuesta. Posteriormente, el seleccionador analizara tus contestaciones para tener una visión general de tu personalidad.

En otras palabras son preguntas o situaciones que necesitan una respuesta abierta que implica una identificación personal con la pregunta o problema a resolver, proyectando la propia personalidad en la respuesta.

1.6.6 Prueba de simulación

Las técnicas de simulación pueden ser de diferentes tipos: dramatizaciones, dinámicas de grupo, debates. Este tipo de técnicas exploran las reacciones de los participantes para poder extrapolar cuales serían sus reacciones en el día a día de una organización.

Las técnicas de simulación son dinámicas de grupos, la principal técnica de esta prueba es el psicodrama que se fundamenta en la teoría general de los papeles o roles, de esta manera se construye un escenario en el cual se desarrollará el evento

La técnica de simulación se utiliza como complemento del diagnóstico, es decir además de los resultados de las entrevistas y las pruebas psicológicas, el candidato es sometido a una situación en la que se dramatiza algún evento relacionado con el papel que desempeñará en la organización y ello proporciona una visión más realista de su comportamiento en el futuro.

Estos ejercicios están diseñados para simular una tarea o escenarios determinados necesarios para el puesto y deben exponer claramente el tipo de habilidades que se evalúan.

A continuación se exponen algunos ejemplos:

- Ejercicios en grupo
- Presentaciones
- Juegos de rol. La utilización conjunta de varios métodos de selección y evaluación se suele denominar "centro de evaluación".

Entre los ejercicios de simulación más utilizados son:- Role Playing- Grafología.

Role Playing:

El Role Playing es una técnica a través de la cual se simula una situación que se presenta en la vida real. Al practicar esta técnica debes adoptar el papel de un personaje concreto y crear una situación como si se tratara de la vida real. Se utiliza para que el candidato pueda suministrar una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.

Grafología:

Pretende describir la personalidad de un individuo y determinar características generales del carácter, acerca de su equilibrio mental, la naturaleza de sus emociones, su tipo de inteligencia y aptitudes profesionales mediante el examen de la escritura manuscrita. La ventaja de la grafología estriba en la abundancia y rapidez de los resultados. No se necesita presencia física del futuro empleado, lo cual es una gran comodidad para ambas partes, y la gestión de los resultados es ágil y completa. Además, es una técnica en la que difícilmente se puede engañar al experto ya que no se pueden disimular los rasgos de la escritura, que es única e íntima. Y aunque el candidato lo intente, el grafólogo se daría cuenta.

Assessment center y dinámicas de grupo: El assessment center es un método de selección mediante el cual se intenta identificar y evaluar las competencias y habilidades de los candidatos y predecir su rendimiento en un puesto de trabajo determinado. Lo que evalúa no son tantos rasgos de personalidad sino el hecho de poseer las habilidades necesarias para lograr el éxito. Su actuación dejará entrever competencias que no se adquieren en dos días y son difíciles de aprender si no se tienen.

Este método consta de varias pruebas realizadas en grupo de hasta 10 candidatos donde se pide a los candidatos que realicen actividades que se aproximan a las funciones y tareas que se van a encontrar en el puesto de trabajo real. Las pruebas pueden tener una duración de 45 a 90 minutos, y las sesiones suelen ser de un día o dos.

Los evaluadores se limitan a dar las instrucciones iniciales, a observar los acontecimientos y a anotarlos. Observan principalmente el grado en que el candidato posee y utiliza eficazmente las competencias previamente establecidas como necesarias para el puesto de trabajo a cubrir.

Algunas de las competencias que quedan reflejadas a través de esta metodología son: capacidad para la toma de decisiones, capacidad de trabajo bajo presión, la motivación, el liderazgo, capacidad de trabajar en equipo, visión estratégica, capacidad de análisis y síntesis, capacidad de comunicación verbal y escrita, sociabilidad, gestión del tiempo, capacidad de negociación y persuasión, orientación a resultados y al cliente.

1.7 Selección del candidato

Dado que en general se emplean más de una técnica de selección, las alternativas disponibles son bastantes variadas de acuerdo con el perfil de complejidad que exija el cargo vacante.

a) Selección de una sola etapa:

La decisión se basa en los resultados de una sola técnica de selección, que puede ser una entrevista o una prueba de conocimiento.

b) Selección secuencial en dos etapas:

Proceso empleado cuando la información estudiada en el primer paso se juzga insuficiente para aceptar o rechazar al aspirante.

c) Selección secuencial en tres etapas:

Proceso de selección que incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

d) Selección secuencial en cuatro o más etapas

Emplea mayor cantidad de técnicas de selección. La principal ventaja de los planes secuenciales radica en la disminución del costo de la obtención de la información, que se efectúa por etapas, según la necesidad del caso.

1.8 Inducción del personal

1.8.1 Inducción

Chiavenato en su libro de Administración de recursos humanos plantea el enfoque de la inducción del personal como una orientación que consiste en ayudar, ubicar y supervisar a los nuevo empleados y de esta manera ayudarlo a integrarse a la organización, el cual le permite adaptarse mejor y de esta manera ajustarse al puesto más asertivamente.

La importancia de un diseño de un programa de inducción en las empresas, radican en que, es el último paso después de los proceso de reclutamiento y selección pero no el menos importante, ya que le permitirá al nuevo trabajador una adecuada adaptación. Por lo tanto esto ayuda a que el nuevo integrante sienta menos tensión y nerviosismo, ya que en estos primeros días el trabajador puede experimentar soledad e inseguridad en el puesto.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y la estructura. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, también, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

La inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

Información sobre la empresa

- Misión y Visión.
- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General

Disciplina Interior

- Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones).
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.

Comunicaciones/ personal

- Fuerza laboral (obreros – empleados).
- Cuadros directivos.
- Representantes del personal.
- Subordinados.
- Compañeros.
- Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.

- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.
- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

1.8.2 Proceso de inducción del Departamento de Recursos Humanos tomando en cuenta lo siguiente:

Previsión y planeación

Es importante que, antes del ingreso del nuevo empleado se definan los procedimientos y las políticas que se seguirán durante el periodo de adaptación en la empresa y al puesto. Esto quiere decir, planear todos los detalles necesarios que contribuyan en gran medida a la rápida adaptación del empleado. (Definir qué debe hacerse y cuando).

Organización

Estructurar todas las funciones para lograr los objetivos. En concreto, cómo y quién va hacer las cada cosa. Organigrama, descripción de puesto, etc.

Integración

Integrar al nuevo empleado con sus compañeros, equipos, funciones para que poco a poco conozca sus objetivos, sistemas de información, controles etc.

Dirección

Realizar las actividades de trabajo bajo la dirección del jefe inmediato para el logro de los objetivos del puesto y, en el caso de tener subordinados, dirigirlo a quienes le corresponda.

Control

Vigilar que el trabajo se realice como se había planeado. Comparar los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. (Hampton, 1993, p.453).

Aquí es donde reside el seguimiento de la inducción. Sin éste, no tiene objeto el esfuerzo realizado para lograr la adaptación dinámica del empleado, pues nunca se conocerá el desempeño ni las impresiones del personal inducido.

1.8.3 Inducción de la empresa a los empleados antes de su ingreso.

- Antes del ingreso de los nuevos integrantes determinar quiénes son responsables de hablar con el personal del área de la empresa donde el nuevo empleado prestará sus servicios, con objeto de lograr un ambiente adecuado para recibirlo en la fecha de ingreso.

- Es importante definir el lugar físico donde trabajará el nuevo empleado.

- Preparar toda la documentación necesaria para firma del nuevo empleado.
 - *Preparar el siguiente material que debe entregarse al nuevo integrante:*
 - 1 Organigrama de la empresa (para que conozca su ubicación exacta dentro de la organización).

 - 2 Manual de Bienvenida (donde se expliquen los reglamentos, historia de la compañía, políticas generales, prestaciones y reglamento, breve descripción de los productos y servicios que maneja y reglamento interior de trabajo).

 - 3 Un ejemplar de su contrato de trabajo.

 - 4 Manual ó instructivo de seguridad e higiene.

En la fecha de ingreso el nuevo integrante debe firmar y recibir toda la documentación e información arriba mencionada.

1.8.4 Inducción al puesto de trabajo

Después que el nuevo integrante reciba la inducción, ya está preparado para conocer su puesto. El jefe inmediato le debe hacer entrega de una copia de la descripción de puesto y de los objetivos que debe alcanzar durante el periodo de prueba, de esta manera el nuevo empleado tendrá claro sus prioridades. Con esto se quiere lograr que el empleado conozca los objetivos del puesto a corto y largo plazo, así como su alcance, actividades y responsabilidades.

CAPITULO II: GENERALIDADES DE LA EMPRESA

A continuación en este capítulo se hablará de la empresa en general y se tomará en cuenta la industria donde ésta ópera. La industria tecnológica de la información (TI) es un segmento muy importante globalmente, debido al desarrollo e inversiones que se hacen para mantener las innovaciones de productos, servicios.

Teniendo en cuenta en la importancia que tiene la información y viéndolo desde un punto de vista como un sistema de información que cumple con un proceso de entrada, procesamiento, salida y almacenamiento de datos nos damos cuentas que este proceso se puede implementar a través de un sistema de software, en el cual se almacena y proporciona a las empresas de hoy en día un ahorro en tiempo, seguridad, análisis y mucho más claridad en la presentación de sus datos.

La empresa DATESA, S.A., opera en la industria tecnológica y se enfoca en los clientes que están adoptando las nuevas tendencias en cuanto a seguridad de sus informaciones, asesoría en general, instalaciones de programas en base a sus necesidades.

En adición a esto se mostrará hacia donde y que quiere lograr esta empresa, como lo va a lograr y para esto se plantea unos objetivo, la cual buscan satisfacer a sus clientes y desarrollar una ventaja competitiva.

En este capítulo se hablará del tipo de estructura de la empresa, los competidores, las competencias de los empleados y se abordará la problemática y debilidad que tiene la empresa en los subsistemas de reclutamiento y selección del personal. Esta problemática se llevará a cabo a través de una investigación descriptiva y exploratoria. Las técnicas que se usaran son el cuestionario y entrevistas no estructuradas.

2.1 Industria de la tecnología de la información

2.1.1 Tecnología de la información TI

Las TI abarcan el dominio completo de la información la cual incluye al hardware, al software, a los periféricos y a las redes. Todos estos componentes permiten crear un sistema de información la cual se interrelacionan e interactúan entre sí y conforman un sistema.

Sin embargo este sistema trabaja en conjunto para una meta en común, cuya finalidad es transformar los datos introducidos en información.

Según O'Brien (2001) los componentes de un sistema tienen tres funciones básicas:

Entrada: en la entrada se capturan los datos para luego ser procesados.

Procesamiento: en este componente los datos se transforman en información. En esta parte los datos están sujetos a actividades como cálculos, comparación, distribución, clasificación y resumen, cuya actividad lo organiza y manipula los datos, convirtiéndolo en información para los usuarios finales.

Salida: en este componente se transfieren los elementos o información, la cual ya ha sido generado en el proceso de transformación. (p.40).

