



**FACULTAD DE POSTGRADO
TESIS DE POSTGRADO**

**ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS
DE LA EMPRESA SPEED TRANSPORT**

**SUSTENTADO POR:
MARCELA MARIA OLIVA FLORES**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE
RECURSOS HUMANOS**

TEGUCIGALPA, FCO, HONDURAS, C.A.

ABRIL 2019

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA

UNITEC

FACULTAD DE POSTGRADO

AUTORIDADES UNIVERSITARIAS

RECTOR

MARLON ANTONIO BREVÉ REYES

SECRETARIO GENERAL

ROGER MARTÍNEZ MIRALDA

VICERRECTOR ACADÉMICO

DESIREE TEJADA CALVO

DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO

CLAUDIA MARÍA CASTRO VALLE

**ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS
DE LA EMPRESA SPEED TRANSPORT**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE
MÁSTER EN DIRECCIÓN DE**

RECURSOS HUMANOS

**ASESOR METODOLÓGICO
JAVIER DEL CID**

MIEMBROS DE LA TERNA:

Nelson Benavides

Hector Carcamo

Gina Velasquez



FACULTAD DE POSTGRADO
ANÁLISIS DE LOS PROBLEMAS DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA
SPEED TRASPOT
NOMBRE DEL MAESTRANTE:
MARCELA OLIVA

RESUMEN

La presente investigación es aplicada en Speed Transport y pretende analizar las variables dentro del área de recursos humanos que pueden estar propiciando el problema de eficiencia operativa, legal, seguridad y ambiente laboral que tiene la empresa para poder proponer una solución. El estudio se basó en una investigación de todas las variables y teorías de sustento dentro del sistema de recursos humanos, analizando su importancia, propósito y beneficio a las organizaciones. En base a este análisis se determinó como variable clave para solventar la situación actual el reclutamiento y sección de personal. Para fortalecer este análisis y la propuesta de mejora se procedió hacer una investigación para obtener información de primera mano mediante 3 diferentes instrumentos de investigación. El enfoque de esta investigación fue cualitativo con un método inductivo. Algunos de los hallazgos más relevantes fueron que la empresa no cuenta con un área de recursos humanos que se encargue de la administración de personal, las funciones que existen son empíricas y no tienen definidos procesos. La empresa carece de profesionalismo en el área de recursos humanos y es importante ir estableciendo procesos en esta área que contribuyan a la eficiencia operativa. El proceso de mayor relevancia a implementar en este momento es el de reclutamiento y selección para que la empresa pueda tener el personal idóneo en su puesto de trabajo y acorde a su cultura para disminuir los problemas en relación al personal.

Palabras claves: Reclutamiento, Selección, Personal, Eficiencia, Proceso.



GRADUATE SCHOOL
ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES PROBLEMS IN THE COMPANY SPEED
TRANSPORT

AUTHOR:
MARCELA OLIVA

ABSTRACT

The present research was applied in Speed Transport with the purpose of analyzed the variables within the area of human resources that may be causing the problem of operational efficiency, legal, safety and work environment that the company has in order to propose a solution. The study was based on an investigation of all the variables and theories of sustenance within the human resources area, analyzing its importance, purpose and benefit to organizations. Based on this analysis, the process of recruitment and selection was determined as a key variable to solve the current situation. To strengthen the analysis and the improvement proposal, an investigation was carried out to obtain first-hand information through 3 different research instruments. The focus of this research was qualitative with an inductive method. Some of the most relevant findings were that the company does not have a human resources area responsible for personnel administration, the functions that exist are empirical and they do not have defined processes. The company lacks of professionalism in the area of human resources and it is important to establish processes in this area that contribute to operational efficiency. The most relevant process to implement at this time is recruitment and selection so that the company can have the right personnel in their job and according to their culture to reduce problems in relation to the staff.

Key words: Recruitment, Selection, Personnel, Efficiency, Process.

DEDICATORIA

Esta investigación es dedicada en primer lugar a Dios, porque me ha brindado la fuerza, sabiduría y determinación para cumplimiento de mis objetivos personales y profesionales.

A mis padres, Jose Rene Oliva y María Antonia Flores por el apoyo infinito, sin reservas ni condiciones; ya que día a día me motivaron y me brindaban las palabras necesarias para no decaer y seguir firme hasta el logro de mis metas.

Marcela Oliva.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a mi Familia por siempre brindarme el apoyo que necesito ante los objetivos que me planteo, por ser ese aire debajo de mis alas que me ha llevado a cumplir mis sueños más imposibles.

Le Agradezco a Speed Transport por brindarme la oportunidad de trabajar en su organización y dejar una contribución al éxito de su negocio.

Agradezco a Javier Suazo por su acompañamiento, sus palabras de aliento e interminable comprensión. Su apoyo me mantuvo siempre firme hasta llegar a la meta.

Muy agradecida de todo corazón por el éxito que me han ayudado lograr.

Marcela oliva.

ÍNDICE CONTENIDO

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes del problema	2
1.3 Definición del problema y preguntas de investigación	4
1.4 Objetivos del proyecto	6
1.5 Justificación	6
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Análisis de la situación actual	7
2.2 Análisis del macroentorno	8
2.3 Análisis del microentorno	11
2.4 Análisis interno	21
2.5 Teorías de sustento.....	24
2.6 Conceptualización.....	38
2.7 Metodologías aplicadas.....	39
2.8 Marco legal	41
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	41
3.1 Matriz metodológica	41
3.2 Esquema de variables de estudio	43
3.3 Operacionalización de las variables	44
3.4 Enfoque y métodos	44
3.5 Diseño de la investigación	45
3.6 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados	46
3.7 Fuentes de información.....	47
3.8 Limitantes del estudio	48
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS	49
4.1 Análisis de resultados.	49
4.2 Conclusión de las investigaciones.....	64
4.3 Propuesta de mejora.....	65
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
5.1 Conclusiones	78
5.2 Recomendaciones	79
ANEXOS	82
BIBLIOGRAFÍA	111

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Periodos de evolución histórica de la función de personal	9
Tabla 2 Ejemplos de la vinculación de la ARH y los ambientes internos y externos	26
Tabla 3 Los cinco procesos en la administración de recurso humano	27
Tabla 4 Matriz Metodológica.....	42
Tabla 5 Operacionalización de las variables.....	44
Tabla 6 Responsables de los procesos de R&S.....	76
Tabla 7 Tiempo de implementación de propuesta.	76
Tabla 8 Análisis de Costos de Proveedores	77

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Conflictos en la empresa familiar – México vrs Internacional.....	16
Figura 2 Fuentes de reclutamiento del mercado.	30
Figura 3 Fuentes de reclutamiento del mercado.	40
Figura 4 Esquema de Variables	43
Figura 5 Proceso de investigación.	47
Figura 6 ¿Cómo se enteró del puesto de trabajo en Speed Transport?	50
Figura 7 ¿Quién le entrevistó?	50
Figura 8 Matriz de entrevista de trabajo	51
Figura 9 ¿Le hicieron alguna evaluación o prueba aparte de la entrevista?.....	52
Figura 10 Solicitud de documentación complementaria: referencias, antecedentes penales y judiciales.	53
Figura 11 ¿Tuvo una inducción en el puesto de trabajo?.....	53
Figura 12 ¿De qué forma reporta sus resultados o desempeño a su jefe inmediato?	54
Figura 13 ¿Cómo fue notificado que fue seleccionado para trabajar en la empresa?	55
Figura 14 ¿Cuántos trabajos tuvo antes de Trabajar en Speed Transport?	55
Figura 15 ¿Cuál fue el motivo de salida de su trabajo anterior?.....	56
Figura 16 Proceso de reclutamiento.....	68
Figura 17 Proceso de selección.....	75

PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN PARA SPEED TRANSPORT

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

Las personas son un componente esencial en las organizaciones ya que son las que la conforman y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplimiento de su misión. Ahora dentro de las organizaciones hay un estado que se debe alcanzar y es el de la eficacia administrativa la cual lleva a la eficacia organizacional. Esta se alcanza cuando se logran los objetivos organizacionales (ETZIONI, 1967).

La presente tesis investigativa es aplicada en Speed Transport, una empresa de transporte avícola a nivel de producción, la cual pretende analizar las variables dentro del área de recursos humanos que pueden estar propiciando el problema de eficiencia operativa, legal, seguridad y ambiente laboral que tiene la empresa para poder proponer una solución.

La eficiencia administrativa y organizacional depende de diversos factores como la capacidad de administración para atraer la fuerza de trabajo adecuada, niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo, relaciones interpersonales e interdepartamentales satisfactorias, utilización adecuada de la fuerza de trabajo, eficacia organizacional para adaptarse al ambiente externo, entre otros.

Con estos elementos analizados hasta el momento podemos ver que el recurso humano en las organizaciones forma parte de su capital, ya que las personas pueden agregar mucho valor con su talento y competencia haciéndolas más ágiles y competitivas. Por lo tanto, es esencial tener al capital correcto en los puestos de trabajo, lo cual se obtiene mediante un correcta reclutamiento y selección de personal, así como una gestión del talento interno adecuada.

1.2 Antecedentes del problema

En Honduras el 90% de las Pymes son de carácter familiar y según la Cámara de Comercio e Industrias de Tegucigalpa (CCIT), más del 50% de las empresas que inician operaciones están cerrando antes de cumplir un año en funciones. Según información e investigaciones de este mismo ente explican que existen alrededor de 23 mil micro, pequeñas y medianas empresas solo en Tegucigalpa. Lo que significa según proporción, que más de 10,500 negocios familiares cierran en el mismo año que abrieron operaciones en esta ciudad.

Este es un dato alarmante que invita a preguntarse el ¿por qué? Hay diversos factores a nivel de mercado y país que pudiesen estar provocando esto, pero en realidad no es una particularidad solo de las EF en Honduras, este hecho es normal dentro de las empresas familiares (EF) en general, especialmente en Latinoamérica. La mayoría de EF poseen una característica en particular: la falta de institucionalidad o profesionalismo. Su formación suele ser empírica, con pocos recursos y multifuncionales que van creciendo acorde a las necesidades que se presentan lo cual las hace carece de mecanismos que garanticen su supervivencia frente a situaciones adversas. Speed Transport SA de CV es una EF no es la excepción a esta particularidad.

