



universidad  
de león

Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
Curso 2013/2014

# LA TECNOLOGÍA EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN: ULEPLUS 2.13

## (TECHNOLOGY IN THE HIRING PROCESS: ULEPLUS 2.13)

Realizado por el alumno D. Héctor Revilla Ruiz

Tutelado por el Profesor D. Rodrigo Martín Rojas

(León, 12 de Diciembre de 2013)



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

## VISTO BUENO DEL TUTOR DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El Profesor D. Rodrigo Martín-Rojas, en su calidad de Tutor del Trabajo Fin de Grado titulado “*La tecnología en el proceso de contratación: Uleplus 2.13*” realizado por D. *Héctor Revilla Ruiz* en el Grado Universitario en Administración y Dirección de Empresas, informa favorablemente el mismo, dado que reúne las condiciones necesarias para su defensa.

Lo que firmo, para dar cumplimiento al art. 12.3 del R.D. 1393/2007, de 29 de octubre.

En León, a 12 de Diciembre de 2013

VºBº

Fdo.: D. RODRIGO MARTÍN ROJAS.

## ÍNDICE

RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
0. INTRODUCCIÓN: LA IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LOS RECURSOS HUMANOS Y EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	3
0.1 APLICACIÓN PRÁCTICA DEL TRABAJO U OBJETIVO DEL TRABAJO...5	
0.2 ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	7
1. OBJETO DEL TRABAJO.....	9
2. METODOLOGÍA.....	11
3. PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH.....	12
3.1 ¿La planificación de RR.HH. es mejorada con la aplicación de Uleplus?.....	14
4. PROCESO DE CONTRATACIÓN.....	15
4.1 ANÁLISIS DE PUESTOS.....	16
4.1.1 Etapas del proceso de análisis del puesto.....	20
4.1.2 ¿La forma de analizar el puesto es mejorada con la aplicación de Uleplus 2.13?.....	22
4.1.3 ¿Qué diferencia Uleplus 2.13 del resto de aplicaciones en el análisis de puestos?.....	25
4.2 RECLUTAMIENTO.....	26
4.2.1 Proceso de reclutamiento.....	28
4.2.2 ¿La forma de reclutar es mejorada con la aplicación de Uleplus 2.13?...35	

---

4.2.3	¿Qué diferencia Uleplus 2.13 del resto de aplicaciones en el reclutamiento?.....	36
4.3	SELECCIÓN DE PERSONAL.....	37
4.3.1	Proceso de selección de personal.....	40
4.3.2	Técnicas de selección de personal.....	41
4.3.3	¿La forma de seleccionares mejorada con la aplicación de Uleplus 2.13? .....	45
4.4	SOCIALIZACIÓN.....	48
4.4.1	Fases de la socialización laboral.....	50
4.4.2	Teoría de los roles.....	54
4.4.3	¿La forma de socialización es mejorada con la aplicación de Uleplus 2.13?.....	54
5.	SEGURIDAD Y PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN EN ULEPLUS.....	56
6.	CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE ULEPLUS .....	58
7.	RESULTADOS DEL TRABAJO.....	62
8.	CONCLUSIONES.....	65
9.	LIMITACIONES.....	66
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	68

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 0.1: Logotipo Uleplus 2.13.....	6
Figura 1.1: Aplicación para diferentes soportes.....	10
Figura 3.1: La planificación es el primer paso de los recursos humanos.....	12
Figura 3.1.1: UlePlus 2.13 con el resto de aplicaciones.....	14
Figura 4.1.2.1: Descripción de puesto UlePlus 2.13.....	23
Figura 4.1.2.2: El análisis de puesto dentro de la aplicación Uleplus 2.13.....	24
Figura 4.1.3: Operarios de una empresa conectados con tablets .....	25
Figura 4.2.3: Reclutamiento 2.0 a través de redes sociales.....	36
Figura 4.3.1: Selección de personal.....	39
Figura 4.3.1.1: Proceso de selección.....	40
Figura 4.3.3: Las 5 “eses” para que haya una mejor calidad del trabajo.....	47
Figura 4.4.1: Socialización laboral .....	49
Figura 5.1: Logotipo certificación LOPD.....	57
Figura 6.1: Logotipo de la certificación ISO 9001.....	61

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 0.1: Organigrama de una empresa y áreas dentro del departamento de RRHH.....	5
Tabla 2.1: Metodología.....	11
Tabla 4.1: Fases del proceso de contratación.....	15
Tabla 4.1.1: Análisis y descripción del puesto de trabajo.....	19
Tabla 4.1.1.1: Etapas en el análisis de puestos.....	21
Tabla 4.2.1.1: Tabla de tipos de reclutamiento según Lepack y Snell.....	28
Tabla 4.2.1.2: El proceso de reclutamiento.....	29
Tabla 4.3.2.1: Pasos en la selección de personal.....	44
Tabla 4.4.1: El proceso de incorporación.....	53

## RESUMEN

La necesidad de adaptar las empresas a las nuevas tecnologías y al formato digital les ofrece muchas oportunidades a la hora de diferenciarse de sus competidores, especialmente en el campo de los recursos humanos que suponen un activo intangible para la empresa.

El departamento de recursos humanos se encarga de una gran diversidad temática, por lo que este trabajo se centrará en el proceso de contratación, y cómo puede influir una aplicación que se encarga de que el proceso sea más rápido y tenga menos costes.

Por ello, la idea consiste en realizar un sistema de información de los recursos humanos para la administración de empleados en empresas del sector industrial: “Uleplus 2.13”, proporcionará una serie de servicios que permitirá a la empresa reducir tiempos y costes en la elección y selección de trabajadores y obtener una plataforma digital a bajo coste y sin la necesidad de una infraestructura específica.

Finalmente, en la parte práctica, se puede ver cómo influye un Sistema de Información de Recursos Humanos en el proceso y cómo influye en las diferentes fases del proceso de contratación en la empresa manufacturera.

**Palabras Clave:** #Proceso de contratación #Recursos Humanos #Área de contratación #Tecnología #Uleplus 2.13

## ABSTRACT

Companies need to adapt themselves to new technologies and the digital format offers many opportunities for businesses to differentiate from their competitors, especially in the field of human resources represent an intangible asset.

The Human Resources department is responsible for a wide range of topics, so that this work will focus on the recruiting process, and how an application can influence on it that handles the process faster and have lower costs.

Therefore, the idea is to perform an information system for human resources management employees in industrial enterprises "Uleplus 2.13", will provide a range of services that will allow the company to reduce time and cost in choosing and selection of workers and get a digital platform at low cost without the need of a specific infrastructure.

Finally in the practice, you can see how a Human Resources Information System affects and influences on the different stages of the recruitment process in manufacturing company.

**Key words:** # Hiring Process # Human Resources # Area of recruitment

#Technology #Uleplus 2.13



## **0. INTRODUCCIÓN: LA IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA EN LOS RECURSOS HUMANOS Y EN EL PROCESO DE CONTRATACIÓN.**

Hasta los años 90, los departamentos de recursos humanos apenas utilizaban la tecnología en las tareas de su departamento y no ofrecía apenas beneficios. Sin embargo, con el boom de Internet, la creciente investigación, la aparición de nuevas tecnologías y la necesidad de reducir costes por parte de las compañías, han llevado a que las empresas inviertan más en tecnología. Gracias a ello, las soluciones para los problemas dentro del departamento de recursos humanos han crecido de forma espectacular, permitiendo que se gestione de una forma muy eficiente a todos los empleados, que abarca desde el reclutamiento del personal, pasando por su formación, desarrollo y retribución, hasta su fidelización.

La tecnología es muy importante en los recursos humanos ya que con su implantación se conseguirá que las estrategias, políticas y procesos que partan de recursos humanos incrementen su competitividad, ayude a la organización a adaptarse a situaciones concretas del mercado y, en definitiva, contribuya a mejorar la cuenta de resultados propia de la organización (Álvarez y Barney, 2007).

Las empresas se encuentran con frecuentes cambios y transformaciones, por lo que deben adaptar sus estructuras anticuadas a sistemas avanzados que se adapten al entorno (Jones et al., 2000; Tamayo, 2000). Por eso la gestión de recursos humanos ha pasado a ser una función estratégica y dinámica que proyecta en el factor humano su clave de éxito.

“El uso de la tecnología en la administración de los recursos humanos es cada vez más un requisito indispensable para las empresas que buscan competir en la economía globalizada. Los departamentos de Recursos Humanos están descubriendo que la tecnología es el aliado perfecto para la optimización de su gestión y de los costes de servicio por empleado. Entre otras cosas les permite concentrarse más en otros roles de valor añadido, como el de Consultor -aportando soluciones pioneras para los clientes- o Socio de Negocio -adaptando la estrategia y programas de Recursos Humanos para las necesidades del negocio-, que en la simple gestión transaccional. El objetivo principal

será ahorrar tiempo y dinero por la centralización de los datos de los empleados” (<http://articulos.empleos.clarin.com/tecnologia-en-recursos-humanos-necesidad-insoslayable-para-el-siglo-xxi/>)

Otro de los beneficios que conlleva la tecnología aplicada a la administración de recursos humanos se refiere al considerable ahorro que aporta en los gastos de tareas y actividades administrativas/transaccionales, que pasan de gestionarse de manera manual o artesanal, a una más automatizada y rápida. La inversión en estos sistemas informáticos es relevante cuando se instalan por primera vez pero sus gastos de mantenimiento suelen ser muy bajos y, a medio/largo plazo, tienen un impacto muy positivo en la cuenta de resultados, rentabilizando con creces los gastos de inversión. Además, la racionalización de un sistema de papeles y formularios altamente costoso abre las puertas a mayores partidas para programas de capacitación.

La función de gestión de recursos humanos ira evolucionando al ritmo al que se vaya introduciendo las nuevas tecnologías en el desarrollo de estos procesos. El desarrollo tecnológico ha alcanzado niveles sorprendentes, tal vez más allá de lo que hace unos cuantos años nos podríamos haber imaginado (Carayannis et al., 2006).

Aunque también introduce dudas en los directivos todo el desarrollo tecnológico, ya que cuando se hace una política de RR.HH. y tienen que escoger un software específico, surgen dos problemas, el primero es el gasto (factor económico) y segundo es que un directivo no las tiene todas consigo de que gracias a esa aplicación o software vayan a tener una subida de productividad.

Para finalizar, la tecnología tiene gran utilidad en la administración de empresas y específicamente dentro de la función de los recursos humanos que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los empleados de la empresa (De la Fuente Sabaté, 1997). Por lo tanto, hay que aprovechar y desarrollar la optimización, automatización y agilización de los medios empleados en Recursos Humanos.

El departamento de recursos humanos se divide en muchas áreas, la tecnología influye en cada una de ellas, pero en el trabajo nos centraremos en una de ellas, el área de contratación y se verá cómo influye la tecnología en cada una de sus fases.

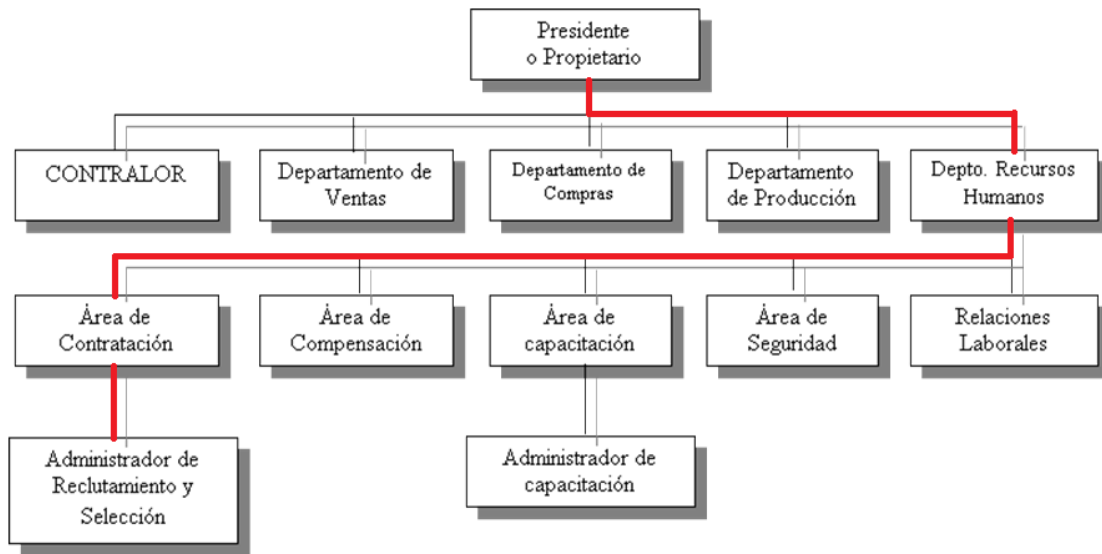


Tabla 0.1: Organigrama de una empresa y áreas dentro del departamento de recursos humanos. Fuente: Gómez-Mejía et al.(2001)

## 0.1 APLICACIÓN PRÁCTICA DEL TRABAJO U OBJETIVO DEL TRABAJO

Considerando todo lo anterior, he tomado la decisión de desarrollar como trabajo de fin de grado una aplicación para seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los empleados de la empresa ya que después de haber realizado un análisis del mercado actual se ha podido identificar un interesante nicho en el mercado.

Mi intención es informatizar un SIRH (sistema de información de recursos humanos aplicando tecnologías en la empresa). Éste es un sistema para recopilar, registrar, almacenar y recuperar datos relativos a los RRHH de la organización (Gómez-Mejía et al., 2008).

Mi SIRH, será el Uleplus 2.13 que contiene un hardware informático y aplicaciones de software que contribuyen a ayudar a los directivos a tomar decisiones sobre la contratación del candidato más idóneo para un puesto específico. El software se podrá personalizar en función de la empresa.



Figura 0.1: Logotipo Uleplus 2.13 Fuente: Elaboración propia

La idea es hacer un programa de administración de empleados, con el cual podré manejar de una manera muy completa y eficiente los procesos relacionados con el proceso de contratación de las empresas.

Ésta aplicación está enfocada para medianas y grandes empresas del sector industrial que tengan más de 100 empleados y que éstos descarguen una aplicación (App) en los Smartphone, Tablet o Pc y estén siempre conectados gestionándolo con mayor eficacia.

Gracias a esta aplicación móvil, se podrá hacer un seguimiento de los candidatos durante todo el proceso de contratación, además de especificar bien todas las áreas, departamentos, secciones y zonas de la empresa en tiempo real, ya que todo se puede ver desde el dispositivo donde se lo hayan descargado.

“Uleplus 2.13” será una aplicación de fácil uso para los departamentos de RRHH y para los trabajadores, las principales funciones que tendrá mi aplicación serán las de:

- Especificar los diferentes puestos de la empresa y sus características
- Informar de las necesidades de personal
- Ayudar en la selección del candidato para cada puesto
- Hacer un seguimiento del empleado en su integración a la empresa
- Simplificar y acortar los tiempos del proceso de contratación
- Proporcionar a sus empleados las herramientas para realizar su trabajo en cualquier momento y desde cualquier lugar y dispositivo
- Acelerar los flujos de trabajo con alertas y notificaciones informativas
- Proporcionar la información que el personal necesita para tomar mejores decisiones al momento.

## 0.2 ESTRUCTURA DEL TRABAJO.

Una vez vista la importancia que juega la tecnología dentro de las empresas y especialmente en los recursos humanos de la empresa, este trabajo se va a centrar en la aplicación Uleplus 2.13. Por lo que el trabajo se desarrollará con los siguientes apartados:

1.- *Objeto del trabajo:* En este apartado se explica por qué se quiere desarrollar una aplicación tecnológica para utilizar en el proceso de contratación dentro del departamento de recursos humanos; qué beneficios aportará a la empresa tanto económicos como en reducción de tiempos; como estratégicos; pues los recursos de humanos de la empresa podrán centrarse en otros aspectos más estratégicos, ya que no tendrán que centrarse tanto en los aspectos de necesidades de los empleados.

2.- *Metodología:* Explicaremos como hemos obtenido la información.