Dicho esto un modelo de un sistema de información depende de los recursos humanos que son los usuarios finales o los especialistas, la máquinas o medios, los programas o procedimientos, la base de datos, redes o medios de comunicación, actividades de entradas, salidas, almacenamiento y control que convierten los recursos de datos en resultados de información.

2.1.2 Tipos de Sistemas de Información

Existen muchos tipos de sistemas a nivel global, sin embargo O'Brien (2001) lo clasifica en dos sistemas principales, que son:

- **Sistema de Apoyo a las Operaciones**

Este sistema genera mucha información para el uso interno y externo. Sin embargo, estas informaciones no hacen énfasis en la generación de información la cual pueda ser utilizada de manera óptima por los gerentes.

El papel principal de los sistemas de apoyo operacionales en las empresas consiste en procesar en forma eficiente las transacciones comerciales, controlar los procesos industriales, respaldar las comunicaciones y las colaboraciones en la empresa y actualizar las bases de datos corporativas.

El sistema de apoyo a las operaciones se respalda de tres sistemas principales:

Sistemas de procesamiento de transacciones

Este sistema registra y procesan los datos resultantes de transacciones comerciales. Los resultados de este procesamiento se utilizan para actualizar bases de datos de clientes, de inventarios y otras bases de datos organizacionales.

Sistemas de control de procesos:

Este sistema controla procesos rutinarios que controlan procesos operacionales. En este punto los computadores toman decisiones automáticas sobre ajustes de un proceso de producción física. Es decir los computadores monitorean un proceso, capturan y procesan los datos detectados por los sensores y realizan ajustes de un proceso de producción física.

Sistema de colaboración empresarial

El objetivo de este sistema es utilizar una variedad de tecnología de la información, la cual lo ayudará a que las personas trabajen en conjunto y les permita compartir ideas, compartir recursos, coordinar esfuerzos, de tal forma que la utilización de ésta ayude a aumentar la productividad y creatividad de los equipos y grupos de trabajo de la empresa.

- **Sistema de Apoyo Gerencial**

Estos sistemas se centran en el suministro de información y respaldo para la toma de decisiones efectiva por parte de los gerentes.

El mismo hace énfasis en la orientación gerencial de la tecnología de la información en la empresa para apoyar la toma de decisiones.

Por otro lado también hace énfasis en que debe utilizarse un marco de sistema para organizar aplicaciones de sistemas de información, de manera que sean consideradas como sistemas interrelacionadas e integradas y no como tareas independientes.

El sistema de apoyo gerencial se respalda de tres sistemas principales:

Sistema de información gerencial

Estos sistemas suministran a los usuarios finales gerenciales productos de información que respaldan gran parte de sus necesidades de tomas de decisiones diarias.

Sistema de apoyo a las decisiones

Estos son sistemas de información interactivos, que se basan en el computador y que utilizan modelos de decisión y base de datos especializadas para apoyar los procesos de tomas de decisiones de los usuarios finales gerenciales.

Sistema de información ejecutiva

Estos sistemas son adaptados a las necesidades estratégicas de la información de los altos ejecutivos de la empresa, la cual consiste primordialmente en proporcionarles a los ejecutivos un acceso rápido y fácil a las informaciones selectivas por ellos.

2.2 Generalidades de DATESA, S.A.

DATESA es una microempresa dominicana que se dedica al soporte técnico en el área de informática, fundada en 1996 ofreciendo servicios de instalación y mantenimiento de computadoras de escritorio y sus periféricos (scanners, impresoras, etc). Esta empresa se encuentra en el sector e industria tecnológica TI. ²

Entre los servicios que ofrecen están:

- ✓ Instalación de sistemas operativos basados en Windows y MAC, así como servidores basados en Windows.
- ✓ Instalación y mantenimiento de redes locales, alámbricas e inalámbricas.
- ✓ Configuración de redes WAN, o sea de acceso remoto entre localidades o sucursales distintas.
- ✓ Desarrollo de mantenimiento a sistemas informáticos (facturación, inventario, cuentas por cobrar, etc.).
- ✓ Garantizan el correcto funcionamiento de todos los equipos de informática de la empresa.

2.2.1 Misión

Brindar un servicio profesional a todos nuestros clientes, comprometiéndonos a satisfacer todas sus necesidades a nivel tecnológico, brindándoles siempre productos y servicios de alta calidad con responsabilidad, respuesta asertiva a las resoluciones de problemas de todo tipo de proyecto de redes y tecnología.

2.2.2 Visión

Ofrecer servicio informáticos de calidad en el mercado, específicamente en el Distrito Nacional. Buscamos posicionarnos a través de acciones que permitan fidelizar a nuestros clientes con un servicio profesional, teniendo en cuenta las innovaciones actuales en cuanto a seguridad y productos de acuerdo a sus necesidades, con la mejor de calidad del mercado.

Fuente: Manual Procedimiento Datesa, S.A. 2014)

2.2.3 Valores

- Responsabilidad.
- Ética Profesional.
- Vocación de servicio.
- Integridad Profesional
- Proactividad

2.3 Competencias principales con la cual debe contar los colaboradores de DATESA, S.A. ³

Manejo del Cambio e Innovación:

En esta competencia el colaborador tiene una actitud positiva hacia los cambios y al continuo mejoramiento de los resultados de su gestión. Es innovador y generador de nuevas ideas con disposición inmediata a la acción para la implementación práctica. Es proactivo y maneja apropiadamente situaciones críticas y cambiantes que se le presentan con un mínimo de supervisión. Promueve continuamente el desarrollo de procesos y tecnologías que agregan valor y mejoran el desempeño de sí mismo, de los demás y de la organización en sentido general.

Enfoque en Resultados:

El colaborador se mueve del análisis a la acción, mostrando persistencia en superar obstáculos y resolver problemas en la ruta de alcanzar resultados u objetivos. Da seguimiento continuo a los procesos. Se establece metas ambiciosas a sí mismo y se esfuerza por alcanzarlas. Monitorea y mantiene informado a los demás sobre su progreso en el logro de los objetivos trazados. Explica las consecuencias del no cumplimiento de los objetivos establecidos. Reconoce y recompensa a aquellos que logran resultados.

³(Fuente: Manual de Funciones Datesa,S.A 2014)

Orientación al Servicio:

Con esta competencia se espera que el colaborador mantenga las necesidades del cliente dentro de sus prioridades al tomar decisiones y emprender acciones. Muestra significativa disposición a servir. Se anticipa y emprende acciones con miras a satisfacer las necesidades del cliente ya sea interno o externo. Debe actuar con rapidez, efectividad y eficacia ante las necesidades y solicitudes del cliente. Se preocupa en conocer la percepción del cliente interno o externo sobre los resultados o impacto de su gestión por el servicio proporcionado.

Planificación y Organización:

En esta competencia se espera que el colaborador exhiba y desarrolle planes de acción sistemáticos, claros y sustentables para alcanzar los objetivos. Diseña cronogramas de trabajo indicando el personal responsable y tiempos de cumplimiento de las tareas y prioridades. Optimiza eficazmente el tiempo. Programa y planea oportunamente reuniones, procesos y eventos para dar suficiente tiempo de preparación y reducir al mínimo los conflictos de programación. Lidera reuniones de coordinación eficazmente.

Responsabilidad:

Esta competencia permite visualizar la iniciativa que tiene el colaborador, además de ser sensible ante cualquier situación que afecte la organización. Se siente comprometido con la organización y su misión. Toma medidas preventivas ante amenazas que incidan negativamente en la organización. Participa activamente en la solución de los problemas, en lugar de señalar a los demás. Posee un buen juicio e inicia acciones que demanden las circunstancias sin tener que esperar por su supervisor, obteniendo buenos resultados. Siempre está en disposición de asumir compromisos y tomar decisiones. Asume responsabilidad del resultado de su gestión y la de sus supervisados si los tiene. Tiene la suficiente inquietud e iniciativa como para asumir responsabilidades fuera de su área para aprovechar los desafíos emergentes.

2.3.1 Organigrama

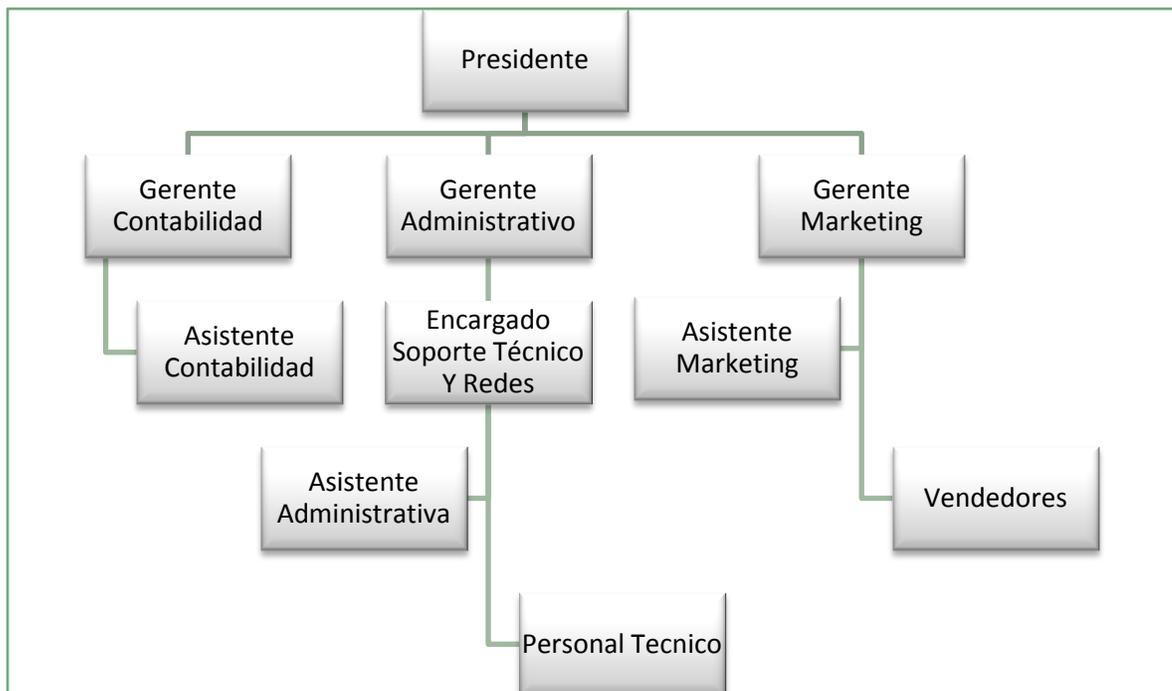


Figura 2 (Fuente: Manual Empleados DATESA, S.A)

2.3.2 Estructura de la empresa

La estructura organizacional de una empresa es muy importante porque esta muestra las características de la organización el cual se plasma a través de los planes estratégicos, cultura, organigrama, jerarquías, niveles de mandos entre otros. La estructura permite dividir las actividades de una empresa de acuerdo a sus necesidades para de esta manera poder responder a la demanda de sus clientes más efectivamente.⁴

DATESA, S.A. es una empresa que se encuentra en el sector tecnológico el cual es muy competitivo tanto a nivel global como a nivel local. La empresa se caracteriza por tener una estructura formal donde busca cumplir sus objetivos por medio de esta estructura, que le permite dividir las actividades dentro de la organización de acuerdo a las necesidades. Para cumplir y lograrlo, lo realizan a través de organigramas, políticas, manuales, unidad de mandos y nivel

⁴ (Fuente: Manual de Funciones Datesa, S.A 2014)

jerárquico, por lo tanto la misma debe ser flexible debido a las innovaciones continuas que se desarrollan en esta industria, en consecuencia el personal debe estar altamente capacitado y con mucha capacidad de adaptación para afrontar los cambios que se producen en el sector.