La empresa inició operaciones en 1994 en la ciudad de Tegucigalpa, dedicada principalmente al transporte logístico avícola a nivel de producción. La empresa nace por parte de la iniciativa de la actual gerente general y madre de familia, Maria Antonia Flores. Inició con un solo camión con el cual pretendía que sus hijos tuvieran mejores oportunidades. Como todo negocio familiar pequeño que tiene un crecimiento grande por la prosperidad del mismo, Speed Trasnsport actualmente tiene diversas oportunidades y necesidad de profesionalizar la organización.

Speed Transport es un negocio prospero, pero funciona sobre la marcha, no hay ningún elemento estratégico planteado y creado para la empresa. Es decir que carece de una misión, visión, valores y objetivos a corto, mediano o largo plazo. No tiene un modelo de negocios ni otros elementos en diferentes áreas como operación, logística, legal, administrativo, etcétera. En este caso de proyecto de investigación de Speed Transport se basará en el área de Recursos Humanos y el análisis del porque la empresa está teniendo diversos problemas e inconvenientes en la efectividad operativa, seguridad y legales en relación con el personal.

Speed Transport no tiene un área de recursos humanos y no tiene ningún procedimiento formal establecido en relación con esta área. No tiene una estructura, organigrama, perfiles de puesto, procedimientos de selección, capacitación, compensación, entre otros. Algunas de estas funciones son desempeñadas por la misma gerencia junto con un asistente del área administrativa. Esto está afectando la eficiencia operativa, seguridad y expone la empresa a demandas laborales. En este caso es esencial recordar que los costos, gastos y márgenes de ganancia de una empresa son el resultado de las acciones ejercidas por su capital humano, si este puede ejecutar correctamente la labor por la cual fue contratado esto se verá reflejado en su eficiencia operativa. Ha sucedido en varias ocasiones que se ha contratado a motoristas que afirman haber tenido experiencia en manejo de transporte pesado y horarios nocturnos, pero laborando en Speed Transport han causado varios accidentes de alto costo y perdidas, algunos hasta mortales. Tener un personal con las habilidades, competencias, conocimiento y valores acorde a los de la organización ayudará a no contaminar el ambiente laboral y exponer la seguridad de las personas en la empresa. El perfil del grueso de la población es bajo debido a los puestos de trabajo y naturaleza del rubro. Estos suelen tener un nivel socioeconómico bajo y suelen vivir en lugares de alto riesgo, donde son influidos por criminales o miembros de las maras. Esto ha expuesto mucho la seguridad de algunos colaboradores y dueños de la empresa que se han visto amenazados ya sea porque algunos empleados son pertenecientes a estas maras

o influidos por ellos. La empresa también ha tenido demandas y multas laborales por falta de una gestión correcta de las leyes laborales del país, esta no tiene un reglamento interno de trabajo ni contratos formales con los empleados.

Es necesario definir y verificar que variables están propiciando la situación actual de Speed Transport desde la perspectiva de Recursos Humanos para así poder tornar los problemas como un desafío para mejorar la estructura organizativa y lograr un funcionamiento armónico en la empresa. Es decir, modificar el sistema organizativo de la empresa en cuanto a políticas, estructura y principios de funcionamiento dentro de área de recursos humanos como una forma para evitar situaciones problemáticas, con lo que finalmente se fortalecerá la empresa gracias a una visión del conflicto como oportunidad de crecimiento.

1.3 Definición del problema y preguntas de investigación

El problema que se abordará en este proyecto investigativo implementado en Speed Transport se hará bajo la perspectiva del área de recursos humanos, analizado por qué se han generado problemas a nivel de eficiencia operativa, legal, seguridad y ambiente laboral. Los costos, gastos y márgenes de ganancia, así como ambiente laboral de una empresa son el resultado de las acciones ejercidas por su capital humano. Se analizarán diversas variables que puedan mitigar o solventar de forma más efectiva la situación actual. A continuación, se explican un poco más los problemas desde la perspectiva de recursos humanos:

- Disminución en la eficiencia operativa: Actualmente existe personal dentro de la organización que no poseen las competencias, conocimientos y experiencia necesaria por lo cual en reiteradas ocasiones cometen errores en sus puestos de trabajo y amplían la curva de aprendizaje. En algunos casos estos errores han llegado a destruir costosos recursos para la empresa como son camiones o remolques completos, o hasta sus

propias vidas por la falta de experiencia que ellos confirman tener solo por conseguir un trabajo.

- Ambiente y seguridad laboral: el grueso de la población de Speed Transport son de perfiles bajos y básicos. La mayoría de ellos son de nivel socio económico bajo viviendo en lugares de alto riesgo social lo que los exponen a ser extorsionados por bandas criminales o mareros, en algunos casos hasta han pertenecido a estas organizaciones criminales. Ya en diversas ocasiones los dueños y demás personal han sido amenazados y/o extorsionados por los mismos compañeros o colaboradores.
- Demandas laborales: la incorporación del nuevo personal es bien empírico y sin ninguna formalidad legal, es decir no hay firma de contrato, este se maneja como un acuerdo verbal. Sin embargo, esto ha generado diversos problemas en el ministerio trabajo al momento de querer desvincular a un colaborador de la empresa en especial cuando este se va molesto o insatisfecho.

Las preguntas de investigación para la resolución a este problema son:

1. ¿Qué variables en el área de recurso humanos puede estar propiciando el problema con el personal de Speed Transport en relación a eficiencia operativa, legal, seguridad y ambiente laboral?
2. ¿Qué variable es la más determinante en este momento para poder solventar los problemas?
3. ¿Cuáles son las metodologías y/o teorías aplicables, en relación a la variable determinante, que puedan ser aplicables en la Empresa para mejorar la situación actual?
4. ¿Cuál puede ser una propuesta de mejora para aliviar la problemática actual?
5. ¿Speed Transport cuenta con los recursos necesarios para la viabilidad de la propuesta?

1.4 Objetivos del proyecto

Objetivo general:

“Analizar las variables dentro del área de recursos humanos que pueden estar propiciando el problema de eficiencia operativa, legal, seguridad y ambiente laboral, para poder presentar una propuesta que ayude a mejorar la situación actual.”

Objetivos específicos:

1. Analizar cuáles pueden ser las diferentes variables desde la perspectiva de recursos que pueden estar propiciando la situación actual.
2. Identificar cuál de estas variables es la más determinante para poder minimizar o solventar el problema.
3. Investigar y analizar diferentes metodologías o teorías en relación a la variable determinante que puedan solventar el problema de Speed Transports y acoplarse a su modelo de negocio.
4. Crear una propuesta que ayude mitigar la situación actual en base a los análisis de la variable determinante y sus diferentes teorías/ metodologías.
5. Definir los factores o recursos necesarios en Speed Transport para que puedan adoptar correctamente la propuesta de mejora.

1.5 Justificación

En Speed Transports se han presentado diversos problemas desde la perspectiva del capital humano que ha llegado afectar la eficiencia operativa, seguridad y ambiente laboral, así como la parte legal. Todos estos elementos son parte de la administración de Recursos Humanos (ARH), la cual se define como el conjunto de políticas y prácticas encargadas de gestionar actividades, funciones y conocimiento del personal en una empresa alineándolos a su estrategia. Según Chiavenato la ARH se basa en cinco procesos principales: integrar, organizar,

retener, desarrollar y auditar a las personas. La correcta administración de recursos humanos es clave para cualquier negocio ya que el capital humano es el encargado de la ejecución de los objetivos y de ellos depende poder llegar a los numero deseados.

La ARH tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas, de reclutarlas en el mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera en que se administra a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional. (CHIAVENATO I. , La administración de recursos humanos, 2007).

Tomando en cuenta esto es necesario hacer un análisis crítico desde la perspectiva de recursos humanos para lograr alcanzar esa competitividad organizacional que menciona Chiavenato. Speed Transport tendrá una correcta ARH que prevenga estos inconvenientes? ¿O estará propiciando un entorno en el que se desarrollen estas situaciones?

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis de la situación actual

Actualmente Speed Transport, una empresa familiar de transporte avícola a nivel de producción está teniendo diversos problemas en relación a la eficacia operativa, de seguridad y legales lo cual está dañando a su vez el clima de la organización. Estos tipos de problemas van desde daños a equipo costos por incompetencia o inexperiencia de personal, extorción a propietarios, auto secuestros, demandas legales, entre otros. El propósito de este proyecto de investigación es realizar un análisis desde la perspectiva de recursos humanos y determinar las posibles variables en el área que pueden estar promoviendo la generación de este tipo de inconvenientes. El análisis de la información en el marco teórico se basará en 2 grandes

temáticas: la administración del recurso humano (ARH) y las empresas familiares (EF), hasta llegar a las variables más determinantes para el caso.

2.2 Análisis del macroentorno

2.2.1 La Administración de recurso humano en la actualidad

En muchas ocasiones cuando las personas hablan acerca de la Administración de Recursos Humanos (ARH) suele haber un poco de escepticismo detrás, ya que cuando se comparan las teorías y mejores prácticas contra la realidad en muchas empresas no suele ser coherente. Sin embargo, son muchas las publicaciones en artículos, reportes o estudios que hablan sobre la importancia del ARH en el éxito empresarial. Para poder definir un poco más la importancia de ARH y dificultades en la actualidad es necesario partir de la evolución histórica de la función de personal en las organizaciones.

2.2.2 Evolución de la Función de Personal

El movimiento de evolución de la fuerza labora data desde la segunda revolución industrial a través de los cambios estructurales y tecnológicos que este hecho histórico creo la Organización Científica del Trabajo Concebida por F. W. Taylor y desarrollada por sus seguidores. En ese entonces se le conocía como Relaciones Industriales, lo cual mediaba entre las organizaciones y las personas con la finalidad de tratar de resolver el conflicto entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas, las cuales se consideraban como incompatibles. Las diferentes teorías de la ARH surgen como un frente al taylorismo basándose ambas en mejorar la eficiencia organizacional actuado sobre los mismos elementos: los trabajadores y la organización. La evolución de la ARH se puede explicar no solo en los estudios científicos sobre la conducta humana, sino también en los cambios en los modelos de dirección de empresas y liderazgo. La ARH y los modelos de gestión han evolucionado prácticamente de forma paralela, por lo cual se puede decir que la ARH se vuelve parte de las funciones de la gerencia. Hoy por hoy el recurso humano es un elemento esencial

en el proceso de administración empresarial que está generando nuevos modos de gestión (Fernández, 1999, pág. 25). Esto se expresa mejor en la tabla 1.