3.- *Planificación de los recursos humanos:* En este apartado se explica cuáles son los objetivos que se pretenden conseguir y todas las preguntas que se quieren responder para que la empresa funcione en perfectas condiciones. Las diferentes etapas que pasaran son la recopilación análisis y previsión, el establecimiento de objetivos y políticas de recursos humanos, la programación de recursos humanos y por último el control y la evaluación de la planificación de los recursos humanos.

3.-*El proceso de contratación:* Aquí se explica cómo, cuándo se crea una necesidad para cubrir un puesto de trabajo en la empresa se necesita pasar por varias fases claramente diferenciadas que sirven para poder escoger al candidato mejor preparado para el puesto que se demanda y así satisfacer la necesidad. Se distinguen las diferentes fases y cómo influye nuestra aplicación en cada una de ellas. Con los beneficios que puede aportar en cada fase y su reducción de los tiempos para poder pasar a la siguiente fase con total seguridad. Las cuatro fases del proceso de contratación serán las de análisis de puesto, reclutamiento, selección de personal y socialización, que son las fases más incidentes en la mayoría de los libros consultados (Sánchez García (1993); Gómez-Mejía et al. (2008))

3.1.- *Análisis de puesto*: En este apartado nos centraremos en explicar qué proceso se genera nada más que hay una necesidad en las empresas. Se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas que deben ser contratadas para ocuparlas. Hay una recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

3.2.- *Reclutamiento*: En este apartado buscaremos personas que reúnan las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo, hay diferentes formas de reclutamiento que veremos y dependiendo del coste se elegirá una u otra.

3.3.- *Selección de personal*: Aquí elegiremos al mejor candidato para el puesto que se oferta, para ello hay un proceso por el cual pasan todos los candidatos y que conduce a la incorporación de personal a la empresa.

3.4.- *Socialización*: Esta etapa consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo. Dicha etapa no debe dejarse al azar y debe estar planificada para asegurarnos que la incorporación del nuevo empleado se hace de forma satisfactoria

4.- *Gestión de calidad*: En este apartado se explica si la aplicación se ajusta a los estándares ISO de calidad y seguridad para que pueda ser comercializada con total seguridad y no haya problemas.

5.- *Resultados de la aplicación*: En este apartado se explica si se han conseguido los objetivos que se perseguían, si la aplicación satisface las necesidades para las que fue creada y si se ajusta a lo que buscan las empresas. Es decir, se va a intentar comprobar si lo que inicialmente se propone en los objetivos del trabajo se ha cumplido.

6.- *Conclusiones*: En este apartado se explica todas las funciones que tiene la aplicación Uleplus 2.13 y si los resultados se ajustan a las diferentes fases del proceso de contratación y satisfacen todas las funciones de las fases del proceso de contratación.

## 1. OBJETO DEL TRABAJO

El objetivo general del trabajo es demostrar la importancia que tiene el proceso de contratación en la empresa y como se puede mejorar gracias a la tecnología y en este caso gracias a una aplicación, Uleplus 2.13.

La aplicación Uleplus 2.13 es el aliado perfecto para el departamento de recursos humanos, ya que almacena información en las diferentes fases del proceso de contratación para que luego se puedan tomar decisiones más fiables y permite conducir el proceso de selección de forma ordenada y lógica, permitiendo a la empresa gestionar mejor sus recursos económicos.

Gracias a Uleplus 2.13, los empleados pueden actualizar tanto su información personal, como actualizar las características del puesto que ocupan, la descripción de las tareas, las características humanas y el nivel de desempeño que requiere cada puesto, que permiten conocer las futuras vacantes con cierta precisión.

Asimismo, el uso de ésta aplicación permitirá a los jefes y supervisores, entre otras muchas cosas, hacer evaluaciones a los nuevos trabajadores cuando se integren en la empresa para hacerles un seguimiento de su adaptación y si son válidos o no.

En el ámbito de las evaluaciones, por ejemplo, el uso de esta aplicación habilita que el empleado sea evaluado no sólo por su supervisor, sino que también se tome en cuenta la participación de sus compañeros.

En este escenario, no es aventurado afirmar que con la utilización de aplicaciones informáticas en los departamentos de Recursos Humanos, esta oficina deja de ser sólo una oficina de quejas y reclamos permanentes para convertirse en una verdadera base para el mejoramiento del rendimiento, el fomento de la creatividad, el desarrollo, retención y satisfacción de los empleados, lo que se traduce en niveles más altos de productividad (Martín-Rojas et al., 2011).



Figura 1.1: Aplicación para diferentes soportes. Fuente:

<http://redticos.net/blog/talenttools/futuro-gestion-rrhh->

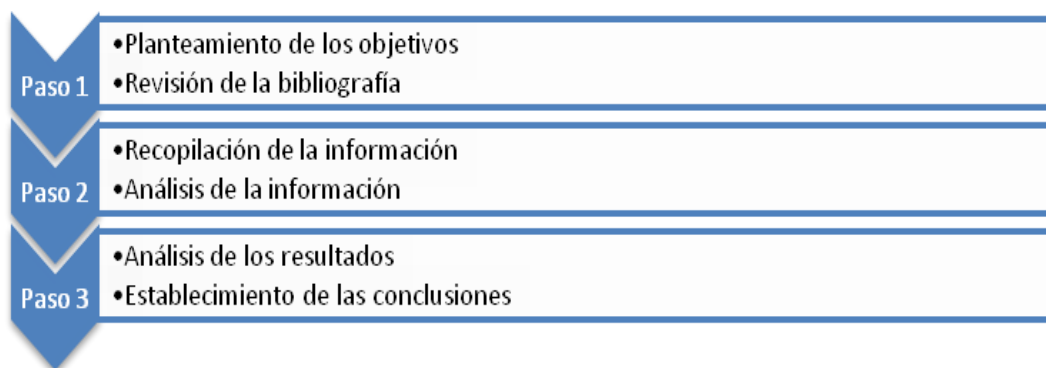
Gracias a esta tecnología se permite a los departamentos de Recursos Humanos incrementar la productividad ya que se intenta escoger a los mejores empleados para cada puesto, además de ser un proceso más rápido y que representa un papel más estratégico y de valor añadido al negocio.

Al final, todos coinciden en que el mayor activo de una compañía son sus empleados y, por eso, el departamento de Recursos Humanos tiene que transformarse para realizar un proceso de contratación más eficaz (Gómez-Mejía et al., 2001).



## 2. METODOLOGÍA

El procedimiento que fue seguido para la realización del trabajo fue el siguiente:



La metodología utilizada para la elaboración de este trabajo, ha sido una metodología descriptiva y para ello me he basado en diferentes fuentes especializadas como: libros, publicaciones, normativa y páginas de la red de internet.

En cuanto a la parte teórica, he complementado mis conocimientos sobre recursos humanos, además de con las enseñanzas obtenidas en el curso de adaptación al grado en Administración y Dirección de empresas, cursado en esta universidad, especialmente en la asignatura de Recursos Humanos y Ética empresarial, con los diferentes manuales consultados, que posteriormente podrán verse citados en la bibliografía. Y a través de los cuales he formulado y fundamentado la parte teórica de este trabajo.

Para la parte práctica la información se ha obtenido a través de páginas web, además de artículos y libros tanto en castellano como en inglés, ya que la tecnología en los recursos humanos es un tema relativamente nuevo y que está en continuo cambio y muchos de los cambios se producen en internet y no vienen documentados en libros.

Además el tema práctico es fruto de una idea propia, ya que durante los últimos años, he seguido a través de las redes sociales (twitter, blog, etc.) noticias relacionadas con la tecnología en la economía en general y en los recursos humanos en particular y dichos contenidos han servido como referencia a la hora de la elaboración del presente este trabajo. En definitiva, se trata de un trabajo de investigación descriptiva que recoge datos e informaciones que pretenden analizar los aspectos más relevantes de la tecnología en el proceso de contratación de la empresa.

### 3. PLANIFICACIÓN DE LOS RRHH

La planificación de recursos humanos es el proceso de determinar las exigencias de trabajo y los medios para satisfacer éstas, con objeto de llevar a cabo los planes integrales de la organización, es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios, en una organización, todas las organizaciones deben identificar sus necesidades de personal a corto y largo plazos, la planificación de los recursos humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar, en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas (Gómez-Mejía et al., 2001).

Según Gómez-Mejía et al. (2001) la a planificación de Recursos Humanos, tiene como objetivo responder a una serie de preguntas entre las cuales se pueden mencionar: ¿Cuántos empleados harán falta en el futuro?, ¿Qué aptitudes se necesitarán?, ¿Qué relaciones industriales se requieren?, ¿Cuál es nuestra existencia actual de mano de obra y capacidades?, ¿En qué proporción perdemos personal debido a la rotación?, ¿Qué clase de estructura de edad tenemos, y qué queremos? ¿Debemos capacitar a nuestro personal o contratar personal capacitado?, en definitiva se trata de conocer la oferta y la demanda de los recursos humanos.



Figura 3.1: La planificación es el primer paso de los recursos humanos. Fuente:

<http://pruebas.serrahima.com/tag/planificacion-empresarial/>

El proceso de planificación tiene como función la recopilación, análisis y previsión de datos sobre la oferta y demanda, se debe obtener la información acerca de los objetivos, políticas y planes de la organización, con la intención de determinar su incidencia sobre los recursos humanos, para el desarrollo de esta etapa se debe cumplir con los siguientes pasos:

- Análisis de los recursos humanos el cual puede comenzar a partir del inventario de la fuerza laboral actual y de los puestos de trabajo existentes en la organización, este inventario está compuesto por el conocimiento de las habilidades, capacidades, intereses y preferencias de la fuerza laboral, asimismo del conocimiento de las características de los puestos de trabajo y de la organización, así como de habilidades necesarias para desempeñarlos, el análisis de recursos humanos también se ocupa de estudiar la composición probable de la fuerza laboral de la sociedad en el futuro, este aspecto se basa en grupos salariales, ocupacionales y sectoriales. Este análisis también supone la determinación de la productividad de la mano de obra y su probable productividad de productividad en el futuro.

- Previsión de la demanda de recursos humanos, la previsión de las necesidades de recursos humanos de la organización puede hacerse aplicando varios métodos, unos simples y otros complejos, pero su estimación no es ciento por ciento preciso ya que los valores obtenidos son aproximados, entre las técnicas para pronosticar está el pronósticos basados en la experiencia, el cual se apoya principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos.

### 3.1 ¿La planificación de RRHH es mejorada con la aplicación de Uleplus 2.13?

La planificación de personal es una tarea compleja, requiere la unificación de innumerables condiciones y objetivos competitivos, por ello las claves para realizar una planificación perfecta son la automatización, la optimización y la integración de los empleados en ésta (Gómez-Mejía et al., 2008).

Por ello, se deben observar las normas legales y convenios del contrato, las cualificaciones y preferencias individuales de los empleados, el lugar y el horario de trabajo y además hay que asegurarse de no contar en ningún momento con más o menos empleados de los que realmente son necesarios. De esta forma se controlan los gastos y es posible conseguir que la empresa funcione de la mejor manera. Uleplus 2.13 ofrece una serie de componentes que permiten alcanzar los objetivos deseados. Así, en el futuro, no sólo será una cuestión de intuición. Le asiste en la administración de los Recursos Humanos teniendo en cuenta la necesidad de personal, los recursos existentes y las reglas de planificación.

Solamente una planificación perfecta produce una gestión de turnos efectiva (Alcaraz, 2001). Le permite planificar los Recursos Humanos de una empresa teniendo en consideración factores como las reglas de planificación, los contratos, los modelos de turnos y horarios flexibles, y orientándose además en la necesidad de personal, es un reto colosal. Sin embargo, asegurar que los turnos de trabajo del personal cubran la necesidad de personal es vital para el éxito en el clima de negocios actual.

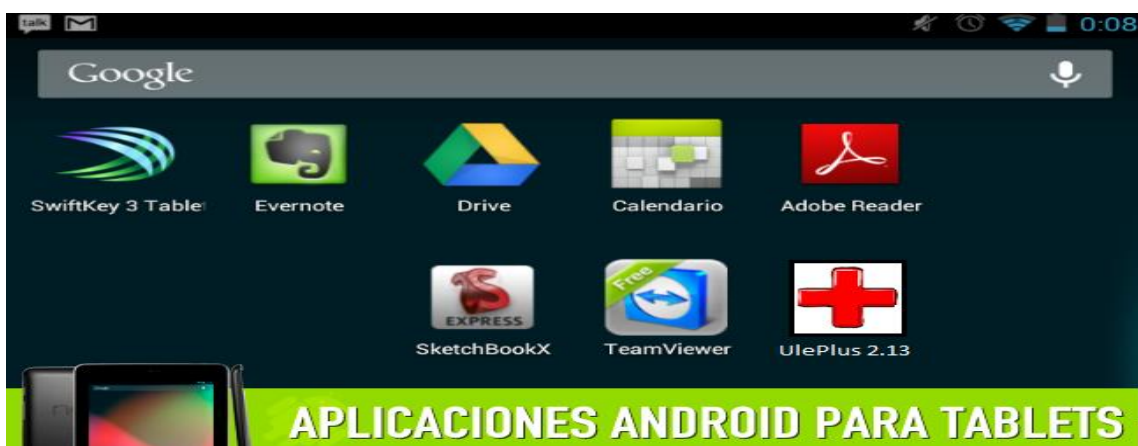


Figura 3.1.1: UlePlus 2.13 con el resto de aplicaciones. Fuente: Elaboración propia, basado en <http://www.cyanogenmod.info/2012/10/las-mejores-aplicaciones-de-productividad-para-tablets-android/>

#### 4. PROCESO DE CONTRATACIÓN

Para empezar definiremos el objetivo del proceso de contratación como la búsqueda de personas capaces de desempeñar con creatividad, iniciativa y autonomía un puesto de trabajo, para unirse a un esfuerzo colectivo en búsqueda de la excelencia en el servicio al cliente (Carayannis et al., 2006). La contratación es el proceso de ajustar entre sí tres elementos que son complejos y cambian constantemente: el candidato, la empresa y el mercado (Gómez-Mejía et al., 2008).

Para que haya un proceso de contratación primero se tiene que identificar una necesidad directamente o recibir la petición por parte de otros órganos de la administración, usuarios, sociedad...etc.

En este momento se empieza a realizar el proceso de contratación, que se compone de varias fases claramente diferenciadas que sirven para poder escoger al candidato mejor preparado para el puesto que se demanda y así satisfacer las necesidades (Carayannis et al., 2006).

Ante la necesidad de nuevos trabajadores se empieza el proceso de contratación, y se pasará por las diferentes fases que desarrollaremos a continuación.



Tabla 4.1: Fases del proceso de contratación. Fuente: Gómez-Mejía et al. (2001)

#### **4.1. ANÁLISIS DE PUESTO.**

Según Gómez-Mejía et al. (2008) el análisis de puesto es definido como el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado.

Es la primera fase del proceso de contratación, a partir de una necesidad en el trabajo se tiene que especificar bien el puesto que se necesita y las diferentes características de ese puesto, para poder encontrar con mayor facilidad a la persona adecuada para satisfacer la necesidad creada.

El análisis de los puestos de trabajo es un proceso objetivo, en la medida en que no tiene en consideración a la persona que ocupa el puesto de trabajo, sino al puesto en sí (Gómez-Mejía et al., 2008).

Es conveniente que los deberes y responsabilidades del puesto se establezcan por escrito. Esto puede impedir que un puesto sea cambiado gradualmente por su poseedor y evitar diferentes opiniones entre el empleado y su jefe sobre las obligaciones del puesto.

Este análisis de puestos exige la aclaración de una serie de conceptos que en la literatura dan lugar a confusión:

##### **A). Descripción del puesto.**

Según el autor Gómez-Mejía et al. (2008) la “descripción del puesto” es la declaración escrita de los deberes y responsabilidades de un puesto. Normalmente incluye tres secciones:

-La identificación del puesto. Título del puesto y otros datos para distinguirlo entre los demás puestos

-El resumen del puesto. Para identificar y diferenciar sus obligaciones de las que tienen los demás puestos.

-Los deberes del puesto. Son declaraciones breves que indican: lo que hace el trabajador, cómo lo hace y por qué lo hace.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización.