2.3.3 Competencia de la empresa en la industria

Según Porter el análisis de las cinco fuerzas permite desarrollar el nivel de competencia dentro de una industria y ayuda a desarrollar una estrategia de negocio el cual le permitirá a la empresa crear una ventaja competitiva y mantenerse a través del tiempo en el mercado.

Realizando este análisis de la cinco fuerza en DATESA, S.A. en la industria se puede determinar la intensidad de la competencia y rivalidad en la industria tecnológica y en ese mismo orden determinar las oportunidades y amenazas que hay en ella. El objetivo principal de este análisis es evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicha industria.

En la primera fuerza el cual trata de la capacidad de negociación de los clientes o compradores, la empresa Datesa, debe manejar sus servicios enfocado en un servicio de primera calidad y seguimiento para buscar la forma de establecer una diferencia debido a qué en la industria tecnológica existen muchas empresas que ofrecen el mismo servicio, sin embargo el precio que mantiene la empresa es competitivo. No obstante la empresa ante las diferentes ofertas con la cual compite debe siempre implementar estrategias que fidelicen el cliente y buscar aumentar su cartera de cliente.

En la segunda fuerza se trata de la capacidad de negociación que tienen los proveedores de esta industria a raíz del poder que ejercen en la misma; en Santo Domingo existen varios proveedores (Omegatech, Cecomsa, PC Galery, otros.) con grandes tiendas que tienen gran capacidad de negociación en

cuanto a precio debido a los volúmenes de inventario que poseen tanto del producto como del producto sustituto. En este punto Datesa tiene un gran desafío ya que esta empresa también brindan servicio de instalaciones e implementación de proyectos de redes a un costo más atractivo.

En la tercera fuerza de Porter trata de la amenaza de los nuevos competidores al mercado de esta industria. Este mercado va en aumento en los últimos años por la importancia que las empresas les están dando a la tecnología de la información en el país y son cada vez más empresas que buscan la asesoría de este servicio, la cual lo ofrece la TI.

Aunque este tipo de negocio va creciendo también se encuentra con barreras que pueden provocar el fracaso debido a muchas empresas que ofrecen el mismo servicio a precio muy por debajo, sin embargo el grado de profesionalidad es muy baja y muchas veces estos tipos de competidores por mantener estos servicios con precios por debajo de lo normal, provocan daño a la industria tecnológica en el país.

En la cuarta fuerza trata de la entrada de productos sustitutos al mercado. Las principales amenazas de este tipo en las empresas del país son las ventas de componentes por internet, y los proveedores que compran con economía de escala. Sin embargo la empresa siempre podrá diferenciarse a través de ofrecer un servicio de calidad a sus clientes.

La última fuerza de porte busca ver la rentabilidad del negocio, teniendo en cuenta la cantidad de competidores en la misma industria. Esto supone que mientras menos competidores existan en la industria, más rentable sería el negocio. En este punto podemos decir que Datesa tiene muchos competidores. Desde las tiendas que ofrecen asesoría de las TI, hasta numerosas compañías nuevas que están emergiendo ofreciendo los mismos servicios.

2.4 Situación actual de la empresa

DATESA SRL, es una micro empresa dominicana que se encuentra en la industria tecnológica y ofrece sus servicios a nivel profesional a empresas nacionales, estos servicios son llevados a cabo a través de igualas, la cual consiste en darle todo el asesoramiento, mantenimiento a toda la empresa a cerca de los servidores, data de la empresa, reparación de computadoras, instalación de programas, instalación de redes y seguridad de información etc. Sin embargo la misma tiene que tener un personal altamente calificado debido a que esta industria experimenta cambios e innovaciones de forma vertiginosa, por tal razón deben estar a la vanguardia de asumir los cambios y mantenerse en el mercado.

Esta empresa cuenta con técnicos entrenados para brindarles los servicios a los diferentes clientes que tienen. Estos técnicos tienen un nivel de estudiantes universitario, algunos son proactivos pero ha habido quejas con relación a la calidad de los servicios que ofrecen.

Actualmente la empresa está pasando por una situación difícil, debido a que algunos clientes han cancelado su iguala de servicio en gran parte las razones están relacionadas con la calidad con que realizan su trabajo y los resultados de los clientes.

Este problema se ha ido agravando con las quejas constante de los clientes pese a los requerimiento que solicitan a la compañía el cual no son cumplidos y tienen que llamar varias veces a Datesa para que concluyan el trabajo, lo que provoca insatisfacción en estos clientes y al final optan por cancelar los servicios de este proveedor.

En este sentido el problema principal está relacionado con la incapacidad de estos técnicos de resolver los problemas que le presentan los clientes, demostrando debilidades cognitivas para desempeñar este trabajo.

En ese mismo orden Datesa en materia de recursos humanos no selecciona el personal bajo un criterio claro, debido a que no cuenta con un personal que lleve a cabo correctamente el proceso de reclutamiento y selección de personal y de esta manera captar los candidatos idóneos para la posición.

Las preguntas que se plantean aquí son: ¿Bajo qué criterio fueron elegidos estos técnicos? ¿La empresa en el proceso de reclutamiento y selección aplicó los test de conocimientos pertinentes? ¿Por qué la empresa contrata estudiantes universitarios, donde el servicio que ofrece es el conocimiento precisamente de las TI?

2.5 Metodología de la investigación

Con la finalidad de explorar e investigar a fondo este tema, se llevará a cabo a través de la investigación exploratoria, descriptiva y explicativa.

La investigación, de acuerdo con Sabino (2000), se define como “un esfuerzo que se emprende para resolver un problema, claro está, un problema de conocimiento” (p. 47).

2.5.1 Investigación Exploratoria

Es aquella que se efectúa sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de conocimiento. Este tipo de investigación, de acuerdo con Sellriz (1980) pueden ser:

a) Dirigidos a la formulación más precisa de un problema de investigación , dado que se carece de información suficiente y de conocimiento previos del objeto de estudio , resulta lógico que la formulación inicial del problema sea imprecisa. En este caso la exploración permitirá obtener nuevo datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

b) Conducentes al planteamiento de una hipótesis: cuando se desconoce al objeto de estudio resulta difícil formular hipótesis acerca del mismo. La función de la investigación exploratoria es descubrir las bases y recabar información que permita como resultado del estudio, la formulación de una hipótesis.

Las investigaciones exploratorias son útiles por cuanto sirve para familiarizar al investigador con un objeto que hasta el momento le era totalmente desconocido, sirve como base para la posterior realización de una investigación descriptiva, puede crear en otros investigadores el interés por el estudio de un nuevo tema o problema y puede ayudar a precisar un problema o a concluir con la formulación de una hipótesis.

2.5.2 Investigación Descriptiva

El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos.

2.5.3 Investigación Explicativa

Se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación postfacto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos.

La investigación explicativa intenta dar cuenta de un aspecto de la realidad, explicando su significado dentro de una teoría de referencia, a la luz de leyes o generalizaciones que dan cuenta de hechos o fenómenos que se producen en determinadas condiciones.

2.5.4 Método de la investigación

- **Método lógico Inductivo**

Es el razonamiento que, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas, y las demostraciones. La inducción puede ser completa o incompleta.

Inducción Completa: La conclusión es sacada del estudio de todos los elementos que forman el objeto de investigación, es decir que solo es posible si conocemos con exactitud el número de elementos que forman el objeto de estudio y además, cuando sabemos que el conocimiento generalizado pertenece a cada uno de los elementos del objeto de investigación.

Inducción Incompleta: Los elementos del objeto de investigación no pueden ser numerados y estudiados en su totalidad, obligando al sujeto de investigación a recurrir a tomar una muestra representativa, que permita hacer generalizaciones.

- **Método lógico deductivo**

Mediante ella se aplican los principios descubiertos a casos particulares, a partir de un enlace de juicios. El papel de la deducción en la investigación es doble: en primer lugar consiste en encontrar principios desconocidos, a partir de los conocidos y segundo para sirve para descubrir consecuencias desconocidas, de principios conocidos.

- **Método analítico**

Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. La física, la química y la biología utilizan este método; a partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.

2.5.5 Técnica e Instrumentos de investigación

La herramienta que se utilizaran en esta investigación es el cuestionario. El cuestionario contará con 10 preguntas cerradas.

La población es de diez personas donde se seleccionará aleatoriamente una muestra significativa de cinco personas a quien se aplicará el cuestionario.

Se realizará una entrevista a la persona encargada de reclutar a los técnicos y demás personal de Datesa.

Se realizará una entrevista a los encargados de empresas a la cual Datesa le da servicio de soporte técnico o igualas a través de entrevistas no estructuradas, de manera que esto permita explorar a los entrevistados que puedan expresar todo lo que consideran, la valoración que dan a dicho servicio que sostienen con Datesa.

Para dichas entrevistas se tomaran de veinte cinco (25) empresas con una muestra de 10 para aplicar las entrevistas. La cual se tomará de forma estratificada.

Esto dice que nuestra muestra población total es de 25.

Empresas con igualas nuevas, menos de 5 años: 10 = empresas (40%).

Empresas con igualas con más de cinco años de experiencia= 10 empresas (40%).

Empresas con servicios sin igualas = 5 empresas (20%)

2.6 Hallazgos encontrados en la investigación aplicada a DATESA, S.A.

En el resultado de la investigación se pudo comprobar la hipótesis del problema planteados con relación a la deficiencia al servicio y las consecuencias del mismo.

Los resultados arrojados por el cuestionario el cual fue aplicado a cinco técnicos de la empresa Datesa, fue el siguiente:

Los técnicos no cumplen con el perfil del puesto que ocupan en un 80% de los requerimientos que necesita el puesto. En este punto se pudo observar que algunos tienen deficiencia técnicas y niveles académicos que no se ajustan al perfil. Otro hallazgo importante es que al 50% de la muestra presentó deficiencia en el dominio del idioma inglés, cuya importancia debe ser imprescindible ya que el foco de la empresa son las instalaciones de programas y redes que vienen en este idioma, lo cual lo hace imprescindible para el uso de estos profesionales en esta empresa.

En ese mismo orden encontramos que el nivel académico afecta significativamente en la calidad y satisfacción de los clientes, donde como mencionamos arriba los técnicos encuestado no llegan a cumplir con los requerimientos mínimos del puesto, estando por debajo del perfil de este nivel.

Por otro lado, los resultados de las entrevistas externas que realizamos a encargados del área de informática de las empresas que Datesa le brinda servicios de iguales, servicios sin iguales; los resultados fueron los siguientes:

El 40% equivalente a las empresas que Datesa le ha brindado servicio en menos de 5 años a través de iguala arrojó la siguiente información:

Dicen qué, en general Datesa tiene un servicio bueno pero los inconvenientes que con más frecuencia se presentan, son la no resolución a tiempo de los problemas que le reportan. En este mismo orden especifican que duran varios días en resolver el problema y a veces tiene que venir el ingeniero con más experiencia de Datesa para poder resolver el problema.