Tabla 1 Periodos de evolución histórica de la función de personal

PERIODO	MODELO DE CONDUCTA LABORAL	MODELO DE DIRECCIÓN	DENOMINACIÓN
INICIOS (1880-1945)	Hombre como MÁQUINA	Organización científica del trabajo	Administración de personal
DESARROLLO (1945-1970)	Hombre como miembro de un GRUPO	Escuela de relaciones humanas	Relaciones industriales
	Hombre como PERSONA	Modelos humanistas	Dirección de personal
CAMBIO (1970-1990)	Conducta organizacional	Teoría general de sistemas	Administración de recursos humanos
		Teoría contingente	

Fuente: (Fernández, 1999)

En esta tabla se diferencian tres momentos históricos que presentan un perfil nítido y diferenciado. Como mencionamos antes, en este punto es necesario recalcar que existe una tendencia o relación entre los modelos de conducta laboral con los modelos de gestión. En el primer periodo predomina un estilo de gestión taylorista y una concepción del trabajador como un elemento más en el sistema productivo. Esta concepción se evoluciona poco a poco hacia un modelo de conducta laboral que ve al trabajador como miembro de un grupo y como un individuo con una personalidad única y potencialidades a desarrollar. El impacto de las ciencias de la conducta situó el conocimiento del comportamiento organizacional como una disciplina científica que analiza el comportamiento del individuo y grupos en las organizaciones para poder facilitar la dirección de dicho comportamiento hacia un determinado objetivo. Autores como Ivancevich y Matteson (1987) han elaborado un modelo de conducta organizacional orientado a la dirección de las empresas, basado en la ARH, en el que la efectividad organizacional se ve afectada por la efectividad individual y grupal de los empleados.

Estos cambios no son los únicos elementos que inciden en la evolución de la función de personal, diversos autores han señalado otros factores como ser: la crisis de la productividad,

la globalización, el entorno cada vez más competitivo, los cambios en la composición de la fuerza laboral, los rápidos avances tecnológicos, la evolución de los valores y estilos de vida, las modificaciones del marco jurídico que regula las relaciones entre empresa y trabajadores, etc.

2.2.3 La dirección de Recursos Humanos actual

La evolución de una ARH basa en el taylorismo al día de hoy se puede basar en tres principales dimensiones. La primera es el cambio de conceptualización del personal en las empresas, paso de ser visto como un coste a ser considerado como parte del capital humano de la empresa. Este cambio promovió la segunda dimensión que su fue cuando ARH forma parte proactiva en las funciones organizacionales, pasa de reactivas a activas, ayudando a colocar la empresa en una posición más competitiva. Por último, es necesario señalar una tercera dimensión que caracteriza el profundo cambio experimentado por la función de personal en el último periodo: la gestión estratégica. La ARH ya es integrada en los planes de acción organizacionales a través de los cuales se persigue la consecución de unos objetivos previamente establecidos. Cuando se establecen estos objetivos también toman en consideración la ARH tras valorar las contingencias, tanto externas como internas, que condicionan una correcta gestión del Recurso humano. Las prácticas en la ARH y características de la fuerza laboral son un elemento clave para mejorar el desempeño organizacional. El impacto de la estrategia de la ARH sobre el desempeño organizacional siempre estará condicionado en cómo esta se adecue con los demás factores de la gestión empresarial, es decir la estrategia de la ARH y la organizacional. Los recursos humanos y cómo son gestionados han comenzado a ser un elemento importante porque puede ser una fuente de ventaja competitiva. (Fernández, 1999, págs. 27-28)

En resumen, es clave saber que la ARH está en continua evolución y que se ve influenciada por los modelos de gestión de las empresas y su estrategia. Existen diferentes

factores o momentos históricos que pueden ir acelerando la evolución de la ARH. El recurso humano cada vez es más importante en el desempeño y éxito en las organizaciones convirtiéndolo en más que un simple empleado a un capital humano y ventaja competitiva. Es necesario que Speed Transport construya un modelo de ARH dinámico, adaptado a su modelo de negocio y gestión para alcanzar un buen desempeño organizacional.

2.3 Análisis del microentorno

2.3.1 Empresas familiares

Speed Transport es una empresa familiar (EF) y es por ello que uno de los enfoques del estudio es conocer un poco más de la EF, sus particularidades, características, ventajas desventajas, la administración del recurso humano en este tipo de empresas, etc. Para así poder contextualizar correctamente los sucesos y problemáticas del caso de estudio, ¿son estos particulares a Speed Transport o son una generalidad en este tipo de negocios? De ser así, ¿cómo estas empresas afrontan o solventan estas particularidades de las EF?

Las empresas familiares (EF) han sido de gran importancia en el panorama empresarial durante siglos y siguen siéndolo hoy en día. Estas pueden ser pequeñas, medianas o grandes, pero están presentes en todos los sectores de la economía y han estado presentes en las tres revoluciones industriales, tomando durante todo este tiempo un papel importante en el empleo, la generación de ingresos y la acumulación de riqueza. La empresa familiar tiene su complejidad ya que son multidimensionales por lo cual encontrar un concepto único que capture su diversidad intrínseca ha sido complejo. Uno de los conceptos bases de la EF es aquella empresa en la que una familia posee el capital suficiente para poder ejercer el control sobre la estrategia y está involucrada en cargos de alta dirección (COLLI, 2003). Esta definición es básica y una de las más utilizadas hoy en día, por lo que puede considerarse un punto de referencia útil. Sin embargo, los diversos acuerdos institucionales, culturales y de

gobierno invitan a tomar esta solo como un punto de partida para explorar y evitar un encasillamiento del concepto.

Para poder esclarecer el concepto de EF es necesario enumerar las características más destacan esta clasificación de negocio. Según Ginebra (2005) esta son las siguientes:

- La mayoría de los votos debe de depender en los miembros de la familia que constituyeron la compañía o en los que heredando el patrimonio. Por lo general la gestión de la empresa también depende de ellos.
- Al menos un representante de la familia debe participar en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías con repetición de bienes o acciones y cuyo principal accionista tiene menos del 50% del derecho de voto se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía, poseen el 25% de los derechos de voto. Es decir, aunque la familia no cuente con la mayoría de los votos de la empresa, sí debe ejercer, a través de su participación accionarial, una influencia decisiva.

Las demás definiciones de las EF giran en torno a esta definición básica y características.

2.3.2 Importancia de la EF

La empresa familiar forma parte fundamental de las estructuras productivas tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo. Cuando se refiere a las EF se suele tener la percepción que estas son organizaciones que actúan y desarrollan sus actividades al margen de la economía, y que no representan cifras significativas dentro de una economía nacional. Pero sus números nos dicen lo contrario. Las EF representan un sector de gran importancia como generadoras de empleo e impulsoras de diversas actividades y sectores

económicos. Además, actualmente las EF aportan significativamente al producto interno bruto (PIB) de los países y aporta a los niveles de desempleo de cualquier economía volviéndola más próspera. Por este desempeño de las EF en la economía, ha despertado el interés de estudio de muchos profesionales en diferentes ámbitos a nivel mundial tratando de identificar su comportamientos y particularidades en los negocios (Instituto de la Empresa Familiar, 2015).

Las EF son responsables de la creación entre el 50% y el 80% de los empleos en la mayoría de los países y suponen el 75% de la creación neta de empleo. (NUÑEZ, 2016). Actualmente las empresas familiares constituyen la base del sistema económico del libre mercado, son la fuente generadora de la mayor parte de empleo en nuestras sociedades y constituyen un elemento de cohesión social. Son sin duda la base de nuestro sistema productivo y económico, elementos básicos en la creación de empleo y riqueza en nuestra sociedad.

2.3.3 Ventajas e inconvenientes en las empresas familiares

Dentro de las empresas familiares se pueden identificar una serie de ventajas o valores en comparación con empresas no familiares, estas nacen con una vocación muy concreta y con una filosofía y valores propios. A esto también se le pueden considera como sus "ventajas competitivas". Por eso es necesario reflexionar sobre qué las hace únicas y cuáles de esas características constituyen tantos sus fortalezas como debilidades.

Algunas de estas fortalezas que son más importantes destacar, son (Corbetta, 2010):

- El fuerte compromiso de los miembros con la empresa o proyecto. La familia siente orgullo de lo que ha construido, dedicándole numerosas horas al día.
- El conocimiento y experiencia en el negocio. Las EF suelen ser generacionales acumulando experiencia y volviéndose expertos al pasar del tiempo.
- Tienen una mentalidad y planificación a largo plazo para capitalizarse. Estos van as allá de los beneficios inmediatos, centrándose mayormente en la sostenibilidad del negocio.

- Una toma de decisiones más expedita ya que el conocimiento y poder estratégico de la empresa se concentrará en una persona o grupo pequeño de personas.
- Una cultura empresarial fuerte derivada del compromiso de todos los miembros de la familia que en muchas ocasiones logra impregna a todos los trabajadores en ella.
- Una fuerte comunicación empresarial: los vínculos familiares facilitan las relaciones entre los empleados, estas suelen ser más estrechas.
- Autonomía en la toma de decisiones y a nivel financiero. Las EF no suelen depender del consenso de una junta de accionistas.
- Una estabilidad laboral derivada de la unión familiar y su fuerte cultura empresarial.

En un estudio Navarrete (2008) analiza los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad, que contribuyen a explicar los inconvenientes en las EF:

- Confusión entre los diferentes elementos que conforman la EF: familia, propiedad y gestión. Esto puede provocar tensiones, discusiones o una disfuncionalidad que pueda paralizar el negocio. Un ejemplo de esto puede ser los conflictos entre familiares accionistas que trabajan en la empresa y los que no, luchas de poder, nepotismo en relación al recurso humano sea miembro de la familia o no, como ser diferencias en sueldos, horarios, flexibilidad, etc. Otro ejemplo en esta categoría es cuando las empresas no pueden diferenciar entre los bienes o patrimonio que corresponde a la empresa y los de la familia.
- Sucesión de la empresa, refiriéndose al cambio de generación de la empresa. El principal inconveniente de las empresas familiares radica en la dificultad de mantener la continuidad a lo largo de distintas generaciones. Por lo general, en la mayoría de las empresas familiares existe una falta de preparación de las generaciones sucesivas para manejar las demandas de una empresa creciente y una familia más grande genera una gran crisis (Maciel, 2013).