### **B). Diferencia entre análisis, descripción y especificación.**

Siguiendo al autor Gómez-Mejía et al. (2008), hacemos una distinción entre los términos "Análisis de puestos de trabajo", "Descripción de puestos de trabajo" y "Especificaciones o requisitos del puesto de trabajo" son habitualmente utilizados indistintamente; por lo que conviene establecer, al menos de forma teórica, una diferenciación conceptual:

- *Análisis de puestos de trabajo*: procedimiento de obtención de información acerca de los puestos: su contenido y los aspectos y condiciones que los rodean.

- *Descripción de puestos de trabajo*: documento que recoge la información obtenida por medio del análisis, quedando reflejada de este modo, el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

- *Especificaciones del puesto de trabajo*: está relacionado con los requisitos y cualificaciones personales exigidos de cara a un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc. Estos requisitos emanan de forma directa del análisis y descripción del puesto. Mediante esta información se elaboraría el perfil profesional.

Es importante, también, aclarar la diferencia existente entre ciertos términos comúnmente utilizados en el Análisis y descripción de puestos de trabajo:

- **Elemento:** Es la unidad mínima indivisible del trabajo.
- **Tarea:** Actividad individualizada e identificable como diferente del resto.
- **Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.
- **Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que puede desarrollar una persona en una organización.
- **Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".
- **Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

El análisis y descripción de puestos de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos Humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

En la descripción se detallan:

- "*Que hacen*" los trabajadores: Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto.
- "*Como lo hacen*": Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
- "*Para qué lo hacen*": Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.



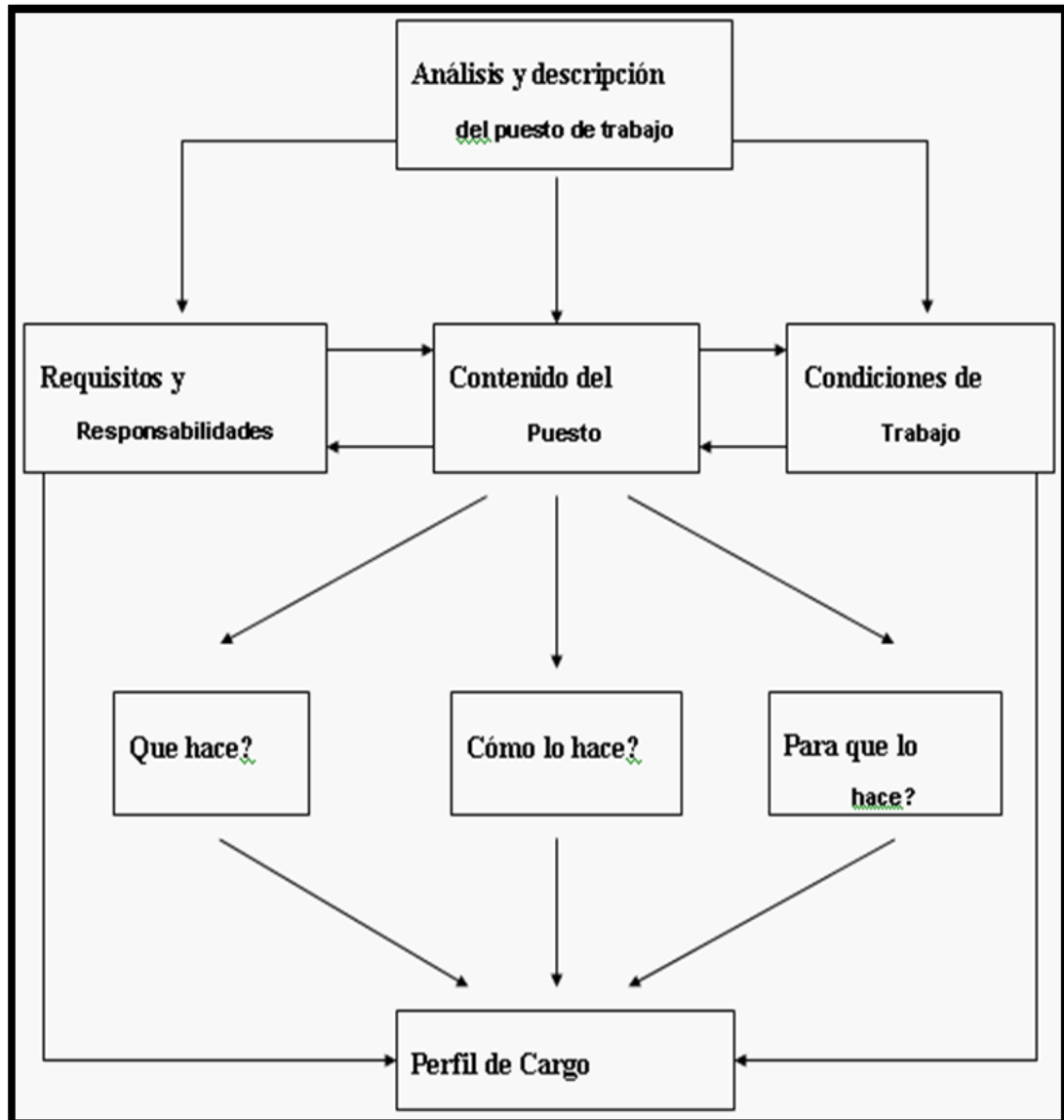


Tabla 4.1.1: Análisis y descripción del puesto de trabajo. Fuente:

<http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml>

#### 4.1.1. Etapas del proceso de análisis del puesto

Según el autor Sánchez García (1993) el proceso de análisis del puesto de trabajo está formado por seis etapas:

1. Es necesario que los directivos comuniquen el deseo de querer llevar a cabo un análisis de los puestos de trabajo de su empresa.
2. Identificar y analizar los puestos que se desean analizar: es necesario emplear el organigrama de la empresa. Cuando se pretende analizar un puesto a veces es conveniente analizar el puesto inmediatamente anterior, y establecer la relación entre ambos puestos
3. Escoger el método concreto que la empresa va a utilizar en el análisis.
4. Reunir toda la información que sea posible y organizarla. Es decir, recopilar toda la información necesaria sobre las tareas y responsabilidades que se requieren para el puesto analizado. Una forma de obtener dicha información es investigando qué es lo que hace el empleado. Sin embargo, esta información, que puede ser útil, también puede que no sea completa.

Normalmente, la información es recopilada por alguien del departamento de recursos humanos, en colaboración con un supervisor del puesto que se está analizando. Cada vez es más frecuente y menos caro que el titular proporcione también información sobre el puesto. Los aspectos que normalmente tratan de conocerse mediante el análisis del puesto son: actividades que se llevan a cabo, percepciones, normas, planes futuros, motivación, potencial (lo que los titulares pueden hacer pero no se está haciendo), y el futuro, lo que se espera que hagan los titulares en un futuro.

5. Revisar la información que se ha obtenido junto con los participantes para que sea lo más aproximada posible y libre de errores.
6. Por último, elaborar una descripción específica del puesto en concreto. Se trata de redactar un documento concreto y objetivo en el que se detallen las tareas y responsabilidades del puesto y por supuesto también se trata la relación de este puesto con el resto de puestos de la empresa.



Tabla 4.1.1.1. Etapas en el análisis de puestos. Sánchez García (1993).

#### **4.1.2: ¿La forma de analizar el puesto es mejorada con la aplicación de Uleplus 2.13?**

Gracias a Uleplus 2.13 se mejora el análisis de los puestos de trabajo, ya que se crea una base de datos con todos los puestos de la empresa, con sus características técnicas y se pasa por cuatro etapas en las que se consigue especificar de la mejor forma el puesto que se necesita.


Las cuatro etapas consisten en:

ETAPA 1: Determinar el uso de información del análisis de puesto, al entrevistar a los empleados y preguntarles en que consiste el puesto y cuáles son sus responsabilidades, son útiles para redactar las descripciones de puestos y seleccionar los empleados. Esta etapa se realiza a través de entrevistas que mandan a través de sus aplicaciones en los smartphones y se guardan en una base de datos que hacen una descripción de cada puesto de trabajo con sus correspondientes incidencias.

ETAPA 2: La información se revisa y se deberá hacer un organigrama, este mostrara la posición de cada puesto y la relación que hay entre ellos, así como también muestra quien reporta a quien, muestra el flujo de datos de entrada y datos de salida de cada puesto. Así ya queda la estructura de la empresa definida.

ETAPA 3: Se seleccionarán posiciones para analizarlas, esto debido a que existen muchos puestos similares. También hay que reunir información del análisis de puesto, esto para analizar los datos del puesto obtenido como actividades, conductas, etc. Además revisa la información con los participantes, para verificar si la información es correcta y está completa, realizada por las dos personas interesadas (patrón-empleado).

ETAPA 4: Para finalizar, se elabora una descripción y especificación del puesto, son dos resultados concretos del análisis de la posición, este lleva por escrito las actividades, responsabilidades y características importantes, etc.; resume las cualidades personales.

	<b>TITULO</b>	<b>REVISION</b>	<b>CODIGO</b>
	<b>DESCRIPCION DE PUESTO</b>		
		<b>FECHA</b>	<b>PAGINAS</b>

**1.- IDENTIFICACION:**

1.1. - Titulo del puesto:  
1.2. - Departamento:  
1.3. - Area:

**2. - ORGANIZACIÓN:**

2.1. - Jefe superior:  
2.2. - Jefe inmediato:  
2.3. - Puestos que le reportan al puesto descrito.  
2.3.1 Nombre del puesto.  
2.3.2 Numero de ocupantes.

**3. - PERFIL DEL PUESTO.**

3.1. - Requerimientos.  
- Indispensable. (I)  
- Deseable. (D)

La finalidad de este punto es individualizar el puesto y distinguirlo de los demás dentro de la empresa.

Tiene como objetivo determinar el lugar que ocupa en la organización y su jerarquía.

Este punto se debe identificar las características que debe poseer la persona que ocupe el puesto

Figura 4.1.2.1: Descripción de puesto UlePlus 2.13 Fuente: Elaboración propia basado en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rhh/despues.htm>

Los objetivos principales que persigue Uleplus 2.13 en el análisis son:

1- Diseño organizativo: la definición de puestos y su diferenciación junto con las agrupaciones pertinentes constituyen el primer nivel de creación y diseño de departamentos, secciones, etc. Todos los puestos quedan definidos en la base de datos de Uleplus y se pueden actualizar con los diferentes cambios que se hagan.

2- Manuales de funciones y procedimientos: formaliza las informaciones sobre los puestos y los procedimientos y procesos de los flujos de trabajo. Se almacena toda la información de cada área de trabajo, para que cualquier duda que surja, el empleado pueda consultarla al momento y no se pare el trabajo.

3- Selección del personal para los puestos que se tengan que cubrir. Se especifica las características técnicas y destrezas que tiene que tener el empleado.

4- Ayuda a establecer los criterios de promoción y a clarificar las destrezas y conocimientos que se requieran. Si hay empleados dentro de la organización que puedan desempeñar esas funciones.

5- Desempeño y evaluación de resultados: establecer los objetivos del puesto y los niveles de eficacia y eficiencia, difícilmente puede hacerse esto si no sabemos las responsabilidades, tareas y objetivos del mismo. Se hacen evaluaciones a través de la aplicación a los empleados sobre su nivel de satisfacción de la función que desempeña y también sobre sus compañeros.

6- Formación y desarrollo. Permite una planificación objetiva y detallada de la formación al establecer las aptitudes necesarias para el desempeño del puesto.

7- Salud laboral, el análisis y descripción de puestos de trabajo recoge las condiciones ambientales, físicas, etc., en las se desarrolla la actividad laboral del puesto, por eso aporta información sobre los riesgos que pueden envolver al puesto de trabajo. También detalla las condiciones de fatiga, estrés, posturas forzadas, movimientos indebidos, etc. Hay un apartado en Uleplus para consultar manuales de salud laboral riesgos que tiene cada área de trabajo.

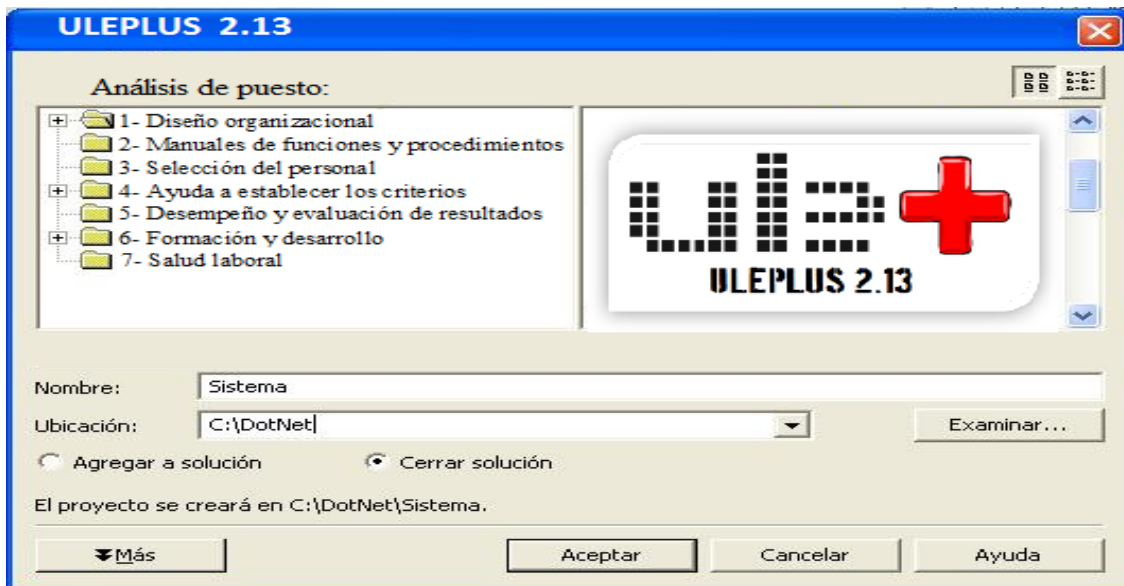


Figura 4.1.2.2: El análisis de puesto dentro de la aplicación Uleplus 2.13. Fuente:

*Elaboración propia*

En resumen, todas las características que se detallan en el análisis de puestos se suben a la plataforma Uleplus 2.13 para que todos los empleados puedan consultar en todo momento cualquier duda que les surja. Es una guía para el encargado y para el empleado en el desempeño de sus funciones. Habilita al empleado para conocer mejor los deberes de sus puestos. Equilibra las cargas de trabajo entre los empleados. Es un instrumento esencial para la clasificación y ordenación de los puestos de trabajo de la organización, así como sus retribuciones.

#### **4.1.3: ¿Qué diferencia Uleplus 2.13 del resto de aplicaciones en el análisis de puestos?**

La principal característica que le diferencia del resto, es que los empleados mandan todas las incidencias a tiempo real a través de las diferentes plataformas y no hay pérdidas de tiempo, todo está conectado y se puede pasar a las siguientes fases del proceso de contratación en un menor tiempo. Lo que supone que se pueda buscar al candidato ideal en menos tiempo. Cada vez que un empleado manda información, salta una alarma en el ordenador central del departamento de recursos humanos y ya pueden empezar a solucionar el problema y dejar reflejada la solución que se ha tomado, de esta forma queda reflejado en la base de datos todas las actuaciones que se realizan en la empresa.

Con tanta información de cada sección se puede elaborar una mejor especificación del puesto de trabajo, para más tarde buscar a la persona que mejor se adapte a ese puesto. Uleplus 2.13 se encarga de mandar y ordenar esa información para que esté disponible en cualquier momento que se quiera buscar, su base de datos se encarga de ordenarlo en función de los diferentes departamentos, secciones, parcelas, maquinas, etc.



*Figura 4.1.3:  
Operarios de una  
empresa conectados  
con tablets para  
resolver problemas.*

Fuente: [http://es.123rf.com/photo\\_16013902\\_gerente-de-la-fabrica-moderna-y-trabajadora-con-tablet-pc.html](http://es.123rf.com/photo_16013902_gerente-de-la-fabrica-moderna-y-trabajadora-con-tablet-pc.html)

## 4.2 RECLUTAMIENTO

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares, centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos (Wagner et al., 2004).