El 40% equivalente a las empresas que Datesa le ha brindado servicio por más de 5 años a través de iguala arrojó la siguiente información:

Se sienten bien con ellos porque los precios que ofrecen de iguala en el mercado son uno de los más baratos y es posible que esto influya en la contratación de técnicos con poca experiencia en el manejo de proyectos de instalaciones y servicios.

Dicho esto también especifican que aunque a veces tardan en brindar los servicios y los técnicos no resuelven en mucho de los caso los problemas que le presentan a la primera vez, prefieren quedarse con este proveedor de servicio por los años que tienen tratándolo y por el precio que mantienen con ellos.

El 20% equivalente a las empresas que Datesa le ha brindado servicio sin iguales arrojaron la siguiente información:

Estas empresas dicen que no quieren compromisos contractuales con Datesa porque ya tienen un proveedor de IT en la empresa sin embargo lo buscan para resolver problemas cuando el proveedor interno tiene mucha carga por algún proyecto.

Por otro lado otra dicen que son empresas pequeñas y es más conveniente pagarles por servicio que por igualas. Con las dificultades que se han encontrado, es con situaciones donde el nivel de respuesta de los técnicos no es adecuado, en este punto solicitan el servicio a la empresa y duran de dos a tres días para darle el servicio.

CAPITULO III: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN DATESA, S.A., SANTO DOMINGO, 2015.

En este capítulo se propondrán tres implementaciones de los sub sistemas de recursos humanos: reclutamiento, selección e inducción de personal.

A raíz de las debilidades encontradas en estos subsistemas en el área de recursos humanos de Datesa, donde se pudo evidenciar las limitaciones de algunos técnicos en cuanto a los conocimientos que requiere la posición y el nivel de escolaridad que deben tener estos. Visto esto se ha demostrado que una mala práctica en los procesos de reclutamiento y selección principalmente, no fue realizada correctamente y en consecuencia las limitaciones que tienen estos empleados le están generando perdida de recurso, cancelaciones de igualas y la desconfianza de los clientes que aún conserva la empresa. Sin embargo las propuestas de implementación de estos tres subsistemas vendrían a mejorar y ayudar a cambiar la situación actual de Datesa.

Por lo tanto; con un buen proceso de reclutamiento se garantiza que lleguen los candidatos correctos a las posiciones vacantes que tiene la empresa y de esta manera se hace más fácil el proceso de selección al tener buenos prospectos.

En este mismo orden; con el proceso de selección de personal se busca garantizar a través de las entrevistas y test, filtrar todos los candidatos que cumplen con los requerimientos de la posición vacante para elegir el que mejor puntuación tenga en las pruebas o test que se les aplique y hacer una selección exitosa.

Hay que tomar en cuenta que este proceso de selección, para que tenga éxito debe haber posteriormente un buen proceso de reclutamiento; de manera que cuando los candidatos pasen a esta fase sean los mejores de los mejores, cuyo proceso en este punto es conocer el candidato y validar si cumple con todas las competencias necesarias para la posición vacante a través de herramientas como: la entrevistas, test, pruebas técnicas, simulación, entre otras.

Por último; con el proceso de inducción se busca que el candidato elegido tenga una buena adaptación a través de una buena bienvenida donde se les darán todas las informaciones importantes acerca de la empresa y la posición que desempeñará.

3.1 Implementación del sub-sistema de reclutamiento de personal de DATESA, S.A.

Con la finalidad de garantizar un buen proceso de reclutamiento de personal, DATESA, S.A., realizará los siguientes pasos con el fin de atraer los candidatos idóneos a las posiciones vacante que tenga.

3.1.1 Primer paso: Solicitud de empleado.

En primer lugar; se deberá notificar a Recursos Humanos sobre la requisición del puesto que se necesita; es decir el supervisor solicitante de la vacante debe especificar el nombre del puesto, el nivel de escolaridad, la experiencia, las competencias que necesita para ese puesto. Este documento se debe enviar por correo electrónico o con una solicitud de requisición de puesto al departamento de Recursos Humanos. Generalmente este es el primer paso para empezar a recopilar las informaciones pertinentes del puesto.

En segundo lugar; el departamento de Recursos Humanos, una vez recibida la requisición por parte del solicitante, sobre la nueva vacante deberá hacer una recopilación de informaciones a través de entrevistas, cuestionarios,

observación, entre otros. Con el fin de hacer un levantamiento de los requerimientos, necesidades, funciones, deberes y competencias necesaria para el puesto. También es importante plasmar las especificaciones del puesto; es decir, aparte de las habilidades y capacidades que debe tener el puesto, también debe contener las exigencias física con la que debe contar la persona que ocupará el puesto.

Luego tercer lugar; en ese mismo orden llevar a cabo de manera correcta y satisfactoriamente el análisis de puesto, descripción de puesto y por último, el perfil del puesto para realizar el llamado por las vías correspondientes de la vacante.

En resumen; es importante para tener éxito en el proceso de reclutamiento que se realicen de forma correcta lo siguiente:

- 1) Análisis de puesto.
- 2) Descripción de puesto.
- 3) Perfil de puesto.

3.1.2 Proceso de análisis de puestos DATESA, S.A.

DATESA, S.A. es una empresa que se encuentra en un sector muy cambiante, la industria de la tecnología, el cual implica muchos retos y cambios constantes, cuyos cambios afectan los perfiles de puestos de la empresa, por lo tanto es importante diseñar los perfiles de puestos basados en competencias.

3.1.3 Análisis de puesto basados en competencias.

Es importante que los Gestores de Recursos Humanos se enfoquen en el análisis por competencias debido a que la industria tecnológica va dejando obsoleto los perfiles de puesto de la empresa a consecuencia de los constantes cambios y retos que enfrenta esta industria.

Realizando un análisis de competencias los Gestores de Recursos Humanos tendrán más ventajas para enfrentar la industria, cuyo objetivo de este análisis es crear perfiles de puestos con personas capaces de realizar un trabajo, que sean responsables, se adapten a los cambios y hagan mejoras para hacerlo mejor. (Ver Anexo).

Teniendo en cuenta que el análisis es una recopilación sistemática de información acerca de un puesto, el gestor de Recursos Humanos deberá utilizar herramientas o métodos que les proporcionen informaciones confiables y correctas acerca del puesto. Estas herramientas pueden ser:

Entrevistas; las entrevistas proporcionan mucha informaciones importante para analizar un puesto. Con el fin de obtener las informaciones del puesto las preguntas deben realizarse al supervisor del área ó a un integrante que ocupa la posición similar si se desea evaluar el cargo.

Las preguntas deben se dirigidas por el Gestor de Recursos Humanos, cuya finalidad es obtener información acerca de los deberes de este puesto, competencia que requiere, habilidades requeridas, condición del trabajo, a quién reporta, responsabilidades que tendrá la posición, como se evalúa esta posición y las compensaciones adecuadas para este puesto. (Ver Anexo).

Cuestionario; al igual que la entrevista se puede utilizar esta herramienta para recopilar información del puesto. El cuestionario debe ser entregado por el gestor de Recursos Humanos individualmente a personal con el mismo puesto ó puestos similares. (Ver anexo).

Por último también se recomienda observar las actividades que realizan las personas que desempeña dicha posición y anotarlas. Otra forma sería pedirle a los empleados hacer un diario de todas sus tareas diarias.

Se puede utilizar una o más de una herramienta para analizar un puesto según considere el gestor de Recursos Humanos que tiene toda la información que necesita para el análisis.

3.1.4 Descripción de puesto DATESA, S.A.

Después de hacer el análisis de puesto surgirán del mismo la descripción del puesto y las especificaciones de puesto. La descripción del puesto deberá contener una descripción acerca de las tareas que llevará a cabo el ocupante, los deberes y las responsabilidades del puesto. Mientras que las especificaciones deberán contener en forma más detalladas y específico las habilidades, capacidades, exigencias físicas del puesto, entre otras.

La descripción de puesto contará con cuatro partes esenciales:

- 1) El título; el cual incluirá el departamento a que pertenece dicho puesto, a quien reporta esta posición, código, entre otros.
- 2) Resumen del puesto; el mismo deberá contener un listado breve de los principales deberes del puesto.
- 3) Funciones esenciales del puesto; este contará con un listado de todas la funciones y responsabilidades más relevante de la posición.
- 4) Especificaciones del puesto; este contará con los requisitos específicos que requiere una posición.

3.1.5 Perfil de Puesto DATESA, S.A.

El perfil del puesto deberá contener informaciones claras acerca de lo que la empresa requiere para atraer a los candidatos correctos a esta vacante; es decir, nombre de la posición, las competencias que requiere, nivel profesional para la posición, experiencia en el puesto, lugar donde se encuentra la vacante, entre otras.

En el momento de realizar el reclutamiento ya sea interno o externo después de esta fase, es el perfil de puesto que se utiliza en la publicación de la vacante.

En conclusión; DATESA, S.A. tomará como referencia el proceso recomendado por el autor Chiavenato, (2008) el cual propone el proceso de análisis de puestos de la siguiente manera:

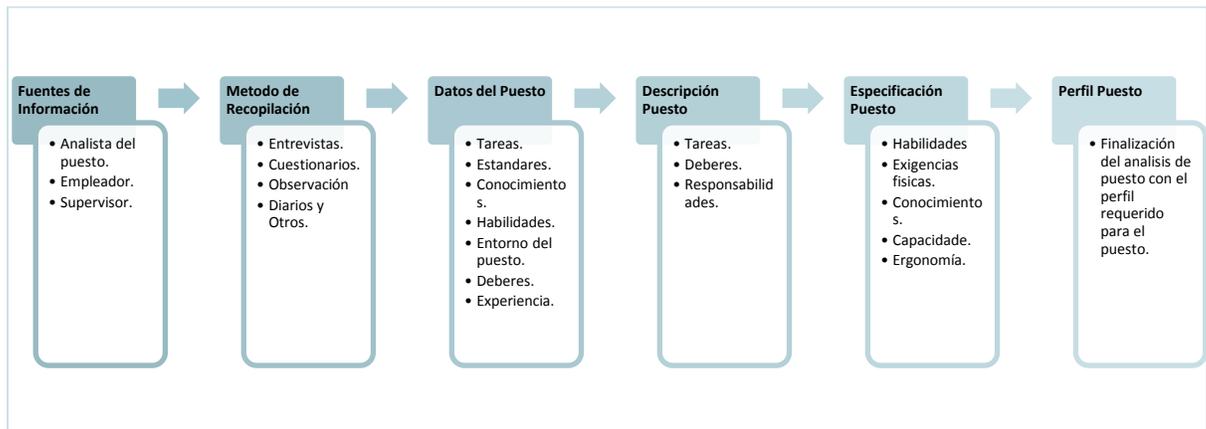


Figura 3. (Fuente: Chiavenato, 2013)

3.2 Segundo paso: Análisis de Fuente del Reclutamiento

Una vez analizado el puesto y realizado el paso anterior se finaliza, con el perfil del puesto de la vacante solicitada.