- Falta de profesionalización en la organización. Esta particularidad es mayormente vista en las EF de primera y/o segunda generación. Cuando las EF se constituyen estas suelen basarse en criterios intuitivos o empíricos por simple desconocimiento o falta de interés en los diferentes elementos dentro de la gestión empresarial. Si viene cierto varias empresas han podido mantenerse y desarrollar el negocio con estas bases empíricas, sin embargo, para que esto se vuelva realmente sostenible es necesario ir incluyendo metodologías, procesos, áreas dentro de la organización, que vuelvan más efectiva las operaciones de la empresa y pueda sostener el negocio y su demanda en un ambiente de negocios competitivo.
- La falta de adecuación de la organización inicial de la empresa al crecimiento de la misma. Muchas EF no van adaptándose al crecimiento de su negocio, demanda o mercado, o lo hacen de una forma lenta o inadecuada lo que inestabiliza el negocio.
- Otros retos que presentan las empresas familiares son la necesidad de innovación tecnológica para poder crecer su negocio en un mundo económico cada vez más competitivo y globalizado.
- Poca recepción a tomar riesgo. Las EF prefieren desarrollar sus negocios y actividades en un entorno conocido y bajo control.
- Estructuras no claras y solapamiento de roles. Las funciones de cada persona se realizan por inercia o lógica, según la necesidad de la empresa. Estas no están descritas en algún documento, por lo cual es normal que se genere cierta confusión en quién hace qué. Esto crea estructuras muy flexibles, es decir multifuncionales, que pueden suponer una ventaja en otros ámbitos, pero no son muy adecuadas para empresas que han hecho crecer su negocio y es necesario clarificar los roles y especializaciones.

En estudio llevado a cabo por el Centro de investigación de empresas familiares público en el Global Entrepreneurship Week UDLAP 2013 los problemas más destacados en la

empresa familiar. En este presentan un gráfico comparativo de los conflictos de las EF a nivel de México y el mundo como se muestra en la fig. 1. En este resultado se resaltan también los inconvenientes anteriormente mencionados.

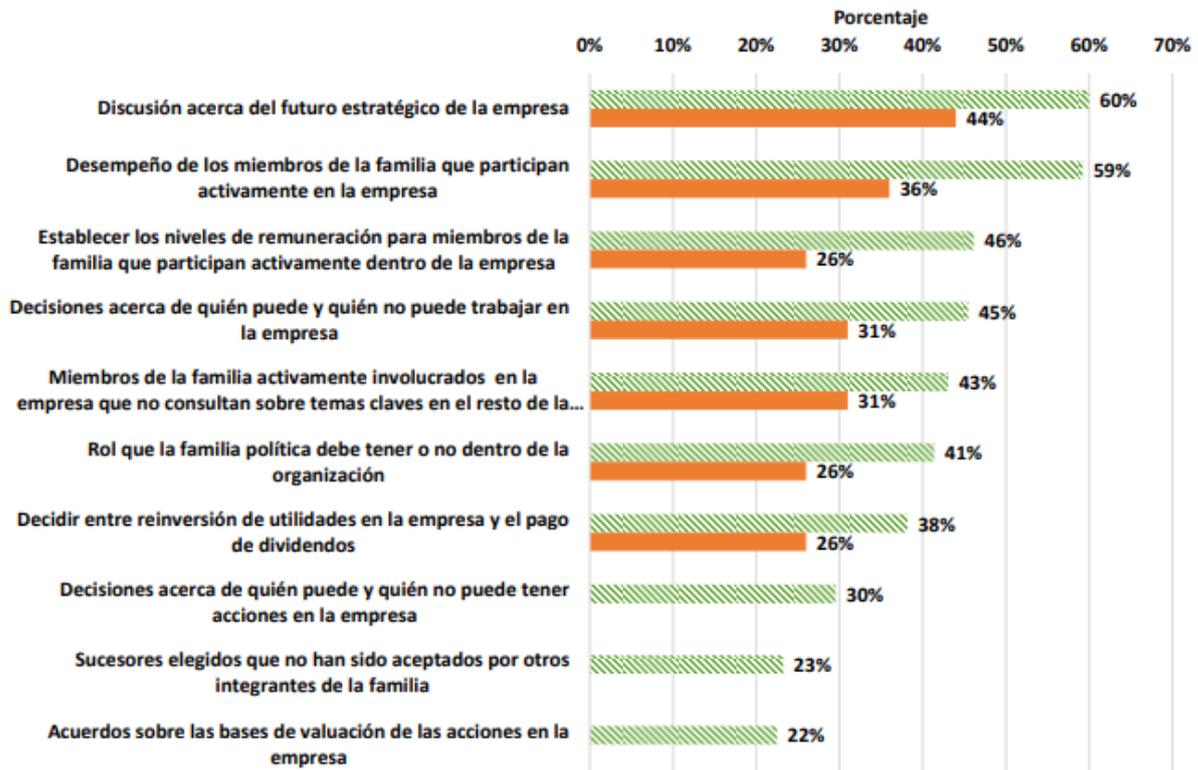


Figura 1 Conflictos en la empresa familiar – México vrs Internacional

Ilustración 2.1 Conflictos en la Empresa Familiar – México vrs Internacional

Fuente: (Taller: Determinando problemas e Iniciando cambios en la empresa familiar, 2013)

La mayoría de estos inconvenientes se logran controlar desde una correcta administración de recursos humanos que logre establecer en la empresas políticas y procedimientos claros que logren proporcionar a la empresa el personal profesional adecuado según las necesidades del negocio y la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.

2.3.4 La EF y el Recurso Humano

En general, las EF tienen un recurso humano limitado ya que, desde un inicio, cuando estas inician operaciones empiezan con la mínima inversión requerida, es decir con el mínimo de recursos posibles. Esto también aplica al recurso humano, son pocos los empleados con

perfiles flexibles o multifuncionales. Tener recurso especializados o profesionalizados suele ser caro, es por ellos que en muchas ocasiones los mismos propietarios y demás familia sean empleados de la empresa (Hoshino, 2004). El recurso humano y su correcta gestión es muy importante dentro de las organizaciones ya son el motor que hacen que las cosas pasen, sin embargo, la gran mayoría de las empresas familiares no suele contar con un departamento ni asesoría externa que se encargue de ello.

Esto nos muestra que en las empresas familiares la gestión, adquisición y el desarrollo de recursos humanos es uno de los temas más difíciles de gestionar. Este proceso se comienza a complicar desde que no existe una diferenciación entre los niveles de propiedad y gestión. Usualmente no existe un proceso o método de toma de decisiones ni un área profesionalizada o dedica de recursos humanos lo que provoca que las decisiones de la empresa y en relación a su capital humano prioricen los vínculos de carácter emocional y personal, dejando en un segundo lo que son las aptitudes profesionales y laborales necesarias para el trabajo. Es decir que las empresas familiares no profesionalizadas suelen organizarse alrededor de las personas en lugar de basarse en la función de los roles necesarios para alcanzar la competitividad y éxito empresarial. Este tipo de funcionamiento es útil a un inicio o al corto plazo ya que disminuye la conflictividad y costos, sin embargo, al largo plazo puede generar resentimientos o problemas entre el personal de la empresa y la familia (Rivas, 2016).

Para lograr una correcta administración del recurso humano en las EF es necesario desarrollar una estructura que defina y regule las políticas de selección, desarrollo y evaluación del recurso humano de la empresa que permita ir más allá de los vínculos familiares. Esto se puede realizar a través de:

- La definición de una misión y visión. Esto ayudará a definir la cultura de la empresa y esclarecer los objetivos de las personas. Facilitará la toma de decisiones estratégicas y

pensar en una visión compartida en donde los esfuerzos la sostenibilidad de la empresa y no de forma individual.

- Establecer procedimientos. Esto ayudará a estandarizar y facilitar las actividades diarias, documentando una forma común de realizarlas y homologando un criterio de acción.
- Definición de roles o perfiles. Esto permitirá que cada individuo pueda especializarse en una determinada función delimitando tareas y responsabilidades.
- Implementar un método de evaluación del personal. Esto no solo permitirá medir el rendimiento del empleado, sino también será una herramienta de desarrollo de personal en la cual destaquen las competencias técnicas y blandas del personal para identificar oportunidades de desarrollo y retener el talento de la empresa.
- Establecimiento de un proceso de sucesión o promociones basadas en el desempeño del personal y no en subjetividades como ser vínculos sanguíneos o por antigüedad.
- Promover planes de Carrera dando una claridad en los planes de sucesión y motivando a los empleados al visualizar posibilidades de desarrollo.

En las empresas familiares, contar con una gestión profesional del capital humano facilita que se mantenga la diferenciación entre los roles de propiedad y gestión. Como bien lo declaró James Cash Penney, fundador de las tiendas JCPenney: “Ninguna empresa puede tener éxito sin estar debidamente organizada.”

En conclusión, las empresas familiares son una pieza clave en la economía de los países incluso en algunos casos fundamental para su desarrollo. Este tipo de negocio tiene características muy particulares lo cual lo vuelve complejo. Sus fortalezas son únicas y pueden ser una ventaja competitiva si se suele tener un plan de control o remediación ante sus inconvenientes. Como bien destaca los informe y estudios de las EF los inconvenientes que estas tienen se basan en su mayoría desde la administración de recursos humanos y

establecimiento de políticas y procesos. Estos son similares a los problemas de Speed Transport, es decir que no son un caso en específico para esta organización, por lo cual se puede concluir que las recomendaciones y acciones de remediación en el análisis pueden ser aplicables a la realidad de Speed Transport, como ser el establecer procesos del área.