Según el autor Gómez-Mejía et al. (2001), se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, proceso que se corresponde con la selección y que se considera independientemente del reclutamiento.

La previa descripción de puestos constituye un instrumento esencial, pues da al reclutamiento la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante (Gómez-Mejía et al., 2001).

El reclutamiento consta de un conjunto de procedimientos destinados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos en la organización. Es un sistema de información mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo según sus necesidades.

Resulta de mucha importancia por dos razones principales (Gómez-Mejía et al., 2008):

1. Supone el primer contacto entre la empresa y las personas que quizá puedan incorporarse a ella.
2. Cualquier error cometido en esta fase tendrá graves repercusiones, tanto para la empresa como para las personas interesadas.

El reclutamiento precede a la selección y la condiciona, pues predetermina la cantidad y calidad de candidatos disponibles. El proceso parte de la información sobre las necesidades, presentes y futuras, de la empresa y sigue con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proporcionar el número suficiente de candidatos (Gómez-Mejía et al., 2008).



Las personas a reclutar pueden ser:

- Personas que ya trabajan en la empresa (cambio de puesto con o sin promoción).
- Personas que no trabajan en la empresa, pero tienen experiencia en el mismo cargo en otra compañía con categoría igual o inferior.
- Personas sin experiencia porque acceden a su primer empleo o porque han hecho un trabajo diferente.

**-Ventajas e inconvenientes del reclutamiento.**

Estas ventajas e inconvenientes están basados en las investigaciones de Gómez-Mejía et al. (2008). En ellas se destaca que el reclutamiento resulta de mucha importancia por dos razones principales:

1. Supone el primer contacto entre la empresa y las personas que quizá puedan incorporarse a ella.
2. Cualquier error cometido en esta fase tendrá graves repercusiones, tanto para la empresa como para las personas interesadas.

Contratar personas con experiencia laboral, tiene sus ventajas pero también algún inconveniente.

Una de las **ventajas** es que seguramente se integren rápidamente al trabajo y al ritmo de trabajo, además el candidato tiene más confianza en sí mismo ya que se puede desenvolver mejor al conocer la materia, ya que dispone de conocimiento de técnicas útiles y tiene capacidad de reacción ante imprevistos.

Pero también hay **inconvenientes**, el más evidente es la dificultad para cambiar sus hábitos y técnicas, ya que la gente adquiere vicios en la forma de hacer su trabajo que luego es muy difícil olvidar o cambiar, el adiestramiento para la eliminación de esos vicios es un coste para la empresa, que tendrá que darle cursos para cambiarle.

**4.2.1 Proceso de reclutamiento**

Los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planificación de recursos humanos o a petición de la dirección. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, porque ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro (Byars, 1996).

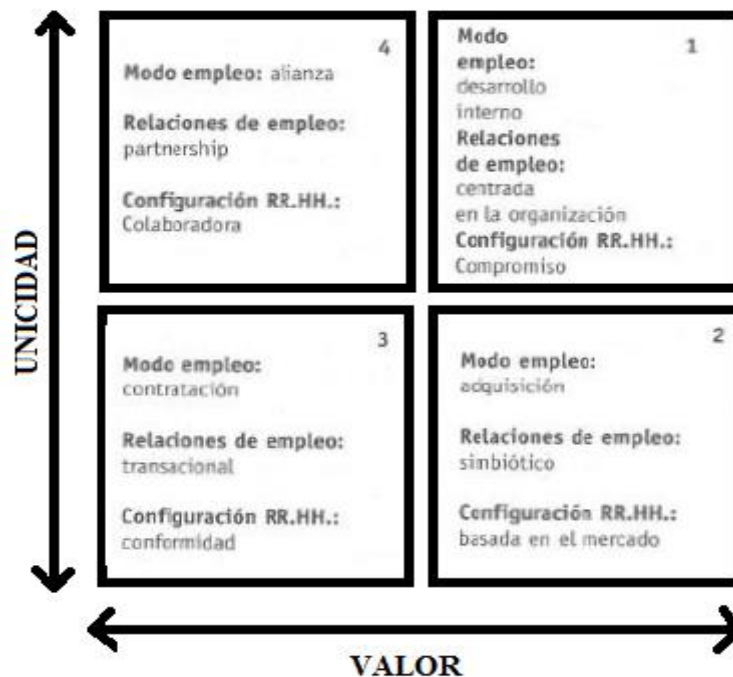
El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe. Siempre que lo juzgue necesario, el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicitó el nuevo empleado.

De una manera muy simple, Miles y Snow (1984) plantearon dos formas de adquisición de las habilidades necesarias por parte de las organizaciones, y que configuran el modo de empleo: la de “fabricar” o “adquirir”. La fabricación se refiere a la adquisición de las habilidades de los empleados a través de las iniciativas de formación y desarrollo. La adquisición hace referencia a la externalización de ciertas funciones que se contratan en el mercado.

Entre estas dos posibilidades Lepak y Snell (1994) desarrollan distintas configuraciones de recursos humanos basándose en el valor que el capital humano tiene para la organización y en su grado de unicidad.

Existen cuatro grandes configuraciones en la arquitectura de recursos humanos que estos autores plantean:

*Tabla 4.2.1.1: Tabla de tipos de reclutamiento según Lepak y Snell. Fuente: Lepak y Snell (1994)*



Los métodos de reclutamiento son muy variados, los reclutadores de casi todos los países se encuentran sometidos a estructuras legales que muestran aspectos diferentes. No todos los métodos de reclutamiento son igualmente eficaces en cuanto al número de posibles solicitantes que son capaces de atraer, ni todos los métodos proporcionan candidatos de rendimiento adecuado, ni todos los métodos proporcionan personal que permanece en la empresa al menos el tiempo suficiente como para amortizar el coste del proceso de selección. La única norma universal en este campo es que para obtener el éxito profesional los reclutadores deben actuar de manera ética y objetiva. El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes en línea.

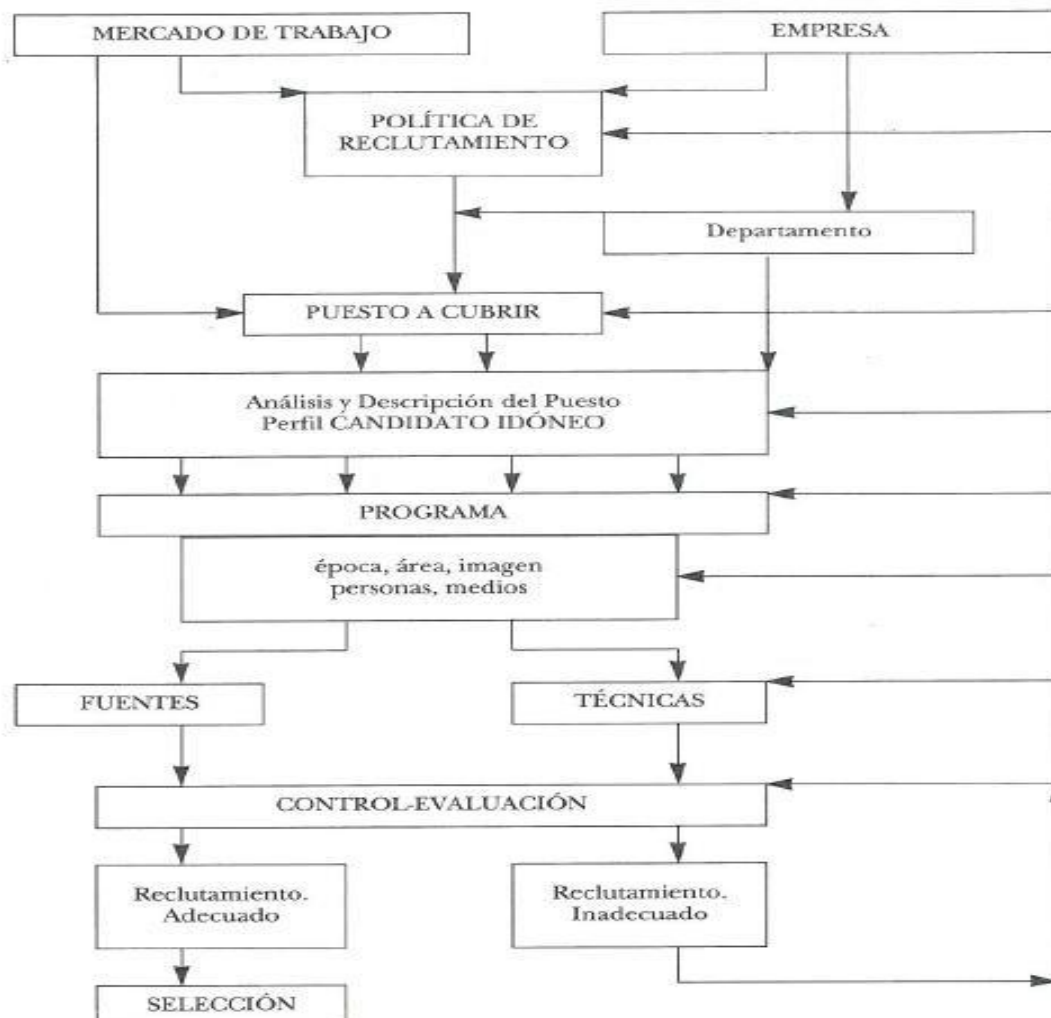


Tabla 4.2.1.2 El proceso de reclutamiento. Sánchez García (1993).

Las diferentes formas de reclutar personas de las que dispone la empresa son (Gómez-Mejía et al., 2008):

#### A. Reclutamiento interno

La búsqueda de personal en la propia empresa es una forma muy eficaz de reclutamiento. Este método es utilizado cuando se necesita cubrir un puesto y la empresa trata de ocuparlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical), su transferencia (movimiento horizontal) o su transferencia con promoción (movimiento diagonal). Este procedimiento exige una intensa y continua coordinación e integración de la sección de reclutamiento con el resto de las secciones de la empresa. El uso de fuentes internas favorece las políticas de personal, pues refuerza los vínculos con la empresa y motiva a los trabajadores (Byars, 1996).

Las fuentes internas estudiadas, según Gómez-Mejía et al. (2008) son las siguientes:

*-Indicaciones de los propios trabajadores:* Resulta útil en empresas pequeñas y medianas, pero conforme aumenta el tamaño de la compañía, aumenta el desconocimiento de los diferentes puestos de otras divisiones o secciones.

Las **ventajas** son que hay un conocimiento de los requisitos exigidos por el puesto, además la localización de los candidatos será muy rápida, ya que se le conoce y se tiene todos sus datos. Por último la escrupulosidad en la designación del candidato, para que quien recomienda no quede mal en la empresa.

Pero también existen **inconvenientes** ya que aquí entra el papel de los enchufes, recomendaciones y favoritismos tanto de amigos como familiares, que pueden hacer que no se escoja al mejor candidato para ese puesto.

*-Traslados y promociones:* Es necesario investigar la empresa y las necesidades del puesto a cubrir para realizar la transferencia, tanto en sentido horizontal (traslado), vertical (ascenso), diagonal (traslado con ascenso).

Las **ventajas** de los traslados o promociones es la estimulación de la moral y el rendimiento, la iniciativa y el interés además de la compensación a la fidelidad, otra ventaja es el aprovechamiento de las capacidades potenciales de los trabajadores, lo que permite el acceso de los más capaces, esto supone una mejora del clima laboral y un

incremento de la permanencia, ya que los trabajadores seguirían implicados con la empresa y con más ganas de seguir ascendiendo. También la empresa tiene la posibilidad de satisfacer a varios empleados con ascensos encadenados (“efecto noria”), así el ascendido es mejor aceptado por el resto de los trabajadores y además tiene un conocimiento previo de la empresa por ser de la casa.

Pero también tiene ciertos **inconvenientes**, ya que se puede producir un ambiente cerrado, ya que no se incorporan nuevos trabajadores y el clima de la empresa puede parecer de estrategias e intrigas.

*-Reconsideración de las candidaturas archivadas:* Si existen expedientes archivados de candidatos del perfil deseado (ya sean remitidos por anteriores concursos o enviados de manera espontánea) es preferible utilizarlos antes de acudir a un medio externo. Es bastante sencillo y, además, económico. Conviene conservar estos expedientes, pues siempre hay personas que desean obtener empleo o cambiar de empresa para conseguir mayores remuneraciones.

### **B. Reclutamiento externo**

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas o candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento (Bretones y Rodríguez, 2008).

Las **ventajas** del procedimiento se centran en que aporta innovación y cambio a la empresa, además de aprovechar las inversiones de formación que han realizado otras empresas, aunque, sin embargo, conlleva mayores tiempos, un incremento en el coste del proceso, menores tasas de validez, así como una desmotivación del resto de trabajadores por las razones anteriormente aludidas.

Según el autor Gómez-Mejía et al. (2008) las diferentes formas de reclutamiento externo son:

- Consultores privados: Son agencias especializadas en la búsqueda de personal cualificado que pueden dedicarse al reclutamiento de cualquier nivel de personal (alto, medio o bajo). Es un medio bastante caro, pero se compensa por el ahorro de tiempo y

por el rendimiento. Además del proceso clásico, existen otros medios que se llevan a cabo a través de consultores privados.

- *Head-hunting* (cazatalentos): También llamado “executiveresearch”, “caza de cabezas” o “caza de talentos”, es un procedimiento de reclutamiento y selección nacido en Estados Unidos, cuyo objetivo suele ser la obtención de personal ejecutivo y directivo, y no la de operarios ni mandos intermedios, lo que compete más bien a las empresas de trabajo temporal. En general, se trata de empresas pequeñas que trabajan de manera casi artesanal, pero con una elevada facturación. Aunque existen algunos cazatalentos que operan por libre (free-lances), lo habitual es que se agrupen en firmas multinacionales de ExecutiveSearchConsulting. Su objetivo son los directivos en activo con éxito en sus cargos. No aceptan candidatos sin experiencia, ni en paro.

Algunas empresas admiten el drop-in (envío del CV directamente por el directivo). Estas empresas no suelen publicar anuncios, sino que buscan sus “presas” mediante contactos o referencias personales. Tienen un surtido y extenso archivo vivo (on-file) y manejan información confidencial. No realizan pruebas psicotécnicas, sino que analizan el CV, entrevistan y estudian las referencias (obtenidas por distintas fuentes).

Sus honorarios suelen ser elevados: un porcentaje (30 por 100, aproximadamente) del salario bruto anual del puesto a cubrir.

- *Empresas de trabajo temporal (ETT)*: Las ETT se han implantado en los últimos años como complemento a las actividades del Instituto Nacional de Empleo (INEM). Su objetivo es la captación de personal auxiliar, técnicos y mandos intermedios para contratarlos en su nómina y ofrecerlos a sus clientes para tareas o proyectos concretos. Teóricamente, la ETT actúa como empresario, pues contrata y paga al empleado. Hay, en la práctica, un segundo empresario: la organización que solicita los servicios de la ETT, encargado de la organización del trabajo (turnos, horarios, cometidos, etc.) y responsable del cumplimiento de las normas de seguridad e higiene.

Entre las **ventajas** de las fuentes de reclutamiento externo tenemos que enriquecer la empresa con ideas nuevas y experiencias. Personal que ha sido contratado de forma externa puede proporcionar nuevas formas de solucionar problemas organizativos y, a la vez, la empresa se mantiene actualizada con respecto a otras del exterior.

Aprovechar inversiones en capacitación y desarrollo efectuadas por otras empresas o por los candidatos.

Mientras que entre las **desventajas** tenemos que es más costoso, ya que en la mayoría de los casos involucra un pago (anuncio de periódico, agencias de colocación de empleo, cazadores de cabeza, etc.), además es menos seguro, ya que se desconoce totalmente los candidatos... y por último la frustración del personal interno que considera que se ha preferido alguien de afuera que no conoce la cultura de la empresa y que se ha pasado por encima de ellos.

### C. Otros métodos

Además del reclutamiento interno y externo existen otra serie de métodos de reclutamiento según Bretones y Rodríguez (2008):

*Candidatos espontáneos.* Son aquellos que se presentan en una empresa para dejar su hoja de vida o envían por apartado postal o correo electrónico su "curriculum vitae".