El reclutamiento de DATESA, S.A. se podrá realizar tanto internamente con externamente, siempre y cuando se cumpla con el perfil de puesto de la vacante. La empresa puede aprovechar los recursos invertidos en su personal y realizar un reclutamiento interno. La publicación de la vacante debe ser publicada en el mural de la empresa por un periodo de tiempo de diez días.

Por otro lado se les enviarán correos electrónicos a través de la intranet de la empresa, acerca de la vacante a los candidatos más interesados y con más posibilidades de desempeñar la posición.

Sin embargo si nadie acude al llamado de la vacante internamente la empresa deberá acudir al mercado laboral a través del reclutamiento externo.

Esto implica un esfuerzo de recursos mayor que el reclutamiento interno, sin embargo las ventajas que puede ofrecer, es traer nuevos conocimientos a la empresa.

3.3 Tercer Paso: Elección y Medios del Reclutamiento

Este paso es muy importante debido a que la empresa debe acoger el medio que más le convenga dependiendo de la disponibilidad de recursos tanto económicos como del personal para realizar este proceso. También dependerá de la urgencia del requerimiento del puesto.

Una vez que se tiene el perfil del puesto correctamente analizado no importará por el medio que se publique la vacante, los candidatos de la posición serán atraídos para aplicar.

Sin embargo la empresa puede utilizar herramientas que pueden resultar económicas y efectivas para atraer estos candidatos. En este caso la empresa puede publicar en la Web las posiciones vacantes de la empresa, redes sociales, ferias de trabajo, referencias de empleados y por ultimo pueden enviar el anuncio a universidades, a la facultad específica del campo de conocimiento de la vacante.

Si por el contrario no se encuentran los mejores candidatos para la posición de esta vacante se recomienda realizar anuncios por el periódico más circulante del lugar donde se encuentra la vacante. Este anuncio deberá ser publicado por lo menos tres días laborales (preferiblemente lunes, miércoles y viernes) de una a dos semanas.

3.4 Cuarto Paso: Elección del contenido de Reclutamiento

La elección del contenido de la vacante a publicar, viene siendo el resultado del análisis de puesto el cual al final las informaciones que se deberá propagar para hacer el llamado de la vacante es el perfil del puesto. El mismo debe incluir el nombre del puesto, descripción breve de la vacante, actividades a realizar, remuneración y oportunidades, especificaciones técnicas, beneficios, requisitos del puesto etc.

3.5 Implementación de sub-sistema de selección de personal de DATESA, S.A.

DATESA, S.A. con la finalidad de hacer un proceso de selección adecuado y apegado a sus objetivos y bajo un criterio medible y justo; el gestor de Recursos Humanos realizará los siguientes pasos para seleccionar a al personal.

3.5.1 Revisión de los currículos calificados.

Una vez elegidos los currículos en el proceso anterior de los candidatos que cumplen en su mayoría con los requisitos de la vacante, se inicia una evaluación de los currículos mucho más profunda acerca de las informaciones que estos contienen.

Recursos Humanos realizará las evaluaciones iniciales para la selección del candidato, la cual se tomarán para validar las informaciones contenida en su currículum y verificar si el candidato pasará al siguiente nivel del proceso de selección de personal. Se evaluarán las siguientes informaciones contenidas en:

a) Carta de presentación y currículum

En la carta de presentación del currículum se podrá evaluar el nivel de redacción del candidato, la manera en que expresa sus ideas escritas. Sin embargo este punto se le dará más énfasis cuando los requisitos de la vacante exijan habilidades de comunicación escrita.

El proceso de evaluación del currículum puede ser subjetivo y sesgar el proceso de evaluación; por esta razón se definirá un criterio de evaluación estructurado, la cual permita evaluar los currículos y carta de presentaciones.

Con el establecimiento de una evaluación de currículos de forma estructurada se perseguirá descalificar a los candidatos que no cumplen con el perfil de la vacante más rápidamente; en el caso de DATESA por tratarse de una micro empresa es factible este criterio manual en vista de que no se realizan llamados de vacante masivos.

b) El mismo se realizará de la siguiente manera:

En una matriz se colocarán en la parte izquierda los criterios más relevantes de la descripción de puesto y en la parte derecha en una escala del uno al cinco se les dará la puntuación a los candidatos según coincida con la competencia establecida del puesto. Al final cada candidato tendrá una puntuación total de todas las competencias evaluadas por el Gestor de Recursos Humanos. (Chiavenato, 2013).

c) Verificación en redes sociales

Una forma que ayuda a evaluar los currículos también es utilizando las redes sociales como Facebook, twitter, instagram, entre otras. como una forma de verificar aspectos físicos, redacción y forma de expresarse escrito.

d) Solicitud de empleo

El Gestor de Recursos Humanos también deberá entregar las solicitudes de empleos de la empresa en el momento en que el candidato deposita el currículum a la empresa. El propósito del llenado de la solicitud es validar informaciones del currículum y obtener más información relevante del puesto, que muchas veces no contiene el currículum.

Las mismas pueden ser: la fecha en que el candidato llenó la aplicación, la experiencia más detallada, las referencias tanto personales como laborales, el nivel educacional y técnico, entre otras. (Ver formulario en anexos).

3.5.2 Entrevistas a candidatos seleccionados.

▪ Entrevista telefónica (pre-entrevista)

La pre-entrevista consiste en llamar a los candidatos elegidos de la vacante para cavar información y validar con el candidato las informaciones contenidas en su currículo antes de llamarlo para una entrevista personal y de esta manera ahorrar tiempo en el proceso de selección.

En ese mismo orden; el encargado de contactar el candidato vía telefónica para la realización de la pre-entrevista solo deberá dar las siguientes informaciones:

1. Su presentación; es decir, identificándose con su nombre y de manera formal y con cortesía.
2. Lugar de donde es llamado; informándole una breve información de lo que la empresa hace.
3. Informarle sobre la intención de su llamada; explicarle la razón de la llamada, preguntar por qué aplicó a la vacante de la empresa y luego pedir si puede dedicar unos minutos para hacerle algunas preguntas acerca de su experiencia, conocimientos, disponibilidad de entrevista personal, entre otras.

A partir de la pre-entrevista el encargado elegirá a los candidatos que más se acercan a los requerimientos de la vacante para luego ser analizados y continuar con el proceso de selección de personal.

- **Entrevistas no dirigidas**

Tomando en cuenta que DATESA,S.A. pertenece a una industria muy cambiante, se recomienda el tipo de entrevista no estructurada en los casos que sean necesarios para darle la libertad a los candidatos de que expongan sus conocimientos, habilidades, experiencia en posiciones similares y para el entrevistador observar actitudes en el desenvolvimiento verbal del candidato.

- **Entrevistas situacionales (casos)**

El Gestor de Recursos Humanos elegirá este tipo de entrevista el cual es evaluada en base a los criterios: malo, bueno, muy bueno y excelente.

Este tipo de entrevista plantea al candidato un caso situacional de forma hipotética, el cual permitirá evaluar la forma en que esta persona actuaría si se encontrara en esta situación. (Ver formulario en anexos).

3.5.3 Evaluación de candidatos después de entrevista.

En este paso el Gestor de Recursos Humanos procederá a hacer las investigaciones pertinentes y todas las informaciones suministradas por los candidatos. Este paso se realiza con la finalidad de evaluar a los candidatos que han logrado con éxito rebasar las diferentes entrevistas realizadas en los pasos anteriores.

Es importante a la hora de evaluar realizar lo siguiente:

Verificar las referencias laborales del candidato con el fin de validar todas las informaciones acerca de la experiencia en las posiciones relacionada con el puesto de la vacante solicitada. El Gestor de Recursos Humanos deberá localizar vía telefónica el área de Recursos Humanos de dichas empresas o el supervisor inmediato, ya que éste posee información como las fortalezas, debilidades, responsabilidades del candidato.

Por otro lado el Gestor de Recursos Humanos también puede hacer revisiones de antecedentes si lo requiere la posición, es decir, verificación si ha reportado en la tesorería de la seguridad social, Administradoras de riesgos de salud, y la verificación de licencias en trabajos anteriores.

3.5.4 Aplicación de pruebas a candidatos.

El Gestor de Recursos Humanos en este punto aplicará las pruebas correspondientes para poder medir objetivamente y bajo un criterio claro las competencias del candidato. Estas pruebas pueden ser de conocimiento, habilidades, de inteligencia, capacidades, entre otra que se considera necesario dependiendo del puesto. Estas pruebas proporcionaran métricas al evaluador acerca de una muestra de su conducta, habilidades, características y capacidades de un candidato.

Las pruebas que se deben aplicar son las siguientes dependiendo del cargo:

Pruebas de habilidades; este tipo de prueba se les aplicará a los candidatos para conocer la capacidad mental que tiene, la cual es requerida por la posición. Con esta prueba el evaluador podrá medir la inteligencia del candidato, la capacidad de razonamiento, como también el desenvolvimiento verbal.

Pruebas de conocimientos; esta prueba se le aplicará al candidato para verificar que cumpla con los conocimientos requeridos del puesto. Es importante porque mientras más conocimiento tenga el candidato de la posición, menos inversión deberá hacer la empresa en capacitarlo.

Pruebas técnicas; en esta prueba el evaluador pedirá al candidato realizar tareas propias de la posición para de esta forma observarlo mientras la realiza.

3.5.5 Validar pruebas de los candidatos

Después de someter a los candidatos a las diferentes pruebas pertinentes referente a la posición, es importante verificar al cabo de tres meses, si los criterios utilizados en las diferentes pruebas han sido eficientes. Esta validación servirá de ayuda al Departamento de Recursos Humanos acerca de que las pruebas que están aplicando son las más adecuadas y esto se puede verificar con el desempeño del candidato en las pruebas comparadas con el desempeño en el puesto.

Sin embargo, si los candidatos no están teniendo el desempeño que se espera en el puesto, el Gestor deberá revisar los criterios de validez de las diferentes pruebas que aplica.

3.5.6 Decisión de selección del candidato

La parte final del proceso de selección de personal culmina con la selección del candidato que ha obtenido las mejores puntuaciones por parte de los diferentes evaluadores. El requiriente del puesto generalmente es la persona que hace la recomendación final de cual candidato elegir para la posición solicitada.

Una vez se toma la decisión de elección el Gestor de Recursos Humanos procederá a llamar el candidato para informarle sobre su elección, en ese mismo orden citarlo a una entrevista final para hacerle la propuesta del puesto.

En esta entrevista Recursos Humanos le informará al candidato elegido sobre el salario, beneficios, horarios tipo de contrato, compensaciones, etc.

El candidato debe decidir si acepta o no las condiciones y de la oferta que se le hace.

Si por el contrario el candidato no aceptara la oferta, Recursos Humanos deberá realizar el mismo proceso llamando al candidato que quedó en segundo lugar en este proceso.

3.6 Implementación de programa de inducción de personal de DATESA, S.A.

3.6.1 Fase de programa de Inducción

Tomando en cuenta que los nuevos empleados que van a ingresar a esta empresa debe dársele una buena inducción para garantizar que el reclutamiento y la selección tengan éxito. A continuación se presenta la propuesta de las fases del programa de inducción dirigida a dichos empleados.