2.3.5 Una breve caracterización de la EF en Honduras

El COHEP ha recabado información de las EF en un estudio realizado entre el 2009 y 2010. Este se construyó en base a una muestra de 784 EF dentro del marco del proyecto Familia Empresarial (COHEP, 2013). Los resultados destacados fueron:

- Este estudio investigativo reveló que la mayor parte de las EF se dedican al comercio y a servicios no financieros, 40.27% y 38.33% respectivamente.
- Es su mayoría están ubicadas en San Pedro sula/Cortés (34.27%) y Tegucigalpa el 26.19%
- El 90.8% no exporta y las que lo hacen, sus mercados son Centroamérica y Norteamérica (54.79% y 23.29% respectivamente).
- El 27.46% tienen entre 11 y 25 empleados mientras el 23.09% tienen entre 6 y 10 empleados.
- El 85.6% no cuentan con ningún tipo de certificación.
- Las instituciones financieras con mayor participación en la atención a las EF son BAC y Banco de Occidente (17.22% y 15.55%); es decir bancos tradicionales. El 88.89% tienen su capital netamente familiar.
- En cuanto a mecanismos de sucesión: el 83.36% de las EF no cuenta con plan de sucesión.
- Sólo el 10.08% cuenta con políticas de remuneración estipuladas en algún documento.

- El 93.17% de las EF no cuenta con normas o políticas internas que les ayude a la resolución de conflictos, distribución de dividendos, compra-venta de acciones, participación de capital, clima familiar, dispersión de capital.
- El 96.70% de las EF no tienen desarrollado un protocolo familiar; es decir, con el documento que consolida el proceso de sucesión de una empresa familiar, esto se debe principalmente a la falta de conocimiento y falta de asesoramiento adecuado (61.98% y 21.21% respectivamente). No obstante, el 59.17% de las EF consideran que no es necesario contar con un protocolo.
- En la mayoría de las EF trabajan de 2 - 4 familiares. El 69.64% de los puestos directivos en las EF están ocupados por familiares, en su mayoría tomadas por hombres (73.94%).
- La contratación o asignan puestos a no familiares es un promedio de 30% y los contratan porque el negocio necesita expertos en áreas muy específicas o porque aportan experiencia y una visión distinta.

Con esta investigación de información y estudios a nivel nacional deja en evidencia lo urgente que es designar recursos para el estudio de este segmento de negocio para su apoyo, desarrollo y sostenibilidad. La realidad de la EF en Honduras se ve reflejado en el argumento de Neubauer & Lank (2003), cuando mencionó que el mundo de las EF se encuentra relacionado con el de las PYMES. También podemos ver que los inconvenientes y problemas en las EF en Honduras son igual que el resto en el mundo.

2.3.6 Condiciones de las PYME en Honduras

En un estudio realizado por la CEPAL (2002) enfocado a la PYME en Honduras mostro importantes condiciones y factores que afectan su competitividad en el mercado. Estos hallazgos se pueden resumir de la siguiente manera:

- a) Existe una falta de actitud emprendedora en el empresario hondureño provocada por 2 factores. Uno es la falta de una orientación cultural-política competitiva y el segundo por condiciones inherentes de un ambiente de pobreza, lo que no contribuye a una actitud de crecimiento, sino de supervivencia.
- b) Hay una macroeconomía frágil en el país y esta no considera el potencial económico de las PYMEs. En Honduras no existe una visión sobre las PYME, por lo cual no existen políticas económicas orientadas hacia al segmento.
- c) La ineficiencia de la microeconómica es el primordial obstáculo. No existe en el país y en los subsecuentes gobiernos una visión sectorial. Existe una desorientación sobre las necesidades reales del segmento empresarial de la PYME.
- d) Recursos humanos no calificados o no idóneos. Existe una deficiencia en la gestión colectiva de los recursos no solo el humano, que impiden el crecimiento de la PYME. Resulta en bajos valores agregados en la producción. Algunos ejemplos son deficientes niveles tecnológicos, falta de capacitación y formación de capital.

En resumen, de todo este capítulo dedicado a las EF podemos ver la importancia de las EF en la economía y su desarrollo. Que posee características únicas que la diferencian de los demás tipos de negocios. Estas características pueden ser utilizadas como una gran diferencia competitiva si se logran controlar sus inconvenientes. Los Inconvenientes giran en torno a que las empresas carecen de profesionalización, de políticas y procedimientos en todas las áreas y una correcta gestión de recursos humanos que los acondicionen a crecer y evitar ligar lo personal y emocional del negocio.

2.4 Análisis interno

2.4.1 Speed Transport

Es una empresa familiar que inicia como nacen la mayoría de las empresas de este tipo, por la necesidad de una familia de crecer y obtener mejores oportunidades. Fue en el año de

1995 cuando su actual Gerente General, Maria Antonia Flores decide comprar un camión y contratar a un chofer. En este año Speed Transports no se constituyó como tal sino hasta el 10 de octubre del 2003 cuando la empresa tenía ya 12 camiones y un contrato fijo como terciario en la empresa CADECA.

Desde entonces la empresa ha ido creciendo por la prosperidad y la naturaleza del negocio. Es decir que la empresa ha ido creciendo según las necesidades o demanda del negocio y no impulsada por la estrategia del negocio. La empresa carece de una organización estratégica, no existe una misión y visión u objetivos del negocio concreta. Actualmente la empresa cuenta con 87 empleados, entre motoristas, supervisores, personal administrativo y gerencial. La compañía ofrece 3 tipos de servicios: Camión con carosiera en seco para producto en seco, camiones con cajón refrigerado para producto en frio y servicio de furgones para cargas pesadas. Actualmente solo cuenta con un único cliente (CADECA) lo cual representa un riesgo operativo. El servicio se brinda a todo nivel nacional y algunos países en centro américa como ser El Salvador, Guatemala y Nicaragua, pero siempre con base en Tegucigalpa y una sucursal en Santa Cruz de Yojoa.

Es evidente la necesidad de profesionalizar la empresa ya que aparte de no tener una estrategia organizacional que empuje los resultados del negocio y su crecimiento, también carece de muchos otros elementos, como ser estructura y organización de la empresa, no cuenta con una documentación oficial, definición de puestos, reglamentos, políticas y procedimientos escritos, entre otros. Actualmente solo se llevan a cabo los procesos básicos que se necesitan para la continuidad de negocio. El personal en esta empresa suele multifuncional, especialmente en el área administrativa, hacen diferentes procesos y funciones, no hay una división clara y escrita de quien hace que. Un ejemplo de estas áreas es la de recursos humanos. La empresa no tiene un área o encargado de recursos humanos, las funciones de esta área son realizadas por personal administrativo o la gerencia, no profesionales en el área y se hacen de

una forma básica. Refiriéndonos a los procesos de recursos humanos no hay un profesional encargado del área y la empresa solo maneja el proceso de reclutamiento, selección, pago de planilla y despidos o sanciones a empleados, lo cual lo suele hacer un tercero si llegan haber complicaciones.

Han existido diversos problemas en la eficiencia operativa por errores de los empleados, por su falta de conocimientos y experiencia, demanda legal por incumplimiento de las leyes laborales, inseguridad tras extorciones y amenazas a los propietarios y empleados, destrucción de bienes de la empresa hasta perder la vida de los mismos empleados por incapacidad o falta de experiencia. Estos problemas no son ajenos a los problemas que aquejan a las demás EF como ser: recursos humanos no calificados o idóneos, falta de procedimientos y políticas internas que les ayude a la resolución y prevención de conflictos, falta de adecuación de la organización inicial de la empresa al crecimiento de la misma, estructuras no claras y solapamiento de roles, entre otros. Uno de los problemas particulares de Speed Transport y la naturaleza de negocio de transporte es la inseguridad, lo que provoca una amanezca para los propietarios y empleados en la organización. El perfil de los empleados de un nivel básico y de un nivel socioeconómico bajo, por lo cual suelen vivir en muchas ocasiones en zonas de riesgo social donde viven delincuentes y bandas criminales. Es evidente la necesidad de que Speed Transport logre establecer un filtro fino al momento de seleccionar al personal para evitar el ingreso de personas que pueden representar un riesgo, ya que adentro de la empresa es más difícil controlar la situación, pero para ello también hay que tener bien esclarecido los reglamentos y leyes laborales en la organización para hacer un desligamiento de estas personas lo más objetivo posible para evitar repercusiones lamentables. Muchas de las variables o procedimientos en la administración de recursos humanos pueden ayudar a evitar lo que está sucediendo como ser, el proceso de reclutamiento y selección que es la puerta de entrada para que las personas entren a una organización y el proceso encargado de velar que ingresen las

personas idóneas y capaces de cumplir a cabalidad los objetivos de su puesto de trabajo y así poder alcanzar los organizacionales.

2.5 Teorías de sustento.

2.5.1 La administración de Recursos Humanos (ARH)

El propósito del proyecto de investigación es definir las variables desde la perspectiva de ARH que pueden estar promoviendo o puedan prevenir la situación actual. Antes de adentrarnos a lo que es la administración de recursos humanos y sus variables es necesario abarcar ciertos conceptos. El primero es “recursos humanos”, este es el término que se utiliza para referirse a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones. Las personas son un componente esencial en las organizaciones ya que son las que la conforman y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplimiento de su misión. Con ello establecemos que la administración de recursos humanos (ARH) está constituido por 2 componentes: las organizaciones y por las personas que forman parte de ella. La ARH es una especialidad que nace por el crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales.

Ya descrito uno de los principales componentes de la ARH es necesario conocer más sobre las organizaciones. La organización se define como un sistema de actividades coordinado entre dos o más personas (BARNARD, 1971). En este concepto ve la cooperación entre personas como un elemento esencial para la existencia de una organización. Entonces para que un ente se considere como una organización es necesario que esta cuente con personas que puedan comunicarse y que estén dispuestas a contribuir entre sí en una acción con la finalidad de alcanzar un objetivo en común.

Otra dimensión importante de las organizaciones son su misión organizacional que es la declaración del propósito y su alcance. La misión es la encargada de enmarcar o definir el papel de la organización dentro de la sociedad, es decir que es su razón de ser y por la cual

existe (Kotler, 1980). La siguiente dimensión en las organizaciones que es necesaria abordar cuando se habla de las organizaciones es la visión. Esta define qué es lo que la organización desea ser en el futuro, esta debe de inspirar y explicar por qué todos los días las personas en las organizaciones dedican la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización. Entre más aterrizada esté la visión del negocio con los intereses de sus socios más fácil será cumplir con sus propósitos.