*Recomendaciones de los empleados de la empresa.* En ocasiones, los empleados de una empresa pueden recomendar a personas para las vacantes que surjan lo cual se considera ventajoso, ya que en posiciones muy especializadas conocen a colegas que pudieran llenarlas. Además, es muy probable que el recomendado se desempeñe mejor para corresponder a quien lo recomendó.

*Anuncios de prensa.* Los anuncios en los periódicos sirven para buscar candidatos cuando son posiciones que por su especialidad son difíciles de llenar. Los anuncios deben ser redactados incluyendo los siguientes elementos:

- Indicar el título de la posición y el área
- No mencionar la edad o decir "Preferiblemente"
- Detallar requerimientos en: (Experiencia, habilidades y conocimientos, educación o formación)
- Enviar hoja de vida a correo electrónico, fax o apartado postal (no indicar dirección física de la empresa)
- Establecer fecha límite para enviar hoja de vida.

*Agencias de empleos tradicionales / agencias de empleo online.* Son empresas que actúan como un puente entre las vacantes y los candidatos. Las agencias de empleo online pueden ser muy útiles ya que se pueden obtener grandes cantidades de currículum en poco tiempo y de forma electrónica lo que facilita su almacenamiento.

*Instituciones educativas.* Las universidades, los institutos, las academias técnicas y centros educativos, son también una buena fuente de candidatos.

#### **D. Reclutamiento 2.0:**

Lo separamos de otras formas de reclutamiento, porque es un reclutamiento novedoso que se da en las empresas gracias a Internet y la gran cantidad de redes sociales y paginas para poder buscar trabajo.

Según Bretones y Rodríguez (2008) el reclutamiento 2.0 es aquel en el que la relación empresa-candidatos se establece mediante el acceso a diversas herramientas interactivas disponibles en la web 2.0 como son las redes profesionales, twitter, foros, etc. Los candidatos sacan partido a su perfil y van enfocándose en conseguir nuevos contactos profesionales mediante el networking.

La idea es que si los potenciales candidatos están ahí, las empresas también deben estarlo para interactuar y contactar con ellos.

Como redes sociales profesionales podemos encontrar LinkedIn, XING y como empresas de reclutamiento 2.0 SNTalent o JaraTech Social Technologies que además de ofrecer los servicios de reclutamiento son los únicos que han desarrollado un motor de búsqueda sobre redes sociales especializado en recruitment 2.0



#### 4.2.2 ¿La forma de reclutar es mejorada con la aplicación de Uleplus 2.13?

Uleplus 2.13 tiene un programa para el seguimiento de los candidatos, a través del cual automatiza algunas de las actividades del trabajo relacionadas con la contratación de candidatos para los puestos de trabajo. Estas actividades incluyen el almacenamiento de información sobre los candidatos que permite a los usuarios el acceso a ella para evaluar al candidato, programar entrevistas con los distintos directivos, actualizar los datos del candidato, generar correspondencia (por ejemplo una oferta laboral o una carta de rechazo).

Las dos formas de reclutamiento que se pueden desarrollar gracias a Uleplus 2.13 son

El reclutamiento interno, que gracias a la base de datos de todos los empleados de la empresa con sus perfiles profesionales y sus características personales sirve para encontrar al empleado que se busca dentro de la organización. Se utilizarán por lo tanto las indicaciones de los propios trabajadores que mandan a la base de datos y se podrán hacer traslados y ascensos de personal de la propia empresa, además de reconsiderar solicitudes que antes se habían desestimado.

El reclutamiento externo, se va a realizar mediante dos formas diferentes: la primera se realiza a través de los currículos que envían los solicitantes de trabajo a la página web de la empresa y que se van ordenando en función de su perfil profesional. Mientras que la segunda será más novedosa y se realizará mediante el reclutamiento 2.0, Uleplus 2.13 estará conectado con herramientas interactivas disponibles en la web, es decir, captará solicitantes a los diferentes puestos a través de las diferentes redes profesionales que hay disponibles.

Gracias a estas dos formas de reclutamiento, se ahorra mucho tiempo en buscar a personas que se adapten al puesto que se busca. Más tarde se deberían hacer entrevistas personales y ya elegir al mejor candidato, que de eso ya se encargaría el departamento de recursos humanos o los directivos, pero las primeras cribas y para puestos no muy especializados la aplicación Uleplus 2.13 es perfecto para reclutar personal.

#### 4.2.3 ¿Qué diferencia Uleplus 2.13 del resto de aplicaciones en el reclutamiento?

La aplicación Uleplus 2.13 está conectada con las nuevas tecnologías y las nuevas herramientas que se ofrecen para encontrar a la persona más idónea, se adapta a la nueva era de tecnología y se actualiza periódicamente para no quedarse obsoleta.

No se descarta ninguna forma de reclutamiento, además de seleccionar a las personas más adecuadas para el puesto, calcula el coste de conseguir a cada candidato y así el departamento de recursos humanos ya solo tiene que tomar la última decisión.

Gracias a la utilización de esta aplicación se encuentran a muchos más candidatos y además se reduce mucho el tiempo de búsqueda, para poder pasar a la siguiente fase con mayor rapidez.



*Figura 4.2.3: Reclutamiento 2.0 a través de redes sociales. Fuente:*

<http://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/crea-tu-curriculum-vitae-2-0-y-que-se-note-la-diferencia/reclutamiento-2-0/>.

### 4.3 SELECCIÓN DE PERSONAL

El análisis y descripción de puestos de trabajo proporcionaba datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto (De la Fuente Sabaté, 1997).

Esta información guiaba el reclutamiento mediante la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características actitudinales y de personalidad que buscamos. Así mismo, también servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo, “assessment center”, etc (Bonache y Cabrera, 2002).

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas: determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométrías y los exámenes médicos etc.

La selección de personal es la función de administración de personal que conduce el proceso de incorporación de personal y determina las técnicas más convenientes para llevarlas a la práctica. Dentro de este procedimiento encontramos a la Selección de Personal que es el conjunto de procedimientos orientados a atraer (reclutar) candidatos y seleccionarlos para la organización (Byars, 1996).

Sea para reemplazar a un empleado por renuncia – despido – jubilación – transferencia o fallecimiento, o sea porque se crea un nuevo puesto, lo cierto es que se pone en funcionamiento el proceso de empleo, ya sea por personal de línea del área donde se genera el puesto vacante o por el departamento de recursos humanos (Gómez-Mejía et al., 2001).

La selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se les contrata; es al mismo tiempo, una comparación y una elección (Gómez-Mejía et al., 2008). Para que pueda ser científica, necesita basarse en

lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado.

La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal que veremos más adelante (varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo) (Bretones y Rodríguez Fernández, 2008).

Según los autores Bretones y Rodríguez Fernández (2008) las principales diferencias entre reclutamiento y selección son que mientras que el reclutamiento se encarga de la búsqueda de candidatos y de proveerlos, la selección se encarga de comparar las cualidades de los candidatos y escoger a los más “adecuados”.

Por ello la finalidad es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones. La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

Pero sea uno u otro el encargado de incorporar a una persona para ocupar una vacante, el problema que se le presenta es el mismo: deben conocer el puesto, para ello se basan en la *descripción del puesto*: Qué (hace), Cómo (lo hace), Cuándo (lo hace), Para qué (finalidad) y en el *análisis del puesto* (requisitos intelectuales, requisitos físicos, condiciones de trabajo y responsabilidad)

Según Bretones y Rodríguez Fernández (2008) antiguamente en las organizaciones la selección se basaba en:

- Observaciones y Forma intuitiva
- Datos subjetivos (con frecuencia el patrón se engañaba al seleccionar al candidato porque le cae bien.
- Emotiva (ocurrían muchas equivocaciones al contratar trabajadores y haber actuado en forma emotiva en vez de objetiva).

### A. Ventajas e inconvenientes de la selección

Según Gómez-Mejía et al. (2008) las ventajas del área de iniciar y desarrollar el proceso son las siguientes:

- El supervisor continúa con su actividad específica.
- Se tiene una visión conjunta de la organización.
- Es más económico.
- Se evitan roces.
- Provee a la empresa de las personas con las calificaciones adecuadas para su funcionamiento, y con ello, se obtienen además las siguientes ventajas:
  - Personas adecuadas exigen menor capacitación
  - Menor tiempo de adaptación a la organización
  - Mayor productividad y eficiencia
- A las personas las ayudas a colocarse en el cargo más adecuado de acuerdo a sus características personales, con ello, se obtienen las siguientes ventajas:
  - Personas más satisfechas con su trabajo
  - Mayor permanencia en la empresa.



*Figura 4.3.1: Selección de personal. Fuente:*

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/10/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-empresas/>

### 4.3.1. Proceso de selección de personal

Para cumplir con la responsabilidad de la selección de personal es necesario que las decisiones estén fundamentadas, sobre técnicas lógicamente estructuradas, siguiendo un procedimiento científico que permita buscar nuevos candidatos, evaluar sus potencialidades físicas y mentales, así como su aptitud en el trabajo (Bretones y Rodríguez Fernández, 2008).

En el proceso de selección se utilizan una serie de técnicas que permiten elegir a la persona adecuada para el puesto vacante; en principio se debe determinar quiénes reúnen los requisitos mínimos que necesitan cubrirse para ocupar el puesto (edad, escolaridad, experiencia, etc.), eliminando a los que no satisfagan.

Posteriormente se procede a realizar principalmente: entrevistas, pruebas psicológicas, pruebas de conocimiento o de práctica, investigación socioeconómica y examen médico (Gómez-Mejía et al., 2008).



Figura 4.3.1.1 Proceso de selección Fuente:

<http://rhtalentohumano.blogspot.com.es/p/seleccion-de-personal.html>

El número de pasos en el proceso de selección y su secuencia, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el coste de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados (Gómez-Mejía et al., 2008).

Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que para otros puestos pueden ser necesarias varias entrevistas, una batería de test e investigaciones elaboradas para otros puestos.

#### **4.3.2 Técnicas de selección de personal**

Son los medios empleados para buscar información sobre el candidato y sus características personales (Byars, 1996)

En otras palabras, las técnicas de selección tienden a proveer información objetiva sobre las calificaciones y características de los candidatos, que demandarían mucho tiempo para ser obtenidas mediante simple observación de su actividad cotidiana.

Esas técnicas de selección buscan proporcionar una rápida muestra de comportamiento de los candidatos, un conjunto de información que puede ser profunda y necesaria, lo cual depende de la calidad de las técnicas y de los profesionales que las utilizan (Gómez-Mejía et al., 2008).

El inicio del proceso de selección, una vez localizados los candidatos, el ambiente en que sean recibidos, así como la manera en que sean tratados; contribuirá en alto grado a mejorar la impresión que se formen de la organización.

El espacio asignado a la oficina de reclutamiento y selección deberá proporcionar las facilidades adecuadas a fin de que resulte funcional y reduzca al mínimo las incomodidades que surjan ante la presencia de numerosos candidatos.

Es aconsejable una sala de espera confortable, iluminada y suficientemente ventilada, así como cubículos privados que permitan las condiciones ambientales necesarias para la realización de las diferentes etapas del proceso de selección. Es importante que ésta área sea accesible a los solicitantes y evite que estos transiten por las áreas de trabajo.

### A. Fases o tipos.

Según el autor Gómez-Mejía et al. (2001) las principales fases/tipos del proceso de selección serán las siguientes:

1.- ENTREVISTA PRELIMINAR: Se pretende detectar, los aspectos más ostensibles del candidatos y su relación con los requerimientos del puesto; por ejemplo: apariencia física, facilidad de expresión verbal, habilidad para relacionarse, etc. Con el objeto de destacar aquellos candidatos que de manera manifiesta no reúnen los requisitos del puesto que se pretende cubrir; debe informársele también la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones, a fin de que él decida si le interesa seguir adelante el proceso. Sirve para cerciorarse a primera vista, de los requisitos más obvios y fundamentales: edad aproximada, presentación y ver si llenan las políticas básicas de empleo: por eso suele llamársele entrevista previa.

2.- SOLICITUD DE EMPLEO: Es la base del proceso de selección (es la cabeza del expediente del empleado). Puede utilizarse este paso para rechazar amablemente a los candidatos notoriamente inhábiles por razón de edad, sexo, apariencia física, etc. No suele ser muy aconsejable poner en la solicitud aquellos datos que pueden obtenerse fácilmente, y con menor molestia para el solicitante en la entrevista, a través de la investigación de referencias, etc. Esta forma deberá ser diseñada de acuerdo con el nivel al cual se están aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto, resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un currículum para ejecutivos.

3.- INVESTIGACIÓN DE REFERENCIAS: La mayor parte de las empresas usa el correo y el teléfono para verificar las referencias. Por lo general es preferible hacer verificaciones telefónicas porque ahorran tiempo y favorecen la imparcialidad. La información más confiable proviene, por lo general de los supervisores, que tienen más posibilidades de informar acerca de los hábitos y desempeño del solicitante.

4.- ENTREVISTA FORMAL: La entrevista es una conversación o comunicación oral y personal entre dos personas, con un propósito definido que es el de investigar los



factores que nos interesan. Es uno de los instrumentos más sencillos, pero a la vez más valiosos. Su importancia, validez y frutos dependen de la habilidad de quien la emplea.

La entrevista requiere de dos personas: El entrevistador (que es la persona que desea obtener datos) y el entrevistado (persona de quien se desea obtener los datos). Supone un propósito dado, no se hace simplemente para conversar; implica en el entrevistador una actitud de intensa observación, no sólo de las palabras, sino de la actitud, gestos, ademanes, etc. del entrevistado, para obtener el mayor posible de elementos, aunque éstos deben ser más tarde investigados a fondo y valorados.

5.- PRUEBAS DE EMPLEO: Es necesario verificar las capacidades que el trabajador posee para ocupar el puesto. Las pruebas de empleo se pueden dividir en:

1. *Aptitud*: imaginación, percepción, atención, memoria y habilidad manual
2. *De capacidad*. Suele ponerse antes de otorgar el puesto durante un “período de prueba”.
3. *Temperamento- Personalidad* son las pruebas más difíciles de aplicar y menos confiables.

Para que una prueba o test psicológico pueda ser aplicado con éxito, se requiere que estén determinados por su:

- Estandarización.- Consiste en la determinación estadística de los mínimos y máximos para el grupo concreto de personas a quienes habrá de aplicarse, ya que el grupo puede no ser igual a otros grupos de otra región, nacionalidad, nivel cultural, etc. A quienes se ha aplicado.
- Confiabilidad.- Se refiere a garantizar que éste mida siempre de una manera consistente
- La validez.- Se refiere a que los resultados de su aplicación se reflejen en la característica correspondiente dentro de la ejecución del trabajo.,

6.- **EXÁMEN MÉDICO:** El examen médico es uno de los últimos pasos del proceso de selección porque puede ser costoso. Por lo general se aplica un examen médico para asegurarse de que la salud de los solicitantes sea adecuada para los requisitos del trabajo.

7.- **ENTREVISTA FINAL:** En algunas ocasiones es necesario que el jefe inmediato realice también una entrevista con el candidato, con la finalidad de conocerlo y aprobar la selección. De esta forma, compartirá la responsabilidad de la selección con la oficina de reclutamiento y selección de personal.

8.- **CONTRATACIÓN:** Una vez que se ha decidido la aceptación de un candidato, es necesario completar sus datos, para integrar su expediente de trabajo; entre estos se encuentran: fotografías (muchas empresas solicitan este requisito desde el reclutamiento del candidato), llenado de las formas, filiación dactilográfica, etc. Es muy común pensar y/o actuar como si la contratación fuese el punto final del proceso de selección. No hay que olvidar que la selección implica un problema de vaticinio; el seleccionador trata de predecir si el candidato será efectivo y si obtendrá satisfacción en el trabajo. Entonces, urge establecer un procedimiento para no perder de vista al candidato seleccionado, a fin de verificar si las predicciones están siendo correctas o no para, en éste último caso, introducir los cambios correspondientes en el proceso de selección.