Definido lo anterior, el programa de inducción se desarrollará en cuatro fases o etapas, que son las siguientes:

3.6.2 Fase 1: Bienvenida

En esta fase se les dará el recibimiento a los nuevos empleados a la empresa, dándoles la bienvenida a la organización. Para esto el área de Recursos Humanos deberá organizar una especie de reunión en la cual participen los directivos de la organización y los superiores inmediatos de las áreas. Durante el desarrollo de esta, la responsable de Recursos Humanos de la empresa leerá las palabras de bienvenida para el personal de nuevo ingreso.

3.6.3 Fase 2: Introducción a la organización

En esta fase se les proporcionará a los empleados de nuevo ingreso todas las informaciones referentes a la organización, las cuales son indispensables para facilitar su adaptación y su integración en la misma. De acuerdo a esto, las informaciones que se les suministrarán a los nuevos empleados serán las siguientes:

- Historia, Misión, Visión y Valores de la empresa
- Los productos o servicios que ofrece
- Organigrama de la empresa.
- Mapa de las oficinas y de la organización.

- Puestos de los directivos, departamentales y jefes que los ocupen. Código de conducta de los integrantes de la organización.
- Políticas y reglas generales.
- Derechos y obligaciones del personal.
- Prestaciones que le corresponden.
- Horario general de trabajo.
- Día, lugar y hora de pago.
- Las actividades sociales y recreativas que realiza la empresa para los empleados.
- Beneficios de los que puede disfrutar, programas de incentivos a los empleados.
- Programas de reconocimientos a los empleados.
- Algunas nociones sobre protección y seguridad laboral.

Estas informaciones serán presentadas por parte del personal de Recursos Humanos quienes harán la exposición ante los nuevos empleados; y se presentarán a través de: diapositivas, videos, y otros medios audiovisuales. Además, se realizará un recorrido o visita a las instalaciones organización, donde los empleados de nuevo ingreso podrán conocer las diferentes áreas de la empresa y serán presentados a los miembros de la organización.

También, a los empleados de nuevo ingreso se les entregará el Manual de Inducción de la empresa, así como folletos, instructivos, volantes, donde estarán contenidas todas las informaciones generales de la organización, normas de conducta, programas de reconocimiento, entre otras informaciones.

3.6.4 Fase 3: Introducción al puesto y Proceso de enseñanza

En esta etapa el responsable es el supervisor inmediato del empleado. En algunos casos, el supervisor puede delegar esta tarea a algún empleado de antigüedad en el departamento, el cual fungirá como mentor del nuevo empleado. Las actividades que se cubren en esta etapa incluyen:

Los nuevos empleados serán llevados personalmente (por parte del personal de recursos humanos) a las áreas en donde realizarán su trabajo y serán presentados con el que habrá de ser su jefe inmediato, y este a su vez los presentará con sus compañeros.

El Superior inmediato informará al nuevo empleado acerca de aspectos generales del departamento, los requerimientos del puesto, la seguridad, señalamiento de la ubicación física, entrega de escritorio, mobiliario, maquinas y equipos, papelería; y la presentación a los otros empleados para que le conozcan.

De manera específica, el supervisor inmediato le hablará al nuevo empleado de la naturaleza y tipo de trabajo a realizar, explicándole en qué consistirá el trabajo (la descripción detallada del puesto), las relaciones del puesto con otros puestos, oportunidades para la promoción y ascensos, metodología de evaluación del desempeño que se empleará, así como las expectativas de desempeño que se tienen sobre el mismo.

Además, se puede realizar una sesión de preguntas y respuestas, donde el nuevo empleado podrá expresar sus inquietudes ante el superior inmediato y sus compañeros acerca de cualquier aspecto relacionado con el puesto a desempeñar y el área de trabajo.

Por otro lado, en esta etapa el empleado de nuevo ingreso recibirá capacitación acerca del puesto a desempeñar, a través de diferentes instrumentos y técnicas. Durante el entrenamiento, los nuevos empleados recibirán informaciones sobre las tareas que desempeñará, cómo deberán realizar su trabajo de manera correcta, tomando en cuenta los aspectos de seguridad y eficiencia que se requieren para su desarrollo. De manera que, los nuevos empleados puedan desarrollar las habilidades y destrezas que le permitan desempeñar su trabajo con la calidad necesaria y que se cumplan con los objetivos.

Se realizará de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

1. Indagar y preparar al trabajador: implica hacer preguntas al nuevo empleado acerca de lo que ya sabe del trabajo a realizar (experiencia previa), despertar el interés del trabajador por conocer más acerca de la tarea, indicándole cómo su trabajo está relacionado con otros y con la empresa como totalidad.

2. Demostrar las tareas que tiene que realizar: se le deberá explicar paso a paso las tareas que componen la operación (se debe de ir de lo más simple a lo complejo y de lo particular a lo general), integrando lo nuevo con el saber previo del trabajador, usando palabras que pueda comprender fácilmente o explicando las palabras técnicas; el facilitador debe dar la posibilidad de pensar, de preguntar y de investigar. Para realizar esta actividad, se pueden emplear videos, diapositivas, fotografías, cartillas y otros que puedan representar gráficamente cada fase del proceso, en caso de ser necesario.

3. Ensayar la ejecución de las operaciones: Se debe hacer que el nuevo empleado ejecute la operación explicando los puntos claves, reforzando los aciertos y corregir los errores cometidos. Es fundamental realizar preguntas sobre diferentes aspectos del trabajo que obliguen al trabajador a usar su imaginación, su buen juicio y su creatividad. ¿Qué pasaría si...?, ¿Qué haría usted si...?. Se debe de explicar y mostrar de nuevo la tarea y hacer que el trabajador la ensaye también de nuevo. Esto hasta se esté seguro que la ha comprendido suficientemente.

4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos: Una vez el trabajador se encuentre por si solo realizando el oficio, el facilitador debe evaluar la efectividad del entrenamiento, esto debe repetirse hasta que se tenga la certeza de que el trabajador está en capacidad de realizar las labores encargadas, se debe indicar a quien se debe dirigir en caso de dudas o

dificultades. Dependiendo de las características del oficio, se necesita delegar en un operario experimentado, la función de acompañamiento y seguimiento al desempeño del trabajador.

5. Estimular la participación: Define las acciones diarias dirigidas a estimular en el trabajador su mejoramiento continuo. Es así como las ideas que salen de los mismos trabajadores tendientes a mejorar un proceso o a solucionar un problema, sean tenidas en cuenta, puedan ser socializadas con el resto de sus compañeros.

3.6.5 Fase 4: Evaluación y seguimiento

Los responsables de desarrollar esta etapa son el departamento de recursos humanos y el supervisor inmediato. La evaluación y seguimiento tiene como objetivo principal determinar si el proceso de inducción se realizó de manera correcta y si se lograron los objetivos de ajuste y adaptación de los nuevos empleados a la organización. Cada cierto periodo de tiempo determinado por la empresa, se realizará un seguimiento al nuevo empleado, ya sea en forma personal o telefónicamente, para conocer si, se ha cumplido sus expectativas, si posee alguna inquietud o duda sobre cómo desempeñar su trabajo o acerca de los comportamientos o normas con las que debe cumplir dentro de la organización. En este sentido, se realizará una buena retroalimentación y los respectivos ajustes que sean necesarios, por parte del superior inmediato y del personal de Recursos Humanos.

Por otra parte, se le aplicará a los empleados de nuevo ingreso un cuestionario que permita evaluar el nivel de conocimientos adquiridos por este durante el proceso de inducción, lo que permitirá evaluar la efectividad del programa desarrollado; así como encuestas que incluyan los aspectos generales de desarrollo del proceso de inducción: lugar donde se desarrolló, temperatura, duración, calidad de los medios audiovisuales y tecnológico utilizados, del material didáctico, así como una evaluación de las personas que fungieron como instructores durante la inducción.

Indicadores para evaluar la efectividad del proceso de inducción

A fin de evaluar la efectividad del proceso de inducción consideramos que los indicadores que se deben emplear son los siguientes:

Indicador	Medida
Costo	Costo del proceso de inducción por empleado
Calidad	Calidad del proceso de inducción tomando en cuenta los participantes (empleado en inducción y tutor) evaluada mediante encuestas o entrevistas a los mismos.
Resultados de las evaluaciones de desempeño	Cantidad de empleados que obtuvieron altas calificaciones en la evaluación de desempeño vs. los empleados que obtuvieron bajas calificaciones luego del proceso de inducción.
Periodo de prueba	Cantidad de empleados de nuevo ingreso que superaron el período de prueba vs. cantidad de empleados de nuevo ingreso que no superaron el período de prueba
Tiempo	Cantidad de tiempo total que requiere cada empleado para integrarse a su función. Cantidad de tiempo que se toma el proceso de inducción a nivel general.
Nivel de satisfacción	Porcentaje de empleados de nuevo ingreso que se sienten satisfechos con la inducción recibida. Número de jefes de área que se sienten satisfechos con la inducción que recibieron los empleados de nuevo ingreso que están bajo su cargo.

Tabla 1. Indicadores de inducción

3.6.6 Programa de inducción a empleados DATESA, S.A.

1- Inducción a las políticas y procedimientos de la compañía (Día 1 y 2)

- Saludo de bienvenida.
- Importancia del nuevo empleado para la organización.
- Breve historia de Datesa.
- Objetivos de la empresa.

- Filosofía o ideología de la empresa.
 - Servicios que prestan.
 - Estructura operativa.
 - Horarios de trabajo.
 - Días de pagos.
 - Política del personal.
 - Prestaciones por ley.
 - Reglamento interior de trabajo.
 - Seguros médicos y beneficios adicionales.
-
- **Inducción de operaciones (Día 3)**
 - Inducción al puesto.
-
- **Revisión y asignación de trabajo (Días 4,5 y 6)**
 - El empleado desempeña su labor de las tareas asignadas bajo supervisión del jefe inmediato.
 - Dentro de las etapas anteriores el nuevo empleado puede externar sus dudas, observaciones e inconformidad acerca de la organización en general.

CONCLUSIÓN

La presente propuesta ha permitido a la empresa, DATESA SRL, identificar las situaciones, que dentro del área de recursos humanos, estaban afectando su relación con sus clientes, tanto empresas como individuos, que estaban resultando en la cancelación de contratos de iguala, entre otros inconvenientes.

Se identificaron deficiencias y problemas en los procesos de selección y contratación de personal de la empresa.

Implementar procesos que envuelvan una mayor formalidad y profesionalismo en los proceso de adquisición de recurso humano, han dado resultados que han podido ser apreciados y medidos con relativa rapidez.

En el presente trabajo se han identificado, en una primera etapa, las deficiencias y puntos a mejorar dentro de la empresa, tanto en el área de recursos humanos, como en todas las áreas relacionadas con esta rama.

A continuación, se ha procedido a definir lineamientos que han permitido corregir las situaciones y deficiencias que se habían identificado. Dichas mejoras incluyen, desde la implementación del subsistema de reclutamiento, pasando por el establecimiento de controles en los procedimientos de aceptación de solicitudes, la correcta descripción de cada uno de los puestos de la empresa, incluyendo sus perfiles.