Ahora dentro de las organizaciones hay un estado que se debe alcanzar y es el de la eficacia administrativa la cual lleva a la eficacia organizacional. Ésta se alcanza cuando: Se logran los objetivos organizacionales, los objetivos son las situaciones que la organización quiere alcanzar (ETZIONI, 1967). El logro de la eficacia se ve limitado por la complejidad de sus relaciones con los socios. La eficacia también debe de satisfacer la necesidad de los accionistas de la organización. Negandhi (NEGANDHI, 1973) sugiere las siguientes medidas para la eficacia:

1. Capacidad de administración para atraer la fuerza de trabajo adecuada.
2. Niveles elevados de la moral de los empleados y de la satisfacción en el trabajo.
3. Niveles bajos de rotación de personal y de ausentismo.
4. Relaciones interpersonales satisfactorias.
5. Relaciones interdepartamentales sanas.
6. Percepción de los objetivos globales de la organización.
7. Utilización adecuada de la fuerza de trabajo de alto nivel.
8. Eficacia organizacional para adaptarse al ambiente externo

Con estos elementos analizados hasta el momento podemos ver que el recurso humano en las organizaciones forma parte de su capital, ya que las personas pueden agregar mucho valor con su talento y competencia haciéndolas más ágiles y competitivas. Por lo tanto, es esencial tener al capital correcto en los puestos de influencia en las acciones y destinos de la

organización. Lo cual se obtiene mediante una correcta reclutamiento y selección de personal, así como una gestión del talento interno adecuada.

Para finalizar de contextualizar lo que son las organizaciones es necesario hablar de la cultura organizacional, la cual representa las normas informales o no escritas, que sirven como guía del comportamiento de las personas en una organización (CHIAVENATO I. , Administração nos novos tempos, 1999). En otras palabras, la cultura organizacional es el reflejo de la mentalidad que predomina en la organización.

La administración de recursos humanos

Esta sección ya se analizará la ARH en las organizaciones. Esta es un área interdisciplinaria compleja. Los asuntos tratados por la ARH se involucran aspectos internos de la organización y aspectos externos o ambientales. La tabla 2 se presenta una idea de las técnicas utilizadas en el ambiente interno y en el ambiente externo de la organización.

Tabla 2 Ejemplos de la vinculación de la ARH y los ambientes internos y externos

Técnicas utilizadas en el ambiente externo	Técnicas utilizadas en el ambiente interno
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio del mercado de trabajo. • Reclutamiento y selección. • Investigación de salarios y prestaciones. • Relaciones con los sindicatos. • Relaciones con entidades de formación profesional. • Legislación laboral. • Etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos. • Valuación de puestos. • Capacitación. • Evaluación del desempeño. • Plan de vida y carrera. • Plan de prestaciones sociales. • Política salarial. • Higiene y seguridad. • Etcétera.

Fuente: (CHIAVENATO I. , 2007, pág. 112)

Como menciona anteriormente la ARH es compuesta por 2 elementos: las personas y las organizaciones. Esta afecta a ambos elementos por igual, por ejemplo, la forma de reclutar en los mercados, de seleccionar a las personas, de integrarlas y orientarlas, hacerlas trabajar, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas. Es decir que la calidad de ARH impacta en la competitividad organizacional.

Como muestra la Tabla 3, los procesos que comprenden en la administración de recursos humanos se pueden agrupar en cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a las personas.

Tabla 3 Los cinco procesos en la administración de recurso humano

Proceso	Objetivo	Actividades involucradas
Integración	Quiénes trabajarán en la organización	Investigación del mercado de RH Reclutamiento de personas Selección de personas
Organización	Qué harán las personas en la organización	Socialización de las personas Diseño de puestos Descripción y análisis de puestos Evaluación del desempeño
Retención	Cómo conservar a las personas que trabajan en la organización	Remuneración y retribuciones Prestaciones y servicios sociales Higiene y seguridad en el trabajo relaciones sindicales
Desarrollo	Cómo preparar y desarrollar a las personas	Capacitación desarrollo organizacional
Auditoría	Cómo saber lo que son y lo que hacen las personas	Banco de datos/ Sistemas de información Controles – Constancia – Productividad – Equilibrio social

Fuente: *Fuente:* (CHIAVENATO I. , 2007, pág. 118)

Políticas de Recursos Humanos

Acompañado los procesos de ARH están las políticas. Estas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que éstas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Las políticas brindan una orientación administrativa para prevenir que las personas realicen funciones no deseables o que pongan en riesgo el éxito de su puesto de trabajo. Refiriéndonos puntualmente a las políticas de recursos humanos se refieren a la forma en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para que estos puedan alcanzar de la manera óptima los objetivos organizacionales proporcionándoles las condiciones necesarias.

Objetivos de la ARH

La ARH es responsable de planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una organización. Así mismo debe de velar que la organización pueda ayudar a su personal lograr sus objetivos

individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH debe atraer y retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo mejor de sí, con una actitud positiva y favorable. Entonces podemos resumir que los principales objetivos de la ARH son:

- 1 Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- 2 Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- 3 Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas adecuadas.

Es claro que a través de la ARH se puede logra solventar muchos de los problemas actuales que afectan a Speed Transport, analizaremos bien cada uno de sus subsistemas y acciones para finalizar de determinar cuál de estos es clave implementar en Speed Trasnport.

Subsistemas de la ARH

Ya teniendo una perspectiva de lo que es la ARH, los elementos que la componen (personas y organización), objetivos y propósito se explicarán y analizarán 3 de los subsistemas de la ARH orientados a particularidad del caso estudio del proyecto, estas son: integración, organización y desarrollo.

1. Integración de recursos humanos

Son los procesos responsables de todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas a una organización. Esos pretenden abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Reclutamiento de personal

El Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Para que este sea eficaz debe tener suficientes candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. El reclutamiento debe proporcionar la materia prima básica (personas/candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades que tengan las organizaciones en relación a los recursos humanos para su correcto funcionamiento. El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases: qué necesita la organización en términos de personas, qué puede ofrecer el mercado y qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

Para poder cumplir un el reclutamiento idóneo es necesaria la planeación de personal, este es el proceso de decisión respecto a los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar cuál es la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la actividad organizacional futura (CHIAVENATO I. , 2007). El poder identificar las adecuadas fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos por empleados elegidos para la selección.
- b) Reducir la duración del proceso de selección.
- c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Es necesario esclarecer que el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una especie de orden de servicio, llamada requisición de personal. Este es un documento que debe ser llenado y firmado

por el jefe interesado en cubrir alguna vacante en su área. Los elementos en la solicitud dependen del grado de complejidad que exista en el área.

Existen diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas y localizadas por la empresa, la cual deberá de determinar a través de múltiples técnicas de reclutamiento cual es la mejor para atender sus necesidades. Estas se pueden ver en la fig 2. El mercado de RH está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o disponibles, y los pueden encontrar en uno o ambos de los dos medios de reclutamiento ya sea interno y externo.

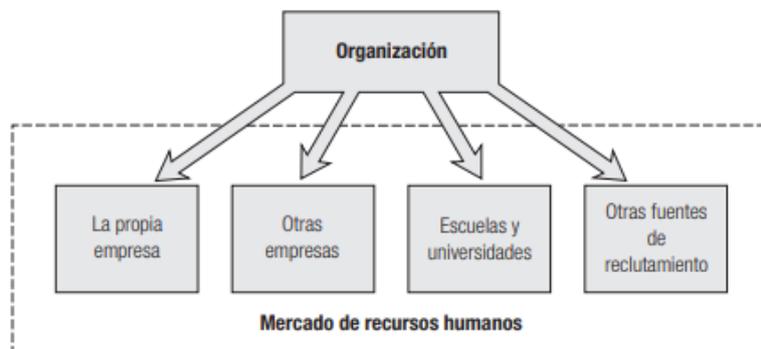


Figura 2 Fuentes de reclutamiento del mercado.

Fuente: (CHIAVENATO I. , 2007, pág. 155)

El reclutamiento es interno cuando la empresa trata de llenar una vacante mediante: transferencia o promoción de personal, programas de desarrollo o planes de carrera para el personal. Las ventajas del reclutamiento interno son que más económico y rápido, presenta un índice mayor de validez y de seguridad.

Ahora, al contrario, el reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Es cuando la organización trata de cubrir las vacantes con candidatos externos, atraídos mediante técnicas de reclutamiento. Las técnicas de reclutamiento son las siguientes:

- Candidatos que se hayan presentado por iniciativa propia o en reclutamientos anteriores.
- Por recomendación de los empleados.

- Carteles o anuncios periódicos y revistas.
- Alianzas o contactos con organizaciones profesionales.
- Convenio o contactos con centros educativo o formación.
- Ferias de empleo.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado
- Reclutamiento en línea (en line) a través de la internet.

Las técnicas de reclutamiento son los métodos en los cuales la organización comunica una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más adecuadas. Las ventajas del reclutamiento externo es insertar personas nuevas con nuevas o diferentes formas de pensar, fresca y con experiencias nuevas, que renueva y enriquece al recurso humano. Con el reclutamiento externos también se puede provechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por ellos mismos. En la práctica, las empresas no hacen sólo reclutamiento interno o externo. Ambos se complementan.

Selección de personal

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado. La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Con esto la selección busca solucionar dos problemas básicos: La adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. La selección es un proceso que se basa en la comparación de dos variables. Una es los requisitos del puesto vacante y la otra es el perfil o características de los candidatos. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección.

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para que este sea válido y objetivo necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Este se

obtiene de los requisitos del puesto vacante por lo cual la selección inicia obteniendo la información del puesto. Esto se hace a través de: descripción y análisis de puestos, aplicación de la técnica de los incidentes críticos que consiste en la anotación sistemática y prudente sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona, requisición de personal, análisis de puestos en el mercado o hipótesis de trabajo que es cuando solo se tiene una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe.