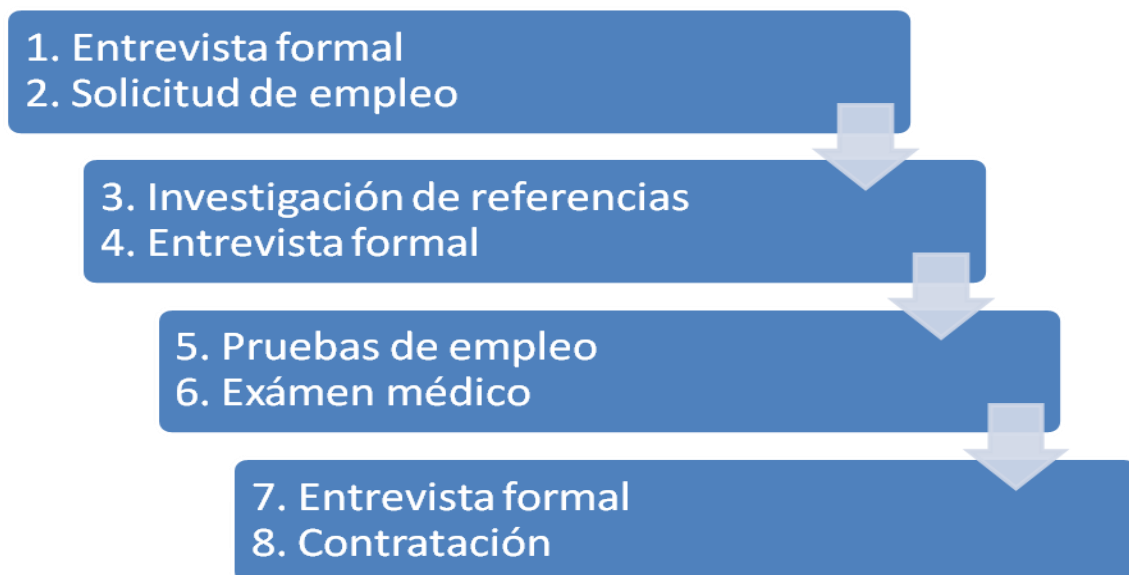


Tabla 4.3.2.1 Pasos en la selección de personal. Fuente: Gómez-Mejía et al. 2001

### 4.3.3: ¿La forma de selecciones mejorada con la aplicación de Uleplus 2.13?

Uleplus 2.13 estará presente en la selección de personal ayudando al departamento de recursos humanos a que haga la elección más adecuada.

Aunque la selección sea una decisión del encargado de recursos humanos o de los directivos, Uleplus 2.13 facilitará todos los datos y expedientes de los candidatos, ordenándolos en función de las características que se estén buscando en cada momento.

Uleplus 2.13 comienza haciendo filtraciones. Estas filtraciones se hacen en función de criterios totalmente objetivos, como pueden ser las experiencias en puestos similares; la disponibilidad para trabajar en un lugar determinado, si el candidato está dispuesto a trasladarse geográficamente o no; o el tipo de jornada que podría trabajar, si el candidato podría trabajar a tiempo completo, etc... Así hace la primera criba de candidatos.

A partir de aquí eligen en torno a 25 currículums que pasarán una criba telefónica. Esta primera toma de contacto dura 2-3 minutos durante la cual se van tomando anotaciones y de la que se escogen la mitad de los candidatos en función de la forma de hablar, de la disponibilidad, de la información personal cedida, etc. Toda esta información queda archivada en la base de datos de la aplicación.

A esas personas se les convoca a una entrevista física. Se les envía un mensaje estándar con la fecha, la hora y el lugar que genera la aplicación Uleplus 2.13. Estas entrevistas suelen estar bastante estructuradas aunque debido a la interacción con los candidatos suelen modificarse. Son entrevistas de Incidente Crítico. Éstas son aquellas que están perfectamente estructuradas, son muy profundas e inciden en conocer las actividades laborales que anteriormente ha desarrollado el candidato. El objetivo que se quiere conseguir al realizar dichas entrevistas, es conocer con la mayor exactitud posible al candidato y obtener información de las actividades que está dispuesto a hacer como trabajador de la empresa, para, desde este punto, poder saber cuáles son las principales competencias. Toda la información recogida se deposita en la ficha de la base de datos de Uleplus 2.13 para tenerla archivada.

Las preguntas más habituales que se hacen en la empresa son las siguientes: empresas anteriores y referencia, porqué acabó el contrato y si sigue trabajando porqué quiere cambiar, responsabilidades que ejercía, competencias técnicas, competencias personales (retribución esperada, relaciones que se espera con los empleados...) y preguntas BIE acerca de cómo reaccionar ante una situación crítica.

También se piden a los candidatos que hagan pruebas de desempeño, así ya pasan las pruebas psicológicas y de conocimiento. Las pruebas de desempeño las realizan con operarios de la fábrica, que más tarde evalúan a través de la aplicación Uleplus 2.13 su destreza y desempeño.

Una vez tomada la decisión del candidato final se le comunica vía telefónica y también a los no seleccionados, mediante un mensaje que manda automáticamente la aplicación.

En los últimos años las empresas consideran extremadamente importante el conocimiento del empleado de las 5 eses. Esto es una práctica de calidad ideada en Japón referida al “Mantenimiento Integral” de la empresa, no sólo de maquinaria, equipo e infraestructura sino del mantenimiento del entorno de trabajo por parte de todos.

-La primera S: Seiri (Clasificación y Descarte); significa separar las cosas necesarias y las que no la son manteniendo las cosas necesarias en un lugar conveniente y en un lugar adecuado.

-La segunda S; Seiton (Organización), es el estudio de la eficacia. Es una cuestión de cuán rápido uno puede conseguir lo que necesita, y cuán rápido puede devolverla a su sitio nuevo. Cada cosa debe tener un único, y exclusivo lugar donde debe encontrarse antes de su uso, y después de utilizarlo debe volver a él. Todo debe estar disponible y próximo en el lugar de uso.

-La tercera S, Seiso (Limpieza); Es importante que cada uno tenga asignada una pequeña zona de su lugar de trabajo que deberá tener siempre limpia bajo su responsabilidad. No debe haber ninguna parte de la empresa sin asignar. Si las persona no asumen este compromiso la limpieza nunca será real. Toda persona deberá conocer la importancia de estar en un ambiente limpio. Cada trabajador de la empresa debe, antes y después de cada trabajo realizado, retirara cualquier tipo de suciedad generada.

-La cuarta S, Seiketsu (Higiene y Visualización); La higiene es el mantenimiento de la Limpieza, del orden. Quien exige y hace calidad cuida mucho la apariencia. En un ambiente Limpio siempre habrá seguridad. Quien no cuida bien de sí mismo no puede hacer o vender productos o servicios de Calidad. Una técnica muy usada es el “visual management”, o gestión visual. Esta técnica se ha mostrado como sumamente útil en el proceso de mejora continua. Se usa en la producción, calidad, seguridad y servicio al cliente.

-Y por último la quinta S, Shitsuke (Compromiso y Disciplina); Disciplina no significa que habrá unas personas pendientes de nosotros preparados para castigarnos cuando lo consideren oportuno. Disciplina quiere decir voluntad de hacer las cosas como se supone se deben hacer. Es el deseo de crear un entorno de trabajo en base de buenos hábitos.



## Las 5S

5 elementos clave para la calidad total

### Todos podemos usarlas...

Con las cosas y lugares		Comienza en tu sitio de trabajo	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>1</b> <b>Clasificación</b></p> <p>Seiri</p> <p>Ten sólo lo necesario</p>  </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>2</b> <b>Organización</b></p> <p>Seito</p> <p>Mantén todo en orden</p>  </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>3</b> <b>Limpieza</b></p> <p>Seiso</p> <p>Conserva todo limpio</p>  </div>	
Contigo mismo		Y ahora... ¿Cómo estás tú?	
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>4</b> <b>Bienestar Personal</b></p> <p>Seiketsu</p> <p>Cuida tu salud física y mental</p>  </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p><b>5</b> <b>Disciplina</b></p> <p>Shitsuke</p> <p>Sigue las normas y reglamentos</p>  </div>	<p>iNo olvides aplicarlas diariamente en tu área de trabajo y en tu vida!</p> 	



Derechos Reservados © Centro de Calidad Tec de Monterrey, Campus Monterrey. Difusión del Programa 5S. Página Web: <http://calidad.mty.itesm.mx/5S/>

Figura 4.3.3 Las 5 “eses” para que haya una mejor calidad del trabajo. Fuente:

<http://equipo4606csc.blogspot.com.es/2010/06/blog-post.html>

Estas 5 eses se valoran en el apartado de prueba de empleo, se valoran por parte de los trabajadores hacia el candidato, se diferencian las 5 eses y se manda una valoración del 1 al 5 (1 mínimo, 5 máximo) y se manda a través de Uleplus 2.13, aunque más tarde se seguirá valorando, ya que es muy importante la limpieza e higiene en la empresa.

Aunque la decisión final sea de la persona encargada de los recursos humanos o del directivo, Uleplus 2.13 se encarga de ayudar en todo el proceso, facilitando datos y guardando información de los candidatos no escogidos para posibles futuros puestos.

#### **4.4. SOCIALIZACION O INCORPORACIÓN A LA ORGANIZACIÓN**

Esta etapa consiste en el proceso mediante el cual los nuevos empleados son integrados en la empresa, en su unidad y en su puesto de trabajo (Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez, 2001). Dicha etapa no debe dejarse al azar y debe estar planificada para asegurarnos que la incorporación del nuevo empleado se hace de forma satisfactoria. Para ello es necesario tener en cuenta las diferentes fases por las que puede atravesar esta incorporación y por otro lado, dar a conocer al empleado informaciones relativas al conocimiento de los objetivos de la empresa y los propios de su puesto, a la cultura de la empresa y las formas de hacer de la misma, a sus relaciones jerárquicas, etc. (Albizu Gallastegi y Landeta Rodríguez, 2001)

La socialización laboral es un proceso de cambio sufrido por quienes acceden al “mundo del trabajo” y conlleva una serie de cambios motivacionales (valores y actitudes) y comportamentales. Es decir, es un conjunto de procesos por los que se aprenden valores, normas, patrones conductuales, y formas de percibir cuál es el funcionamiento óptimo de la sociedad en relación al trabajo (Claver Cortés, 2000).

Otro concepto relacionado es la socialización organizativa, que se refiere al aprendizaje de los contenidos y procesos mediante los cuales una persona se ajusta a un rol específico en la organización. Para adquirir los conocimientos necesarios para desempeñar un puesto de trabajo concreto, y las normas y cultura propias de la

organización es necesario la estabilidad y regularidad del empleo en la organización (Claver et al., 2000).

El concepto de socialización laboral comienza antes de la incorporación al primer empleo, y tiene en cuenta otros aspectos como la socialización que suponen otras experiencias, por ejemplo el desempleo, después de haber trabajado. La socialización organizativo se desarrolla sólo cuando se desempeña un puesto de trabajo dentro de la organización (Cuervo, 2008).

En esta línea de diferenciación entre distintos tipos de Socialización, podría también destacarse el concepto de Socialización Ocupacional, que supondría la generalización a distintas ocupaciones de las competencias, normas y conductas adquiridas a través de la socialización laboral (Cuervo, 2008). Este concepto permite relacionar la socialización laboral con la socialización organizativa.



*Figura 4.4.1: Socialización laboral*

Fuente: <http://compromisoysatisfaccion.blogspot.com.es/2012/07/socializacion-laboral-parte-1.html>

#### 4.4.1. Fases de la socialización laboral

La socialización laboral se produce a través de una serie de fases temporales que se pueden clasificar, de forma general, en dos: la socialización para el trabajo y la socialización en el trabajo. La primera de ellas comprende el periodo de socialización que se produce antes de la incorporación al primer empleo, donde la familia, los amigos, y la educación juegan el papel más importante. La etapa de socialización en el trabajo comienza desde el momento en que el individuo se incorpora a su primer trabajo.

Según el autor Sánchez García (1993) el propósito de estas etapas es garantizar un desarrollo adecuado del programa de socialización; es decir, retroalimentar el programa y realizar los ajustes del caso para procurar que el empleado se adapte satisfactoria y oportunamente a la organización. Esta etapa debe incluir una somera evaluación mensual de las actividades de inducción realizadas y un informe de adaptación del empleado, lo cual puede contribuir a determinar las debilidades y fortalezas del programa de socialización. También, permitirá reforzar aquellos aspectos, en los que el empleado tenga deficiencias o dudas. Se sugiere que el programa de socialización sea, al menos, de tres meses, con acciones discontinuas, de manera que sea consistente con el período de prueba.

Las cuatro etapas según el autor Sánchez García (1993) son:

##### 1. Contratación: Incorporación legal.

Cuando ya se ha tomado la decisión de que candidato es el más adecuado para entrar en la empresa, el siguiente paso es su incorporación legal.

Es comprensible que el nuevo empleado deba encontrarse con las máximas facilidades en cuanto a recibir toda la información que precise. Un modo de realizar esto es a través de una entrevista con el nuevo empleado, “entrevista de ingreso”, en la que se comunican las condiciones de empleo, fecha de ingreso, cumplimentación de impresos, solicitud de documentación, firma de contrato, etc.

Estas entrevistas se pueden cumplimentar haciendo entrega del “Manual de Bienvenida”. Este manual es una guía útil para los que ingresan y su presentación ha de



estar cuidada, el nuevo empleado recibe una impresión muy positiva que le confirma la idea de haberse incorporado a una empresa con prestigio.

- Comunicación de condiciones de trabajo: Aunque en fases anteriores se hayan comentado algunas de las condiciones en esta última fase es trámite obligado mencionar las condiciones del trabajo dada su importancia. La contratación debe responder a las condiciones previstas en el análisis del puesto. Estas pueden estar muy especificadas y perfiladas o ser más flexibles, en este caso se iniciaría una “negociación” al respecto. Es importante no omitir ningún detalle. La omisión o explicación confusa puede originar en la persona a ingresar ciertas expectativas, derechos, que luego no se ven cumplidos o no se le reconocen y dan lugar a frustraciones con la desconfianza, irritación o incomodidad que ello ocasiona. Firma del contrato:

La legislación española contempla la existencia de diferentes fórmulas de contratación o de establecimiento de una relación profesional entre una persona y una empresa en función de la necesidad, duración y costos:

- Si se precisa una vinculación laboral exclusiva y permanente se planteará un contrato laboral.
- Si se precisan prestaciones de servicios profesionales o de representación, no necesariamente permanentes o exclusivos, se planteará un contrato mercantil.
- Existen diversos tipos y modalidades de contrato según la temporalidad de éstos.
- Se puede optar por diversas posibilidades de reducciones y bonificaciones según el tipo de contrato específico. Cumplimiento de impresos:

Se han de tomar los datos correspondientes a la filiación y circunstancias de cada persona. Es aconsejable que los impresos contengan un refrendo de forma que responsabilice a quien lo diligencie (el candidato) de la veracidad de los datos; si se demostrase que éstos no eran ciertos y se habían falseado con ánimo de engañar sobre cuestiones importantes puede ser motivo de despido justificado. Documentaciones, Certificados:

Se solicitarán documentos (S. Social, Libro de Familia, Certificación de estudios...) que posteriormente serán remitidos a su dueño. Fecha de Ingreso:

Al finalizar la entrevista debe quedar acordada la fecha de incorporación. Se confeccionará el expediente con los datos obtenidos

## **2. Acogida: Incorporación efectiva.**

Una vez contratado el candidato se iniciara su incorporación efectiva. Es aconsejable cuidar la recepción del nuevo trabajador, de lo contrario se puede dar una sensación negativa que puede condicionar su integración.

Es conveniente que el Departamento de Personal comunique al jefe de la persona a ingresar el día del ingreso que esté preparado y tenga todo apunto.

La acogida tiene como objetivos:

- Recibir al candidato de una manera adecuada, con un buen clima de acogida que podemos fomentar a través de: entrevistas, presentaciones, reuniones, vistas, etc.
- Informarle de todo aquello no tratado hasta el momento: historia de la empresa, trabajo concreto a realizar, seguridad, donde fichar, comedores, etc.
- Orientarle en todos aquellos aspectos relativos a cómo desenvolverse dentro de la empresa: costumbres, mentalidad, servicios, etc.