La implementación de procedimientos de análisis, elección, medios y contenido de fuentes de reclutamiento, así como procesos de revisión de currículos, entrevistas, evaluaciones y pruebas a los candidatos, han probado ser herramientas efectivas que le han permitido al departamento de recursos humanos de la empresa, tomar decisiones de selección de candidatos que resultan más favorables a la empresa.

Tras la selección de los recursos humanos, según los lineamientos de esta propuesta, se ha procedido a someterlos a fases de inducción, bienvenida e introducción a la empresa. En los casos donde ha sido necesario, se ha procedido a someter a los nuevos talentos a procesos de capacitación y enseñanza.

Completando después de un tiempo prudente con un proceso de evaluación del personal y seguimiento al mismo, se ha logrado, en general, una solución apreciable y medible, del problema planteado inicialmente, lográndose una mejora sustancial en la calidad del recurso humano de la empresa, deviniendo en una mejor calidad del servicio de la misma y evidente mejora en la satisfacción al cliente.

Esto ha conllevado a que la situación de la empresa mejore poco a poco pero con resultados apreciables, y directamente relacionables a las mejoras realizadas en el área de recursos humanos de la empresa.

RECOMENDACIONES

- ✓ Es importante que se respeten los criterios de evaluación que se establecen para realizar el proceso de reclutamiento y selección.
- ✓ Cumplir con los pasos establecidos en el proceso de reclutamiento y selección del personal, sin obviar el análisis de puesto, la descripción de puesto y el perfil del puesto. Con esto se garantiza hacer un llamado al mercado laboral y atraer a los candidatos correctos de la posición.
- ✓ El reclutamiento interno es una fuente importante para llenar una vacante, sin embargo también se recomienda realizar el reclutamiento externo para atraer candidatos que puedan aportar nuevos conocimientos a la empresa.
- ✓ Se debe tener en cuenta que el tipo de prueba se les realizará a un candidato, será dependiendo de la posición, es decir, no todas las posiciones necesitan las mismas pruebas.
- ✓ En el proceso de selección del personal los entrevistadores deben prepararse y organizar o estructurar la forma que realizaran las entrevistas; si es necesario el entrevistador debe capacitarse.
- ✓ Se recomienda formar grupos de apoyo a los nuevos empleados dentro de la organización, los cuales permitan acompañar a los colaboradores a adaptarse y a integrarse a la organización de una manera más fácil en el proceso de inducción.
- ✓ Utilizar listas de verificación durante el proceso de inducción con la finalidad de llevar un control de las actividades realizadas por el nuevo empleado.
- ✓ Preparar todos los materiales que debe entregarse al nuevo integrante (manuales, contratos, organigrama etc.)
- ✓ Capacitar a los técnicos que aun continúan en la empresa con la intención de que puedan alcanzar el nivel requerido para desempeñar con éxito la posición.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, A. (2008). *gestion del talento humano*. Mexico: 3ra. edición.
- Chiavenato, Adalberto. (2008). En *GEstion del Talento Humano* (pág. 117). Mexico: 3ra. edición.
- Chiavenato, I. (2004). *Administración de Recursos Humanos* (8va. edición ed.). Mexico: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Adminstración de Recursos Humanos* (Novena Edición ed.). México: McGraw Hill.
- Fernandez, R. D. (12 de Noviembre de 2006). *Monografia.com*. Recuperado el 31 de Julio de 2015, de <http://www.monografias.com/trabajos42/reclutamiento-seleccion/reclutamiento-seleccion2.shtml#inducc#ixzz3hURh5hL4>
- Lupe Rivera, E. D. (14 de Noviembre de 2014). *Slideshare*. Obtenido de <http://es.slideshare.net/lurig6r/perfil-de-cargos-y-del-postulante-por-competencias>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercado* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Prentice Hall.
- Moderno, M. (1988). *Inducción, Reclutamiento y Selección*. México: El Manual Moderno.
- O'Brien, J. A. (2001). *Sistema de Información Gerencial*. Colombia: Lily Solano Arévalo.
- Ortiz, M. V. (6 de Octubre de 2005). *Monografía.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos27/reclutamiento/reclutamiento.shtml#ixzz3hFBXjKbw>
- Rios, M. F. (1995). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo*. Republica Dominicana.
- Stephen Robbins, T. J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson Educación.
- Willian Werther, K. D. (2014). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: McGraw Hill.

ANEXOS



Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Anteproyecto de Tesis para optar por el título de:
“Maestría en Gestión de Recursos Humanos”

Título:

“PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SUB-SISTEMA DE SELECCIÓN, RECLUTAMIENTO E INDUCCIÓN DEL PERSONAL EN LA EMPRESA DATESA SRL, SANTO DOMINGO, 2015.”

Postulante:

Denny Paredes

2013-2258

Asesora:

Edda Adriana Freitas Mejía, MBA

Santo Domingo, Distrito Nacional

Agosto 2015

1. TITULO

Propuesta de implementación de sub-sistema de selección, reclutamiento e inducción del personal en la empresa de DATESA SRL, Santo Domingo 2015.

Pregunta planteadas para determinar el problema:

Por qué los clientes están cancelando los servicios de DATESA? Esta situación se debe a un problema de servicio o capacidad de los técnicos para dejar el cliente satisfecho?

2. PLANTEAMIENTO PROBLEMA

DATESA SRL, es una micro empresa dominicana que se encuentra en la industria tecnológica y ofrece sus servicios a nivel profesional a empresas nacionales, estos servicios son llevados a cabo a través de igualas, la cual consiste en darle todo el asesoramiento, mantenimiento a toda la empresa a cerca de los servidores, data de la empresa, reparación de computadoras, instalación de programas y seguridad de información etc. Sin embargo la misma tiene que tener un personal altamente calificado debido a que esta industria experimenta cambios e innovaciones de forma vertiginosa, por tal razón deben estar a la vanguardia de asumir los cambios y mantenerse en el mercado.

Esta empresa cuenta con técnicos entrenados para brindarles los servicios a los diferentes clientes que tienen. Estos técnicos tienen un nivel de estudiantes universitario, algunos son proactivos pero ha habido quejas con relación a la calidad de los servicios que ofrecen.

Actualmente la empresa está pasando por una situación difícil, debido a que algunos clientes han cancelado su iguala de servicio en gran parte las razones están relacionadas con la calidad con que realizan su trabajo y los resultados de los clientes. Este problema se ha ido agravando con las quejas constante de los clientes pese a los requerimiento que solicitan a la compañía el cual no son cumplidos y tienen que llamar varias veces a Datesa para que concluyan el trabajo, lo que provoca insatisfacción en estos clientes y al final optan por cancelar los servicios de este proveedor.

En este sentido el problema principal está relacionado con la incapacidad de estos técnicos de resolver los problemas que le presentan los clientes, demostrando debilidades cognitivas para desempeñar este trabajo.

Las preguntas que se plantean aquí son: ¿Bajo qué criterio fueron elegidos estos técnicos? ¿La empresa en el proceso de reclutamiento y selección aplicó los test de conocimientos pertinentes? ¿Por qué la empresa contrata estudiantes universitarios, donde el servicio que ofrece es el conocimiento precisamente de las IT?.

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General:

- Implementar sub-sistema de selección y reclutamiento de personal en la empresa de DATESA SRL, santo domingo 2015.

Objetivo específico:

- Implementar el sistema de reclutamiento utilizando métodos de reclutamiento a través de reclutamiento externo e interno.
- Realizar el proceso de selección del personal utilizando herramientas que permitan verificar el conocimiento a través de diferentes test psicológico para los técnicos del área de la TI.
- Establecer políticas para realizar proceso de reclutamiento y selección del personal.

4. JUSTIFICACIÓN

Las empresas que están en esta industria de tecnología de la comunicación (TI) a nivel global han tenido un avance vertiginoso empezando por las barreras tradicionales que antes existían, actualmente con ayuda del internet y la globalización las empresas han tenido que adaptarse a las nuevas corrientes, donde pueden competir con países a nivel local y global.

DATESA es una microempresa dominicana que se dedica al soporte técnico en el área de informática, ofreciendo servicios de instalación y mantenimiento de computadoras de escritorio y sus periféricos (scanners, impresoras, etc).

En la actualidad esta microempresa es avasallada por la gran competencia en la industria que se encuentra, donde los cambios tecnológicos son constantes. Por tal razón es vital la selección de un personal altamente calificado tanto a nivel técnico, de soporte a clientes como también un personal idóneo y comprometido a lograr el impulso que la empresa necesita para lograr ventajas competitivas en el mercado en que se encuentra.

5. MARCO TEÓRICO O DE REFERENCIA

Para realizar este trabajo en el marco conceptual tenemos que decir que el reclutamiento y selección del personal son la piedra angular para asegurar que los objetivos de la empresa estén alineados, ya que la selección de ese personal idóneo repercutirá positivamente para la organización.

Según Enell Bohlander (2008) “la selección el proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o proyectadas.”

En ese mismo orden el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente con características específicas y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Investigación exploratoria:

Esta investigación es importante para escudriñar sobre una situación o tema que no ha sido investigado profundamente.

Investigación explicativa:

Herramienta:

Encuestas de empleados. Muestra representativa entre representante de forma aleatoria.

Entrevista abierta y cerradas

Entrevistas personales.

7. ÍNDICE TENTATIVO

CAPITULO I: MARCO CONCEPTUAL

- 1.1 Reclutamiento
- 1.2 Fases del reclutamiento
 - 1.2.1 1^{ra}. Fase: Requisición de empleados
 - 1.2.2 2^{da}. Fase: Análisis de fuente de reclutamiento
 - 1.2.5 3^{ra}. Fase: Elección de los medios de reclutamiento
 - 1.2.6 4^{ta}. Fase: Elección del contenido del reclutamiento
- 1.3 selección del personal
- 1.4 Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos.
 - 1.4.1 Base del proceso de selección
- 1.5 El Proceso de Selección del Personal
- 1.6 Técnicas de selección
- 1.7 Selección del candidato

CAPITULO II: GENERALIDADES DE LA INDUSTRIA DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN

- 2.1 Tecnología de la información TI
 - 2.1.1 Tipos de Sistemas de Información
- 2.2 Generalidades de la Empresa DATESA, S.A.
- 2.5 Misión
- 2.6 visión
- 2.7 valores
- 2.8 Competencias principales con la cual debe contar los colaboradores de DATESA, S.A.
- 2.9 Organigrama
 - 2.9.1 Estructura de la empresa
 - 2.9.2 Competencia de la empresa en la industria
- 2.10 Situación actual de la empresa
- 2.11 Metodología de la investigación
- 2.12 Método de la investigación
- 2.13 Técnicas de la investigación
- 2.14 Hallazgos encontrados en la investigación aplicada a DATESA, S.A.

CAPITULO III: PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN E INDUCCIÓN DE PERSONAL EN DATESA, S.A., SANTO DOMINGO, 2015.