Una vez que se obtiene la información respecto a los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

1. Entrevista de selección
2. Pruebas de conocimientos o habilidades
3. Exámenes psicológicos
4. Exámenes de personalidad
5. Técnicas de simulación

Generalmente se aplican más de una técnica de selección, las opciones son muchas y varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del puesto vacante. Entre las principales alternativas para el proceso de selección están:

- a) Selección con un único acto para decidir: la decisión se basa en una sola técnica de selección puede ser una entrevista o una prueba de conocimientos. Es el tipo más simple e imperfecto.
- b) Selección secuencial de dos actos de decisión: se utiliza cuando la información obtenida en el primer paso es insuficiente. El objetivo es mejorar la eficacia del programa de selección con otra técnica de selección para evaluar al candidato. Posterior a la evaluación se debe de tomar una decisión definitiva después del segundo paso. Este proceso está sujeto a errores y distorsiones en su realización.

- c) Selección secuencial de tres actos de decisión: es un proceso de selección que comprende de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.
- d) Selección secuencial en cuatro o más actos de decisión: se emplea un mayor número de técnicas por lo cual se considera mejor que la hecha con un solo acto.

La selección de personal tiene importantes y grandes resultados para la organización:

- Adecuación de las personas al puesto y satisfacción del personal con el empleo.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado.
- Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia de las personas, lo que también reduce la rotación de personal.
- Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
- Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada y adecuación del candidato a la cultura organizacional.
- Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación, a causa de una mayor facilidad para aprender las tareas del puesto y las nuevas actividades debidas a la innovación.

2. Organización de recursos humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, el diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto.

Inducción a las nuevas adquisiciones

Después de que las personas sean reclutadas y seleccionadas las organizaciones tratan de inducirlas en al contexto organizacional mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra

a su cultura, su contexto y su sistema, para que puedan comportarse de manera adecuada a las expectativas de la organización. Si no sucede esto lo que sucederá es que las personas adaptaran la organización a sus intereses individuales, en vez de la organización adaptar a todos sus colaboradores bajo un mismo interés.

Diseño de puestos

Las personas cuando ingresan a una organización estas ocupan un puesto, ese puesto ayuda a esclarecer qué es lo que esta persona hace en la organización, se tiene una idea de su importancia y el nivel jerárquico que ocupa. Para la organización, el puesto constituye la base de la organización.

El puesto define las actividades que desempeña o desempeñará una persona en una empresa, así como el lugar dentro la estructura de una organización. En esta concepción, un puesto constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo hacen distinto de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece. Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- a) Contenido del puesto de trabajo: El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar.
- b) Métodos y procedimientos: Cómo debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones.
- c) Responsabilidad: A quién le debe reportar el ocupante del puesto.
- d) Autoridad: A quién debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos

tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante (CHIAVENATO I. , 2007).

Descripción y análisis de puestos

El establecimiento de puesto se inicia o determina a través de un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos necesarios que debe tener el ocupante del puesto. Así es como las organizaciones ocupan sus puestos de trabajo, buscando al candidato de acuerdo con estas descripciones y especificaciones.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. La descripción es un proceso que consiste en enumerar las tareas o responsabilidades que conforman un puesto de trabajo y lo hacen distinto a los demás puestos. A demás de sus responsabilidades o actividades este debe de incluir la periodicidad (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplir las actividades (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos. Se determinan a través de un análisis de las actividades los requisitos que el puesto impone a su ocupante. Aunque íntimamente relacionados en sus propósitos y en los procesos de obtención de información, la descripción de puestos y el análisis de puestos son dos técnicas perfectamente distintas. Mientras la descripción se preocupa por el contenido del puesto, el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis los puestos posteriormente se valoran y se clasifican para efectos de comparación. Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos

suelen ser: La observación directa, cuestionario, entrevista directa, o una combinación de métodos.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño se basa en el desempeño de la persona versus los objetivos del puesto que ocupa. Este desempeño es situacional ya que depende de la persona y sus capacidades, así como de diversos factores que influyen el resultado. La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados de diferentes maneras ya sea formal o informalmente con cierta continuidad. La evaluación de desempeño de cada empresa varia, esta debe ir definida en la política de recursos humanos. En general la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas es atribuida al gerente, individuo en evaluación, al equipo de trabajo y al área encargada de la administración de recursos humanos.

La evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos en las organizaciones. Enfocándonos en los beneficios de las organizaciones, un proceso de evaluación de desempeño ayuda a evaluar el potencial del talento en las organizaciones, así como la contribución de cada uno. Un proceso de desempeño organizacional también ayuda a identificar las oportunidades de mejora de los empleados para su desarrollo e identifica a los empleados listos para una promoción. Este proceso en las organizaciones sirve como un estímulo a la productividad y mejora continua, estimula la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

3. Desarrollo de recursos humanos

Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo del personal y desarrollo organizacional; todas ellas representan las inversiones que la organización hace en su personal.

Capacitación y desarrollo del personal

La capacitación se define como la educación formal para la adaptación de la persona a un puesto o función. Los objetivos de esta acción son a corto plazo e inmediatos y buscan proporcionar al empleado con los elementos esenciales para el ejercicio de un puesto. Por lo general las capacitaciones son delegadas por el jefe inmediato de las personas o por un programa organizacional preestablecido, aplicado mediante una acción sistemática que busca adaptar al hombre al trabajo (CAMPBELL, 1971).

Los principales objetivos de la capacitación son:

- Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
- Brindar oportunidades para el desarrollo personal y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
- Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

El desarrollo organizacional (DO) constituye un programa formación orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura organizacional, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador. (FRENCH, Organization development: behavioral science interventions for organization improvement, 1973) “En el corazón del DO están los aspectos de vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar a las organizaciones” (ARGYRIS, 1971) . El DO debe habilitar condiciones que fomenten la motivación individual, el desarrollo y la realización personal de todos los implicados. Los elementos de DO son con orientación a largo plazo y dirigidos hacia la eficacia de la organización y la identificación de los pasos para el diagnóstico e intervención, desarrollados conjuntamente entre los gerentes de línea y el consultor.

Los principales objetivos del DO son: (FRENCH, 1972):

- ✓ Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- ✓ Confrontar los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos para solucionarlos.
- ✓ Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
- ✓ Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- ✓ Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción en la organización.
- ✓ Buscar soluciones sinérgicas para los problemas.

Como conclusión en relación análisis investigativo de la ARH en relación al caso de Speed Transport, es evidente que dos de los procesos del subsistema de integración de personal forma parte de la principal soluciones a los problemas que tiene Speed Transport, mediante un buen reclutamiento y selección de personal se estará obteniendo un personal calificado con las competencias necesaria para ejecutar su trabajo, lo me resultará en un mayor rendimiento y productividad, se reducirá la rotación del personal, mejorará gradualmente el potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos, se descartará mediante a los filtros las personas que representen una amenaza a la empresa, aumentara la satisfacción de persona en su puesto de trabajo y cultura organizacional y finalmente habrá un contrato laboral formal acorde a ley que ampara a la empresa y el empleado. El diseño y descripción y análisis de puesto también serán elementos claves dentro el proceso de reclutamiento de reclutamiento y selección de personal que ayudarán a Speed Transport a tener empleados profesionalizados y capacitados en los diferentes puestos de trabajo en organización mejorando la profesionalización de la empresa.

2.6 Conceptualización.

Los conceptos más relevantes y utilizados en este proyecto de investigación son:

Administración del recurso humano: consiste en la planeación, organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Eficiencia administrativa organizacional: es cuando se logran los objetivos organizacionales, estos objetivos son las situaciones las organizaciones quiere alcanzar (ETZIONI, 1967), pero siempre mantenido el sistema interno y adaptándose al sistema externo.

Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos que pretende atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Selección: La selección consiste en elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado. La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

Descripción y análisis de puesto: La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto. Una vez hecha la descripción, sigue el análisis de puestos y se realiza a través de un análisis de las actividades y los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

Diseño de puesto: define las actividades que desempeña o desempeñará una persona en una empresa, así como el lugar dentro la estructura de una organización.

2.7 Metodologías aplicadas

Las técnicas y métodos que se aplicaran para el proyecto son:

El proceso de reclutamiento y selección de personal

El proceso de reclutamiento y selección de personal es una de las técnicas más empleadas en los departamentos de recursos humanos para incorporar trabajadores. Este se

basa en un conjunto de etapas o pasos que tienen como objetivo el reclutar y seleccionar al personal más idóneo para un puesto de trabajo en una empresa. Las etapas generales en el proceso son: La definición del perfil del postulante, búsqueda, reclutamiento o convocatoria, la evaluación de los candidatos, la selección y contratación. Este proceso busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Este proceso consiste en la comparación de dos variables: los requisitos del puesto vacante que son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe y el perfil de las características de los candidatos presentados. La primera variable la proporciona la descripción y el análisis de puestos, mientras que la segunda se obtiene por medio de la aplicación de las técnicas de selección. La primera variable se denominará la variable x, y la segunda, la variable y, como se muestra en la fig. 3.

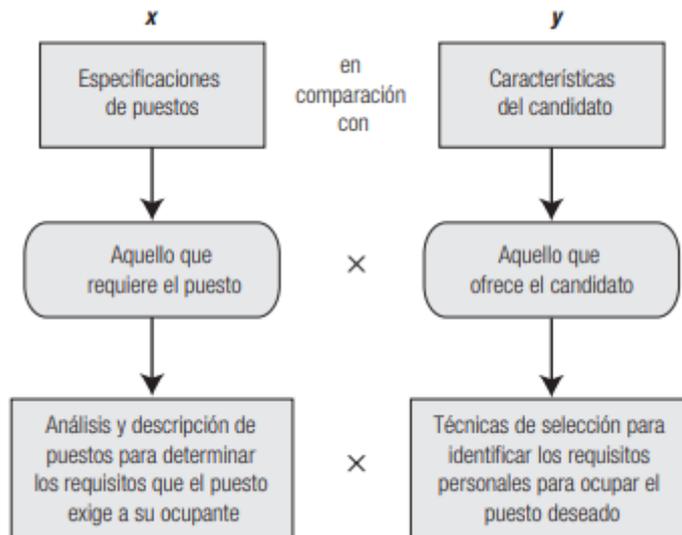


Figura 3 Fuentes de reclutamiento del mercado.