En definitiva la acogida debe obedecer a un programa previamente diseñado, ha de ser progresista en la cantidad de información que se trasmite y debe ser responsabilidad del jefe directo del nuevo trabajador.

## **3. Período de prueba:**

Los aspectos que deben ser valorados al margen del cumplimiento de las exigencias propias del puesto son: Sentido de la responsabilidad: hacer de lo ordenado algo propio y como tal cumplirlo. Entrega al trabajo: conocimiento y aprecio del trabajo realizado con entusiasmo. Sentido de equipo y colaboración.

Se ha de estar atentos al período de prueba pues si las cosas no van bien se deben hacer las orientaciones convenientes para que el candidato reaccione y realice adecuadamente lo que hasta entonces no hacía con el nivel exigido.

En periodos de prueba largos es conveniente realizar “controles” periódicos.

Antes de que finalice el período de prueba se ha de tener cumplimentado el informe en el que se refleja la impresión sobre el nuevo empleado, aconsejando su pase a la situación de fijo o su eliminación.

#### 4. Integración: Incorporación definitiva.

Finalizado el período de prueba y tomada la decisión de contratar al nuevo empleado se inicia con la incorporación de una persona en la empresa el esperado y largo proceso: la integración.

Aunque el proceso de incorporación ya se inició con las etapas previas (contratación, acogida y período de prueba) a partir de aquí se irán sucediendo diferentes fases progresivas:

- Adiestramiento o formación inicial.
- Programa de formación, perfeccionamiento y reciclaje.
- Programa de seguimiento: orientar, controlar, etc.

Todo esto tiene como objetivo comprobar la adaptación del nuevo empleado y ver si se cumplen las previsiones realizadas. Por ello, es conveniente que el seleccionador tenga contacto con los jefes directos de los candidatos, es la única manera de comprobar si se ha elaborado un buen proceso de selección, y en caso de no ser así, ver donde se ha producido el error y llevarlo a la práctica

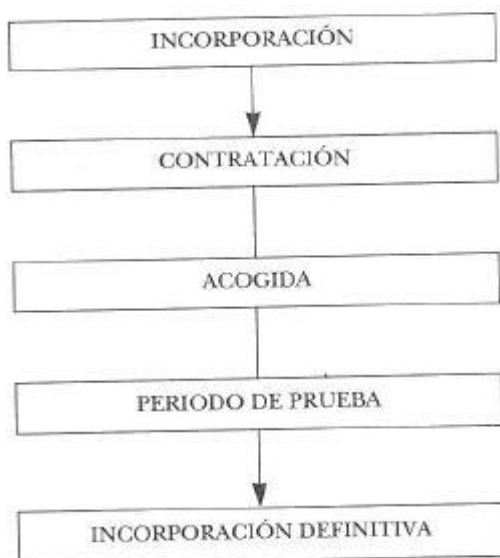


Tabla 4.4.1. El proceso de incorporación. Sánchez García (1993).

#### 4.4.2. Teoría de los roles.

Patrón de conductas asociadas con, o esperadas de las personas que ocupan una determinada posición en un grupo social. Se deben de seguir unos patrones de comportamiento, ya que hay que responder a unas expectativas sociales que van asociados al puesto que se ejerce (Cuervo, 2008).

En esta teoría habría que destacar una serie de conceptos relevantes a la hora de explicarla según Cuervo (2008):

- Conducta del rol: Es el comportamiento de un individuo en el desempeño de su rol, las conductas recurrentes vinculadas con las de otros con quienes se relaciona por su posición (Relevantes para el sistema o realizadas por algún miembro del sistema).
- Expectativa de rol: Creencias y actitudes acerca de los comportamientos y características que ha de tener quien ocupa un rol (incertidumbre, generalidad, etc.)
- Localización de rol: Clasificación tácita de la posición del otro a partir de indicios, signos y cualidades de la persona (Vestimentas, lugares y actitudes)

Los posibles problemas que pueden surgir es la ambigüedad de rol, que el rol no esté bien definido y surjan problemas derivados de la no definición de los cargos y características del puesto.

#### 4.4.3: ¿La forma de socialización es mejorada con la aplicación de Uleplus 2.13?

En las empresas cada nuevo trabajador tiene un plan de integración y socialización personalizado, que comienza a aplicarse desde el primer momento en el que comienza a trabajar en la empresa. Cada plan de integración viene definido en función del puesto, gracias a Uleplus 2.13, con decir el puesto que es, saca toda la información sobre la integración en ese puesto.

El trabajador cada día aprende algo que le será de gran utilidad para continuar desempeñando su trabajo en la empresa y adquirir nuevos conocimientos para progresar en su trayectoria profesional.

El primer plan de seguimiento se establece con el periodo de prueba. En éste el empleado será evaluado y al final se decidirá si se rescinde el contrato o no. Sus compañeros evaluarán semanalmente sus aptitudes y conocimientos y lo mandarán a través de la aplicación.

El plan de acogida supone mostrar al empleado las instalaciones, personal y normas internas. Además le será facilitado el plan de eficiencia de la empresa, los criterios de prevención y actuación en caso de emergencia, convenio colectivo propio del grupo, plan de evaluación y eficiencia además de las distintas normas de calidad.

Además de un código de conducta que recoge su visión, principios corporativos y normas de conducta, que lo manda automáticamente Uleplus 2.13 al correo electrónico del empleado nada más firmar el contrato.

Es el eje central del compromiso con la integridad, define la cultura corporativa y es la referencia para todo aquel tenga dudas acerca de lo que se espera que haga en una situación determinada.

El código afecta a todos los ámbitos organizativos y es responsabilidad de los empleados conocerlo y hacer cumplir.

Además de este código de grupo, como se ha dicho cada empresa asimismo establece y desarrolla normas, instrucciones y procedimientos adicionales destinados a la aplicación más detallada de los principios recogidos en el Código.

Con el fin de atender y resolver los incumplimientos, las consultas y las comunicaciones, las dudas de interpretación y la idoneidad de las normas específicas que se creen en el marco de dicho código, la empresa cuenta con un comité de ética que será mediado a través de la directora de recursos humanos.

Uleplus 2.13 facilita resolver todas las dudas que tengan tanto los nuevos trabajadores como los más veteranos, ya que se pueden mandar todas las dudas a través de la aplicación y cuando las resuelve el departamento de recursos humanos se les envía a su correo, además tiene todos los convenios y normas de conducta y actuación dentro de la aplicación para que se pueda mirar en cualquier momento y no se cometan fallos o haya dudas sin resolver.

## 5. SEGURIDAD Y PRIVACIDAD DE LA INFORMACIÓN EN ULEPLUS 2.13

La seguridad de la información consiste en proteger uno de los principales activos de cualquier empresa: la información.

La seguridad de la información es requisito previo para la existencia a largo plazo de cualquier negocio o entidad. La información es usada en cada uno de los ámbitos empresariales, los cuales dependen de su almacenamiento, procesado y presentación (Pressman, 2004).

Siguiendo al autor Pressman (2004) los tres fundamentos básicos de la seguridad en la información son:

- *Confidencialidad.* La información debe ser accedida sólo por las personas autorizadas a recibirla.
- *Integridad.* La información debe ser correcta y completa.
- *Disponibilidad.* La información debe estar disponible siempre que sea necesario.

La gestión de la seguridad de la información, al igual que la mayoría de los ámbitos de la gestión empresarial, depende principalmente de las personas que componen la Organización. La información sólo tiene sentido cuando es utilizada por las personas y son estas, quienes en último término, deben gestionar adecuadamente este importante recurso de la empresa. Por tanto, no se puede proteger adecuadamente la información sin una correcta gestión de los Recursos Humanos.

El departamento de RRHH debe desarrollar políticas y directrices para proteger la integridad y la seguridad de la aplicación Uleplus 2.13. Los usuarios no autorizados de los SIRH pueden causar estragos.

Para mantener la seguridad y la confidencialidad de los registros de Uleplus 2.13, las empresas deberían:

-Limitar el acceso a Uleplus 2.13 controlando el acceso a la computadora y a sus archivos de datos, cerrando con llave las salas donde están estas computadoras y codificando los datos.

- Permitir el acceso limitado a distintas partes de la base de datos mediante palabras clave y códigos especiales.
- Otorgar permisos para acceder a información sobre empleados solos cuando es necesario acceder a dicha información.
- Desarrollar políticas y directrices sobre la utilización de la información de empleados y notificar a los empleados el funcionamiento de esas políticas.
- Permitir a los empleados verificar y corregir sus registros personales.

La política de privacidad se elabora en base, a la LOPD, Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal.

De conformidad con la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal, los datos que se proporcionan de manera libre y voluntaria a través de la aplicación Uleplus 2.13, pasarán a formar parte de un fichero automatizado de datos.

La finalidad principal de la recogida de los datos y su posterior incorporación al fichero automatizado, es mantener relación entre los empleados y la empresa, así como prestarles el servicio de ayuda, formación y asesoramiento, motivo por el cual se recaban los datos básicos y datos de nivel alto, siempre siendo necesarios, adecuados al servicio a prestar, así como pertinentes y no excesivos.

*Figura 5.1: Logotipo certificación LOPD*

*Fuente: [www.protecciondedatosonline.com](http://www.protecciondedatosonline.com)*



## 6. CERTIFICACIÓN DE CALIDAD DE ULEPLUS 2.13

La gestión de la calidad es sin duda el aspecto más importante, y más a tener en cuenta, ya que toda la filosofía de nuestra empresa gira alrededor de ello. A continuación se van a detallar cada uno de los procesos, sistemas, y certificaciones de calidad.

### 6.1 Calidad

La calidad de un elemento se refiere a las características medibles, las cosas que se pueden comparar con estándares conocidos como longitud, color, propiedades, etc. Sin embargo, en un proyecto software en su gran extensión, es más difícil de caracterizar que los meros objetos físicos (Lloréns Montes, 2008).

Siguiendo a Lloréns Montes (2008) dividiremos la calidad principalmente en dos tipos:

- Calidad de diseño, que se refiere a las características que especifican los ingenieros del software para un elemento, dicha calidad aumenta si el producto se fabrica de acuerdo con las especificaciones.
- Calidad de concordancia, que es el grado de cumplimiento de las especificaciones de diseño durante su realización, cuanto más alto sea el grado de cumplimiento, más alta será la calidad de concordancia.

### 6.2 Control de calidad

El control de calidad se realizará mediante una serie de inspecciones, revisiones, y pruebas a lo largo del proceso de producción del producto, para asegurarse de que se cumplen los requisitos asignados (Lloréns Montes, 2008).

El control de calidad incluye un bucle de realimentación (feedback) del proceso que creó el producto, lo que permitirá afinar el proceso cuando los productos de trabajo creados fallan al cumplir sus especificaciones.

### 6.3 Coste de la calidad

El coste de la calidad incluye todos los costes acarreados en la búsqueda de la calidad o en las actividades relacionadas en la obtención de la calidad (Lloréns Montes, 2008).

Siguiendo al autor Lloréns Montes (2008) los costes de calidad se pueden dividir en:



- *Costes de prevención.*
  - Planificación de la calidad.
  - Revisiones técnicas formales.
  - Equipo de pruebas.
  - Formación.
- *Costes de evaluación,* que incluyen las actividades para tener una visión más profunda de la condición del producto.
  - Inspección en el proceso y entre sus procesos.
  - Calibrado y mantenimiento del equipo.
  - Pruebas.
- *Costes de fallos,* son los costes que desaparecerían si no surgieran defectos antes del envío de un producto a los clientes
- Fallos Internos, se producen cuando se detectan errores en el producto antes de su entrega.
  - Revisión.
  - Reparación.
  - Análisis de modalidades de fallos.
- Fallos externos, son los que se asocian a los defectos encontrados una vez enviado el producto al cliente.
  - Resolución de quejas.
  - Devolución y sustitución de productos.
  - Soporte de línea de ayuda.
  - Trabajo de garantía.

De todo lo dicho anteriormente se deduce una de las máximas de nuestra aplicación Uleplus 2.13 que es: “Las pruebas son necesarias, pero también es una forma costosa de detectar errores, es más importante gastar el tiempo en encontrar errores al comienzo del proceso, para poder reducir significativamente los costes de pruebas y depuración”.

#### **6.4 .Garantía de calidad del software**

Como se ha detallado anteriormente ofrecer un software de calidad, y de garantía en primordial para Uleplus 2.13, para ello hará especial hincapié en los siguientes puntos:

- Los requisitos de software son la base de las medidas de la calidad. La falta de concordancia con los requisitos, es una falta de calidad.
- Los estándares especificados definen un conjunto de criterios de desarrollo que guían la forma en que se aplica la ingeniería del software. Si no se siguen esos criterios, casi siempre habrá falta de calidad.
- Existe un conjunto de requisitos implícitos que a menudo no se mencionan. Si el software se ajusta a sus requisitos explícitos pero falta alcanzar los requisitos implícitos, la calidad del software queda en entredicho.

### 6.5 El estándar de calidad ISO 9001

Para cerrar todos los procedimientos de calidad que el producto tendrá que superar a lo largo de las diferentes fases explicadas anteriormente, la empresa buscará la obtención de la certificación de calidad ISO 9001, lo que garantizará oficialmente la calidad en los sistemas de gestión de la empresa. (Llorens Montes, 2008)

La certificación ISO 9001 ofrecerá además garantías adicionales a los clientes de Uleplus 2.13, proporcionándoles:

- Confianza.
- Satisfacción.
- Garantía de mejora continua.

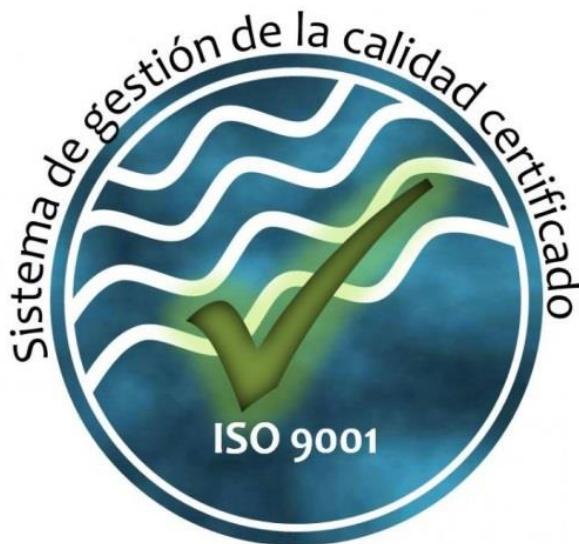
Los requisitos que tendrá que cumplir un proyecto para obtener la certificación de calidad ISO 9001 son los siguientes:

- Responsabilidad de la gestión.
- Inspección, medición, y equipo de pruebas.
- Sistema de calidad.
- Inspección y estado de pruebas.
- Revisión de contrato.
- Acción correctiva.
- Control de diseño.
- Control de producto no aceptado.
- Control de documento.
- Tratamiento, almacenamiento, empaquetamiento, y entrega.

- Compras.
- Producto proporcionado al comprador.
- Registros de calidad.
- Formación.
- Control de proceso.
- Servicios.
- Inspección y estado de prueba.
- Técnicas estadísticas.

Los estándares más relevantes en la industria del software son:

- ISO 9001. Quality Systems- Model for Quality Assurance in Design, Development, Production, Installation and Servicing. Este es un estándar que describe el sistema de calidad utilizado para mantener el desarrollo de un producto que implique diseño.
- ISO 9000-3. Guidelines for Application of ISO 9001 to the Development, Supply and Maintenance of Software. Este es un documento específico que interpreta el ISO 9001 para el desarrollo de software.
- ISO 9004-2. Quality Management and Quality System Elements. Este documento proporciona las directrices para el servicio de facilidades del software como soporte de usuarios.