- 3.1 Implementación del sub-sistema de reclutamiento de personal de DATESA, S.A.
- 3.2 Implementación de sub-sistema de selección de personal de DATESA, S.A.
- 3.3 Implementación de programa de inducción de personal de DATESA, S.A.
- 3.4 Recomendaciones finales de la investigación

CONCLUSIÓN.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato, I. (2008) Gestión del Talento Humano, tercera edición 2008. Pag 116- 126.

Fernández-Ríos, Manuel. Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo 1995, pag.224-305.

Moderno, Manuel. Inducción, Reclutamiento y Selección. 1988. Editorial el manual moderno, México. Pag.117-165-182.

- Chiavenato, I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw-Hill.
- Dunnette, M. (1974). Selección y administración de personal. México: CECSA.

<http://recursos.donempleo.com/pruebas-seleccion-testpsicotecnicos.html#Pruebasprofesionales>

ANEXO II

Agradecemos su colaboración para esta encuesta, se omite cualquier dato personal que lo comprometa, debe responder si o no a las preguntas que se les pide. Responda con la mayor sinceridad. 12/06/2015

- 1) **Tiene usted un nivel de grado en el campo de informática?**
Si____ No____
- 2) **Tiene usted experiencia de más de dos años en el área de tecnología?**
Si____ No____
- 3) **Ha trabajado usted en proyecto de instalaciones de redes en esta empresa o otra empresa?**
Si____ No____
- 4) **Generalmente cuando usted realiza un servicio a una empresa, el cliente lo vuelve a llamar para el mismo problema?**
Si____ No____
- 5) **Cuando usted fue entrevistado la primera vez para entrar a Datesa, le aplicaron algunas pruebas de conocimientos?**
Si____ No____
- 6) **Le aplicaron a usted pruebas psicométricas en la entrevista?**
Si____ No____
- 7) **Considera usted que tiene un nivel del idioma ingles adecuado para**
Si____ No____
- 8) **Ha recibido usted capacitación en la empresa?**
Si____ No____
- 9) **Le realiza la empresa evaluaciones de desempeño?**
Si____ No____
- 10) **Su supervisor le da seguimiento y lo orienta después de las capacitaciones?**
Si____ No____

PREGUNTAS CLAVES A ENTREVISTADOS

Nombre del entrevistado:_____ **Fecha:**_____

Posición:_____

A- PREGUNTAS GENERALES:

- 1) Porque DATESA, S.A.?

- 2) Describa su supervisor/ambiente de trabajo ideal para su próximo empleo?

- 3) Cual ha sido su mayor logro profesional?

- 4) Recuerde la vez que usted cometió su mayor error profesional. ¿Que sucedió? ¿Que usted aprendió?

- 5) Hábleme sobre un proyecto reciente en el cual usted trabajó. ¿Cuál fue su rol? ¿Cuáles dificultades encontró?

- 6) Por qué debemos contratarlo?

B- PREGUNTAS CONDUCTUALES:

- 1) Recuerde algún momento en el cual usted estuvo bajo fuerte presión en su trabajo. ¿Cuáles fueron las circunstancias? ¿Qué usted hizo? ¿Cómo resultó todo?

- 2) Hábleme de alguna ocasión en la que usted debió conseguir participación de personas que no le reportaban a usted. ¿Cómo usted motivó esta persona?

- 3) Hábleme de algún proyecto creativo o innovativo que usted haya trabajado?

C- PREGUNTAS SITUACIONALES:

- 1) Usted piensa que otro empleado está robando la organización, que usted haría?

- 2) Usted saldrá de vacaciones en tres semanas y dos días. ¿Qué usted haría para que su Departamento o área opere apropiadamente en su ausencia?

- 3) Usted está encargado de lanzar un producto o servicio. ¿Cuál sería su primer paso y por qué?

**FORMULARIO DE VERIFICACION DE REFERENCIAS DEL PERSONAL
PREVIO A SU CONTRATACION**

Nombre del candidato: _____
Cédula No.: _____

Aspirante para la posición de _____
Fecha de inicio de la investigación: _____

1. ¿Se ha verificado en el “Data Crédito”: Si _____ No _____
Fecha: _____

Resultados de la
verificación _____

(Anexar reporte)

2. REFERENCIAS LABORALES

(Solo consultar supervisores o en su defecto, supervisados y pares)

a) Nombre de compañía consultada: _____

Persona de contacto _____
Relación con Candidato _____

Conocimiento técnico y Calidad del trabajo: _____

Sentido analítico: _____

Cumplimiento de metas y objetivos:

¿Cuántas personas bajo su supervisión directa?

Interrelación personal y trabajo en equipo _____

Toma de decisiones: _____

Creatividad y Proactividad: _____

¿Seguía las normas de la compañía?

Otras debilidades y fortalezas

b) Nombre de compañía consultada: _____

Persona de contacto _____

Relación con Candidato _____

Conocimiento técnico y Calidad del trabajo: _____

Sentido analítico:

Cumplimiento de metas y objetivos: _____

¿Cuántas personas bajo su supervisión directa?

Interrelación personal y trabajo en equipo

Toma de decisiones:

Creatividad y Proactividad:

¿Seguía las normas de la compañía?

Otras debilidades y fortalezas

c) Nombre de compañía consultada: _____

Persona de contacto _____

Relación con Candidato _____

Conocimiento técnico y Calidad del trabajo: _____

Sentido analítico: _____

Cumplimiento de metas y objetivos: _____

¿Cuántas personas bajo su supervisión directa? _____

Interrelación personal y trabajo en equipo: _____

Toma de decisiones: _____

Creatividad y Proactividad: _____

¿Seguía las normas de la compañía? _____

Otras debilidades y fortalezas _____

Nombre del verificador: _____

Fecha finalización de Investigación: _____

Firma _____

Nombre del supervisor del Proceso: _____

Fecha _____

Firma _____



Formato de Evaluación de Candidatos

Posición:

Nombre del candidato:

Nombre del entrevistador:

Fecha de entrevista:

Complete la sección de comentarios a medida que entreviste al candidato. Después de la entrevista, Encierre en un Círculo sus calificaciones para cada sección, y luego súmelos para obtener una puntuación final. La escala de calificación es como sigue:

ESCALA DE CALIFICACIONES

1. No elegible o no cumple los requisitos
2. Se necesita más
3. Adecuado
4. Supera los requisitos

Educación

Comentarios

Calificación _____

Experiencia

Comentarios

Calificación _____

Conocimientos del puesto

Comentarios

Calificación _____

Habilidades para el puesto

Comentarios

Calificación _____

Interés en el puesto

Comentarios

Calificación _____

Capacidad para resolver Problemas

Comentarios

Calificación _____

Habilidades de Comunicacion

Comentarios

Calificación _____

Habilidades de Liderazgo

Comentarios

Calificación _____

_____ PUNTOS TOTALES

Recomendacion del Evaluador:

THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
-----	✔ OK
sistema controla procesos rutinarios que controlan procesos operaci...	✔ OK
Entrevistas a candidatos seleccionadosEntrevista telefónica (pre-en...	✔ OK
Reclutamiento ExternoVentajas del reclutamiento externoDesventaj...	✔ OK
Posteriormente, el seleccionador analizara tus contestaciones para ...	✔ OK
com/Salud/Enfermedades/] contagiosas, investigar enfermedades p...	✔ OK
Procura obtener información sobre la formación, experiencia y cono...	✔ OK
Fase\ Elección de los medios de reclutamientoReferencias de otros...	✔ OK
Muestra representativa entre representante de forma aleatoria	✔ OK
Ventajas del reclutamiento internoDesventajas del reclutamiento int...	✔ OK
sistema registra y procesan los datos resultantes de transacciones ...	✔ OK
continuación diferentes conceptualizaciones de diferentes autores a...	✔ OK
-----	✔ OK
reclutamiento interno participan los potenciales candidatos que se e...	✔ OK
Indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con elca...	✔ OK
-----	✔ OK
Adquirir información del candidato entrevistado sobre: Apariencia p...	✔ OK
personalidades introspectivas XE : Los test de personalidad introp...	✔ OK
aplican las pruebas correspondientes como también las entrevistas ...	✔ OK
Evaluación y seguimientoIndicadores para evaluar la efectividad del...	✔ OK

Results: No plagiarism suspected

Word count: 12220

[Go Back](#)

 Solicitud de Empleo	Fecha / /	(foto)
	Puesto que solicita:	
Nota: La información aquí proporcionada será tratada confidencialmente	Rango salarial aspirado:	

DATOS PERSONALES

Apellido Paterno	Apellido Materno	Nombre (s)	Edad	Estatura	Peso:	Estado Civil
					Sangre tipo:	
Dirección			País	Teléfono		Sexo
				Casa:		
				Cel.:		
	Lugar de Nacimiento	Nacionalidad	Vive con: Sus Padres Su Familia Solo			
			<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>			
Cantidad de dependientes:	Correo electrónico (e - mail)		¿Tiene licencia de manejo?	Cedula No.		
¿Cómo considera su estado de salud actual?		¿Padece de alguna enfermedad crónica?				
Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/>		Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> ¿Cuál? <input type="radio"/>				
¿Qué deporte practica?	¿Pertenece a algún club social o Deportivo?		¿Cuál es su pasatiempo favorito?			
¿Cuál es su meta profesional y laboral?						

DATOS FAMILIARES

Nombre	Vive	Finado	Ocupación	Domicilio/Teléfono.
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre Hija (o)				
Nombre Hija (o)				
Nombre Hija (o)				

ESTUDIOS

Nombre de la institución académica	Ciudad	Fechas		Años	Documento Recibido
		De	A		
Primaria					

Secundaria					
Preparatoria					
Profesional					
Estudios de Post grado					
Comercial u otras					
Estudios que efectúa en la actualidad:					
Institución Académica	Horario:	Carrera ó Curso		Grado	

CONOCIMIENTOS GENERALES

Idiomas que domina:	
Funciones de oficina que domina:	
Paquetes de cómputo que domina:	

EMPLEO ACTUAL Y ANTERIORES

Concepto	Empleo actual ó último	Empleo anterior	Empleo anterior	Empleo anterior
Tiempo que prestó sus servicios				
Nombre de la Compañía				
Dirección				
Teléfono				
Puesto que desempeñaba				
Ultimo sueldo				
Motivo de su separación				
Nombre de su jefe inmediato				
Puesto de su jefe inmediato				

REFERENCIAS LABORALES

Nombre de su supervisor	Institución	Teléfono	Posición	Tiempo

DATOS GENERALES

¿Cómo se enteró de la vacante?		¿Posee automóvil propio?	Marca	Modelo
¿Algún pariente trabaja en esta empresa?		¿Tiene deudas?	Importe de la deuda	
¿Tiene otros ingresos?	Describalos:		¿Sus gastos mensuales a cuánto ascienden?	
¿Vive en casa propia?				
¿Paga renta?	Renta mensual			
¿Tiene disponibilidad para viajar al interior o exterior del país?				
Fecha en que podría presentarse a trabajar :				

Hago constar que mis respuestas son verdaderas

Firma del solicitante

Comentarios del entrevistador 1

Nombre del entrevistador 1 _____ Firma _____ Fecha _____

Comentarios del entrevistador 2

Nombre del entrevistador 2 _____ Firma _____ Fecha _____