*Figura6.1. Logotipo de la certificación ISO 9001.*

*Fuente:*

<http://normasisocalidadyproductividad.blogspot.com.es/2011/02/normas-iso-9001.html>

## 7. RESULTADOS DEL TRABAJO

Como se ha planteado inicialmente en este trabajo (véase el apartado “objeto del trabajo”), a lo largo del trabajo se ha dejado clara la importancia del proceso de contratación en la empresa, puesto que cuando en una organización existe un eficiente proceso de contratación, los empleados actuales y potenciales potencian sus capacidades y es determinante para contribuir al esfuerzo, dedicación y entrega.

Este proceso, como hemos podido ver a lo largo de este trabajo, está formado por cuatro etapas principales que se deben realizar con todo lujo de detalles:

- En primer lugar está el análisis de puestos, que es importantísimo porque los resultados que salgan de esta etapa serán vitales para describir las características que debe tener el candidato al puesto vacante.
- En segundo lugar está el reclutamiento de los candidatos al puesto que deberá estar formado por el mayor número de candidatos para encontrar al empleado más válido.
- En tercer lugar está la selección encargada de ver cuáles de los candidatos son los idóneos para el desempeño del puesto vacante.
- Por último está la etapa de socialización que es la parte final del proceso donde se integra al empleado escogido en la empresa y con su puesto de trabajo y compañeros.

Así mismo ha quedado comprobado que la tecnología es muy importante en los recursos humanos y sobre todo en el área de contratación. El SIRH que realizado (Uleplus 2.13) para recopilar, registrar, almacenar y recuperar datos, sí que está presente en todas las etapas del proceso de contratación y ayuda a reducir tiempos y costes.

Específicamente en este trabajo se ha demostrado que la aplicación Uleplus 2.13 ha permitido comprobar todas las preguntas que se han planteado al final de cada apartado y por lo tanto cumplir con los objetivos iniciales del trabajo; ha ayudado al departamento de recursos humanos en el área de contratación en todas las fases, haciendo que el proceso de contratación sea mucho más fácil, rápido y de realizar, ya que se dispone de:

-Un programa de información sobre empleados: crea una base de datos que ofrece información básica sobre los empleados: nombre, género, dirección, número de teléfono, fecha de nacimiento, estado civil, puesto de trabajo y salario.

Esto nos sirve para saber que puestos están ocupados y por quien, así podemos identificar rápidamente las necesidades de personal.

-Un programa de información sobre candidatos: crea una base de datos que ofrece información básica sobre los candidatos: nombre, género, dirección, número de teléfono, fecha de nacimiento, estado civil, puesto de trabajo y salario.

Esto nos sirve para hacer ir seleccionando los que se asemejan a las características que estamos buscando para cada puesto.

-Un programa para el seguimiento de candidatos: puede automatizar algunas de las actividades intensivas en trabajo relacionadas con la contratación de candidatos para los puestos de trabajo.

Estas actividades incluyen el almacenamiento de información sobre los candidatos que permite a los usuarios el acceso a ella para evaluar al candidato, programar entrevistas con los distintos directivos, actualizar los datos del candidato, generar correspondencia (por ejemplo una oferta laboral o una carta rechazo) y producir los registros necesarios de igualdad de oportunidades en el empleo exigidas.

-Un programa de alertas de necesidades de la empresa: cuando surge una necesidad de personal en la empresa, salta una alarma para que se ponga en funcionamiento el proceso de contratación, para poder satisfacer esa necesidad.

Estas alertas incluyen las diferentes características técnicas del puesto de trabajo que necesita un empleado, así como de las cualidades que tiene que tener el trabajador que desempeñe ese puesto.

- Un inventario de cualificación: permite hacer un seguimiento de la cualificación de los trabajadores de la empresa y buscar la oferta interna de cualificación que encaje con la demanda de destrezas de la empresa.

Si necesitamos cubrir un puesto superior con algún trabajador de la empresa que le promocionemos (reclutamiento interno) o si por el contrario tenemos que acudir al mercado externo a buscar a los candidatos.

-Un programa de manuales para los empleados: cuando los empleados tienen cualquier duda sobre su puesto de trabajo o forma de actuar, existen diferentes manuales que pueden consultar al momento para resolver cualquier duda.

Por lo tanto, las principales funciones que tendrá la aplicación serán las de:

- Especificar los diferentes puestos de la empresa y sus características
- Informar de las necesidades de personal
- Ayudar en la selección del candidato para cada puesto
- Hacer un seguimiento del empleado en su integración a la empresa
- Simplificar y acortar los tiempos del proceso de contratación
- Proporcionar a sus empleados las herramientas para realizar su trabajo en cualquier momento y desde cualquier lugar y dispositivo
- Acelerar los flujos de trabajo con alertas y notificaciones informativas
- Proporcionar la información que el personal necesita para tomar mejores decisiones al momento.

Como conclusión de este apartado, merece la pena destacar que la aplicación Uleplus 2.13 a lo largo del proceso de contratación realiza una laboriosa tarea para, finalmente incorporar a la empresa, a la persona que más se adecua al puesto de trabajo en cuestión. El proceso de selección de los trabajadores que van a colaborar en el funcionamiento de la empresa deber ser minucioso para finalmente contar con los mejores.

## 8. CONCLUSIONES.

Es evidente que el proceso de contratación de personal es una herramienta elemental dentro del departamento de recursos humanos, y dentro de la empresa en general, ya que es el encargado de proporcionar a la organización personal cualificado y adecuado para cada uno de sus niveles.

Es preciso decir que un proceso tan largo implica un importante esfuerzo económico por todo el despliegue de personal que necesita, ya que normalmente está formado por un equipo de psicólogas/os, evaluadoras/es quienes eligen a los candidatos idóneos para el puesto, estos entregan a la organización empresarial una lista con las personas que más se adecuan a lo requerido y, será la organización quien finalmente decida cuál será la o el candidato que ocupará el puesto de trabajo.

Pero también es preciso señalar que el coste de una selección eficiente, se verá pronto amortizado por los ahorros que la empresa obtendrá al evitar la rotación de personal, el adiestramiento continuo, los períodos de rendimiento limitado de los nuevos empleados y sobre todo, por la eficiencia y calidad del trabajo realizado por la persona adecuada.

Por todo ello un gasto en tecnología para poder reducir esos costes va a ser una ventaja competitiva muy importante para la empresa, como opinión personal, he de decir que este proceso me parece importantísimo para conseguir el éxito empresarial, ya que el mayor potencial de una empresa reside en sus empleados, y la única manera de obtener el máximo potencial es consiguiendo formar la plantilla con los mejores empleados en cada puesto.

Merece la pena soportar el coste económico de invertir en tecnología porque, aunque a priori puede parecer elevado, a largo plazo este coste disminuye al aumentar la eficiencia y por tanto los beneficios empresariales.

En resumen, después de este estudio queda constancia de lo importante que es seguir el proceso paso a paso para no incurrir en costes de oportunidad. Es necesario el enlace de este proceso con la evaluación del rendimiento, retribución y carrera profesional del empleado dentro la empresa. Para ello Uleplus recoge toda la información disponible para que la elección por parte del departamento de recursos humanos sea la mejor posible.

Gracias a Uleplus 2.13 el departamento de recursos humanos puede centrarse más en otras áreas ya que se utiliza menos tiempo en el proceso de contratación. Por lo que puede centrarse más en roles de valor añadido o en estrategias para conseguir mayores beneficios para la empresa.

## **9. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO.**

Este proceso de contratación de personal es de vital importancia para la empresa por la calidad de personal que puede adquirir, pero también tiene una serie de limitaciones que vamos a proceder a enunciar:

Es un proceso largo y costoso para la empresa y no siempre asegura la buena adaptación del personal en la organización.

Otra limitación, conectada con la anterior, es la amplia necesidad de capital para sustentar el proceso, un proceso muy costoso por la gran cantidad de pasos y personal cualificado requerido para efectuar estos pasos (entrevistadores, evaluadores, formadores de puesto, etc.)

Es un proceso formado por muchas etapas y cada una de las cuales debe ser realizada con eficiencia, si una falla produce un efecto en cadena que rompe la eficiencia de las demás.



Requiere personal de selección adecuadamente formado para asegurarse de la perfecta realización de cada etapa y para saber transmitir todos los conocimientos e información necesaria a los candidatos.

Requiere la integración con otros procesos de la función de Recursos Humanos, tales como la formación, la planificación de plantillas, la promoción y el desarrollo de personal, y la evaluación del desempeño.

Disminuye la libertad de decisión de los estamentos directivos a la hora de evaluar y seleccionar el personal cualificado para la organización.

El proceso de selección es altamente competitivo lo que puede desembocar en una generación de estrés.

Se pueden producir sentimientos de frustración en aquellos empleados que no rindan en el puesto de trabajo, para el que posee características adecuadas, tal y como se esperaba de él en el proceso de selección.

Puede generar resentimiento entre los trabajadores de la empresa, por considerar estos que la organización no reconoce las características y capacidades que poseen, siendo estas suficientes para la cobertura del puesto requerido. Esto puede originar conflictos laborales muy difíciles de solucionar por parte de la empresa.

Se puede dar el caso en que la empresa no encuentre el candidato adecuado para cubrir el puesto requerido, esto puede provocar una enorme bajada de moral en la organización originando a su vez quejas internas y reclamaciones por parte de los departamentos que demanden el personal cualificado.

Uleplus 2.13 es una herramienta de ayuda en el proceso, en ningún caso de elección del candidato, ya que esa decisión es de las personas de recursos humanos.

Como futura línea de trabajo podría ser “utilización de la aplicación en otros procesos de la gestión de recursos humanos en la empresa”. Como por ejemplo la motivación, el liderazgo, la gestión del conocimiento, la gestión de la innovación, la gestión de expatriados... Son muchas las utilidades en las que nos podríamos centrar y seguir desarrollando la aplicación.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Alcaraz Rodríguez, R. (2001). *El emprendedor de éxito, guía de planes de negocios*. McGraw Hill: Madrid.
- Álvarez, S.A. y Barney, J.B. (2007). “Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action”. *Strategic Entrepreneurship Journal*, Vol. 1 Nos. 1-2, pp. 11-26.
- Albizu Gallastegi, E. y Landeta Rodríguez, J. (2001). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Pirámide. Madrid.
- Bonache, J. y Cabrera, A. (2002). *Dirección estratégica de personas: Evidencias y perspectivas para el s. XXI*. Prentice-Hall: Madrid.
- Bretones, F. D. y Rodríguez Fernández, A. (2008). “Reclutamiento y selección de personal y acogida”. En M. A Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos*. Pirámide: Madrid, pp. 101-134.
- Byars, L. L. (1996). *Gestión de recursos humanos*. . Mc.Graw-Hill: Madrid
- Bueno Campos, E. (2005): *Curso Básico de Economía de la Empresa. Un enfoque de Organización*. Pirámide: Madrid. 4ª ed.
- Carayannis, E. G., Popescu, D., Sipp, C. y Stewart, M. (2006). “Technological learning for entrepreneurial development (TL4ED) in the knowledge economy (KE): Case studies and lessons learned”. *Technovation*, Vol. 26, No. 4, pp. 419-443.
- Claver, E.; Llopis, J.; Lloret, M. y Molina, H. (2000). *Manual de Administración de Empresas*. Civitas: Madrid. 4ª ed.
- Claver Cortés, E. (2000). *Conceptos Aplicados de Dirección de Recursos Humanos: Guía Práctica de Desarrollo Profesional*. Civitas: Madrid
- Cuervo, A. (Direc.) (2008). *Introducción a la Administración de Empresas*. Thomson Civitas: Madrid. 6ª ed.

- 
- De la Fuente Sabaté, J.M. ((Direc.)(1997): *Diseño organizativo de la Empresa*, Cívitas, Madrid.
  - Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy., R (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Prentice Hall: Madrid.
  - Gómez-Mejía, L.; Balkin, D. y Cardy., R (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Pearson Educación: Madrid.
  - Hontagas, P. (2009). *Tratado de Psicología del Trabajo. Tareas, puestos, roles y ocupaciones*. Udimá: Madrid
  - Jones, G.K., Lanctot, A. Jr. y Teegen, H.J. (2000). “Determinants and performance impacts of external technology acquisition”. *Journal of Business Venturing*, Vol. 16, pp. 255-283
  - Lepack, D.P & Snell, S.A. (1994), The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development. *Academy of Management Review*, 24: 31-48.
  - Llorens Montes, Francisco Javier (2008). *Gestión de la calidad empresarial: fundamentos e implantación*. Pirámide: Madrid.
  - Martín Rojas, R., García Morales, V.J. y “Mihi Ramírez, A., (2011). How can we increase Spanish technology firms’ performance?”. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, nº 5, pp. 759-778.
  - Miles, R.E. & Snow, C.C. (1984), Designing Strategic Human Resource Systems, *Organizational Dynamics*, 13, 36-52
  - Pressman, R. S. (2004). *Ingeniería del Software. Un enfoque práctico*. McGrawHill: Madrid.
  - Sánchez García, J.C. (1993): “Selección de Personal”. Guía práctica, Amarú Ediciones.
  - Tamayo, J.A. (2000): *Organización*, Ed. Digital @3: Sevilla.

- Wagner, J. A. y Hollenbeck, J. R. (2004), *Comportamiento organizativo: consiguiendo la ventaja competitiva*. Thomson: 4ª ed. Madrid.

Páginas Web:

- <http://recursoshumanosxadolfodiaz.blogspot.com.es/> Acceso en 02/10/2013
- <http://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/crea-tu-curriculum-vitae-2-0-y-que-se-note-la-diferencia/reclutamiento-2-0/>. Acceso en 04/10/2013
- <http://www.negociosyemprendimiento.org/2011/07/programas-gestion-de-recursos-humanos.html>. Acceso en 04/10/2013
- <http://www.negociosyemprendimiento.org/2013/04/4-lecciones-para-crear-una-app-increible.html>. Acceso en 10 /10/2013
- <http://articulos.empleos.clarin.com/tecnologia-en-recursos-humanos-necesidad-insoslayable-para-el-siglo-xxi/>. Acceso en 11/10/2013
- <http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>. Acceso en 11/10/2013
- <http://yuzmey-recursoshumanos.blogspot.com.es/>. Acceso en 18/10/2013
- <http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml>. Acceso en 18/10/2013
- <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=251>. Acceso en 19/10/2013
- <http://articulos.empleos.clarin.com/tecnologia-en-recursos-humanos-necesidad-insoslayable-para-el-siglo-xxi/> Acceso en 20/10/2013
- <http://redticos.net/blog/talenttools/futuro-gestion-rrhh-> Acceso en 22/10/2013
- <http://pruebas.serrahima.com/tag/planificacion-empresarial/> Acceso 22/10/2013
- <http://www.cyanogenmod.info/2012/10/las-mejores-aplicaciones-de-productividad-para-tablets-android/> Acceso en 22/10/2013
- <http://www.monografias.com/trabajos31/puesto-de-trabajo/puesto-de-trabajo.shtml> Acceso en 25/10/2013
- [http://es.123rf.com/photo\\_16013902\\_gerente-de-la-fabrica-moderna-y-trabajadora-con-tablet-pc.html](http://es.123rf.com/photo_16013902_gerente-de-la-fabrica-moderna-y-trabajadora-con-tablet-pc.html) Acceso en 25/10/2013

- <http://revistadigital.inesem.es/orientacion-laboral/crea-tu-curriculum-vitae-2-0-y-que-se-note-la-diferencia/reclutamiento-2-0/>. Acceso en 25/10/2013
- <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/10/reclutamiento-y-seleccion-de-personal-en-las-empresas/> Acceso en 2/11/2013
- <http://rhtalentohumano.blogspot.com.es/p/seleccion-de-personal.html> Acceso en 2/11/2013
- <http://equipo4606csc.blogspot.com.es/2010/06/blog-post.html> Acceso en 5/11/2013
- <http://compromisoysatisfaccion.blogspot.com.es/2012/07/socializacion-laboral-parte-1.html> Acceso en 9/11/2013
- [www.protecciondedatosonline.com](http://www.protecciondedatosonline.com) Acceso en 13/11/2013
- <http://normasisocalidadyproductividad.blogspot.com.es/2011/02/normas-iso-9001.html> Acceso en 14/11/2013
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/despues.htm> Acceso en 17/11/2013