Fuente: (CHIAVENATO I. , 2007, pág. 170)

2.8 Marco legal

Para este proyecto de investigación se utilizar como marco legal el Código de Trabajo de Honduras, esta es la legislación nacional regula y vela por toda relación Patrono (empleador) y empleado tratando de establecer una relación ganar - ganar. El proyecto se referirá particularmente a los apartados en relación al contrato de trabajo en los artículos 4, 5,18, 22, 23, 25, 26, 31, 35, 49 del código de trabajo y sus reformas. Así como los artículos relacionados a reglamento interno de trabajo, obligaciones y prohibiciones de las partes, Suspensión de los contratos de trabajo y terminación del contrato de trabajo a partir del artículo 87 al 115 (Código del Trabajo de Honduras, 2009).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1 Matriz metodológica

A continuación, se presenta la matriz metodológica del caso de investigación de Speed Transport. Este será aplicado para reforzar el estudio investigativo en el marco teórico sobre las variables de recursos humanos que pueden estar propiciando el problema actual de Speed Transport en relación a su personal y recopilar información de primera mano. En esta se revisará cada uno de los componentes que están involucrados en la investigación y su correlación entre sí, lo que permite verificar que exista una congruencia horizontal y vertical entre los elementos medulares de la investigación. Permite establecer una secuencia lógica, para que cada elemento mantenga correlación y realmente den un aporte científico valioso, pertinente y viable para el caso.

Tema: Problemas de recursos humanos de la empresa Speed Trasport

Tabla 4 Matriz Metodológica

Definición del problema	Objetivo General	Preguntas Investigación	Objetivos específicos	Justificación
<p>Speed Transport es una empresa familiar que ha ido creciendo notoriamente por la bonanza del negocio, pero actualmente la empresa ha estado teniendo problemas a nivel de eficiencia operativa, legal y de seguridad y ambiente laboral. Este proyecto investigativo pretende analizar esta situación desde la perspectiva del área de recursos humanos, analizando diversas variables para poder identificar cuál de estas pueden estar promoviendo estos problemas y poder proponer una solución que pueda minimizar lo más posible el impacto a la empresa y el negocio.</p>	<p>Analizar las variables dentro del área de recursos humanos que pueden estar propiciando el problema de eficiencia operativa, legal, seguridad y ambiente laboral, para poder presentar una propuesta que ayude a mejorar la situación actual.</p>	<p>1. ¿Qué variables en el área de recurso humanos puede estar propiciando el problema con el personal de Speed Transport en relación a eficiencia operativa, legal, seguridad y ambiente laboral? 2. ¿Qué variable es la más determinante en este momento para poder solventar los problemas? 3. ¿Cuáles son las metodologías y/o teorías aplicables, en relación a la variable determinante, que puedan ser aplicables en la Empresa para mejorar la situación actual? 4. ¿Cuál puede ser una propuesta de mejora para aliviar la problemática actual? 5. ¿Speed Transport cuenta con los recursos necesarios para la viabilidad de la propuesta?</p>	<p>1. Analizar cuáles pueden ser las diferentes variables desde la perspectiva de recursos que pueden estar propiciando la situación actual. 2. Identificar cuál de estas variables es la más determinante para poder minimizar o solventar el problema. 3. Investigar y analizar diferentes metodologías o teorías en relación a la variable determinante que puedan solventar el problema de Speed Transports y acoplarse a su modelo de negocio. 4. Crear una propuesta que ayude mitigar la situación actual en base a los análisis de la variable determinante y sus diferentes teorías/metodologías. 5. Definir los factores o recursos necesarios tomar en cuenta dentro de Speed Transport para que puedan adoptar correctamente un proceso de reclutamiento y selección.</p>	<p>Relevancia: Identificar cuál de las variables desde la perspectiva de RH es más relevante para minimizar al máximo los problemas operativos, legales, seguridad y ambiente laboral para proponer una solución que apoye la sostenibilidad del negocio a través de una ARH que propicie una operatividad efectiva y buen ambiente laboral. Conveniencia: Lograr reducir costos y aumentar la eficiencia operativa mediante la idoneidad del personal en el puesto y la cultura empresarial. Esto también aumentará la motivación y satisfacción del personal en su puesto de trabajo ya que será apto para hacer su labor y se encontrará en un ambiente laboral seguro y acorde a sus principios y valores. Viabilidad: Este es viable ya que cuenta con el respaldo y patrocinio de la gerencia de Speed Transport quien está dispuesta a hacer los cambios necesarios para solventar su situación actual.</p>

Fuente: Elaboración Propia

3.2 Esquema de variables de estudio

Las variables son un elemento muy importante en la investigación de un proyecto, ya que son los elementos, factores o condición que sirven como referentes y que ayudan a controlar, variar o medir (Wigodski, 2010). Esta relación suele explicar por qué suceden las cosas y permiten predecir de manera fiable algún resultado o conducta.

En este proyecto de investigación aplicado al caso de Speed Transport se pretende analizar diversas variables de la empresa y el proceso de adquisición de personal más relevantes y puntuales. Estas variables se clasificarán en independientes y dependientes.

Las variables independientes son aquellas que tiene la capacidad para influir, incidir o afectar a otras variables. Así como su denominación esclarece, esta variable no depende de algo. La Variable dependiente se ve afectada por las variaciones o cambios en otras variables como ser la independiente. A continuación, se presentan la clasificación de las variables del caso:

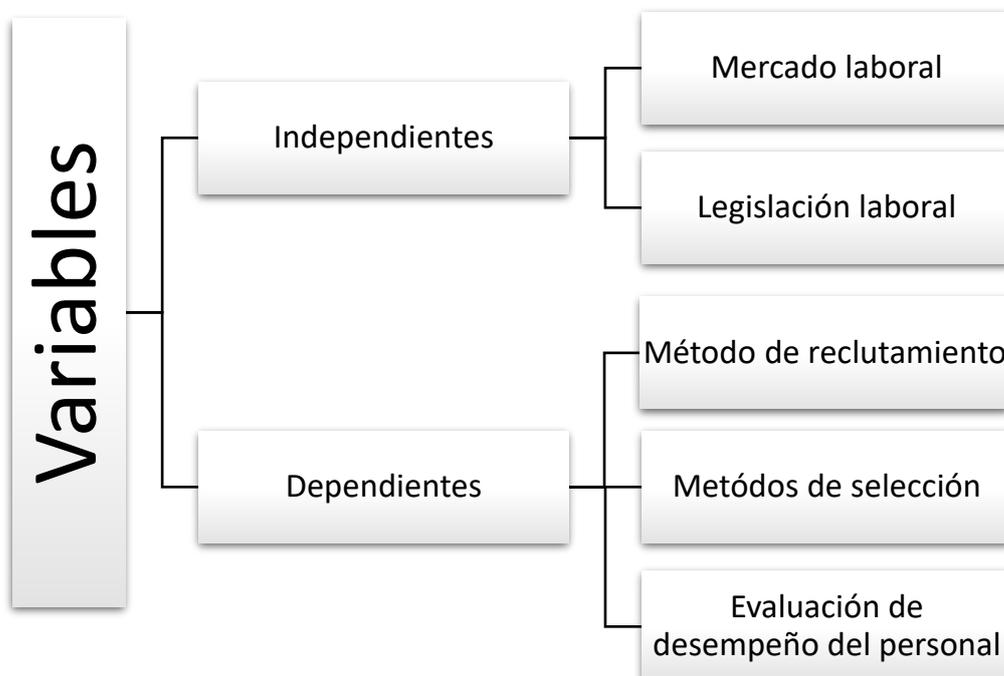


Figura 4 Esquema de Variables

Fuente: elaboración propia.

3.3 Operacionalización de las variables

A continuación, se presenta la descomposición deductiva de las variables que componen el problema de investigación de Speed Transport.

Tabla 5 Operacionalización de las variables

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Mercado laboral	Verifica cómo está el mercado en donde confluyen la oferta y la demanda de trabajo. La oferta de trabajo está formada por el conjunto de trabajadores que están dispuestos a trabajar y la demanda de trabajo por el conjunto de empresas o empleadores que les contratan.	Oferta de Candidatos	Oferta de candidatos (Cantidad).
			Perfil de los candidatos
			Nivel de dificultad de encontrar a los candidatos con perfil deseada.
Métodos de Reclutamiento y selección	Verificar el proceso en como la empresa está atrayendo a sus candidatos y como los selecciona acorde a la necesidad de la empresa para el cumplimiento de sus objetivos.	Reclutamiento	Como determinan las necesidades de contratación (Análisis del puesto).
			Como encuentran los candidatos (Fuentes de reclutamiento)
		Selección	Como evalúan o analizan al candidato.
			Que prefiltros utiliza – Técnicas de Selección Cómo se toma la decisión.
Desempeño de personal	Verificar el proceso que utilizan las empresas para la medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.	Cumplimiento de resultados	Como miden el desempeño de los empleados contratados
Correcta gestión de la legislación laboral	Verificar si la empresa gestiona las relaciones con sus empleados en base a las leyes y normas establecidas en el país.	Leyes Laborales	Cumplimiento de la legislación laboral al momento de la contratación del empleado (contrato).

Fuente: Elaboración Propia

3.4 Enfoque y métodos

El enfoque bajo el cual se enfoca la adquisición y análisis de la información en este proyecto es cualitativo. Es decir que este proyecto se estudiará en su contexto natural y cómo

sucede, sacando e interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas y metodologías e investigaciones en el área de estudio.

El método a aplicar es el inductivo. Este método se utiliza partiendo de casos particulares para llegar a una proposición general. El uso del razonamiento inductivo consiste en la recolección de datos sobre casos específicos y su análisis para crear teorías o hipótesis. Algunas de sus características son: Sigue la dirección de abajo hacia arriba, de lo particular a lo general, y se basa en observaciones o conocimientos empíricos y luego construye teorías sobre lo observado. Está limitado a la observación de los fenómenos y su conocimiento o experiencia.

3.5 Diseño de la investigación

En el capítulo dos se investigó y concluyó que los problemas que actualmente tiene Speed Transport en relación a eficiencia operativa, legales y seguridad no son sólo de la empresa, sino que son una particularidad de los negocios familiares y la necesidad de profesionalizar el negocio a través de una efectiva administración de recursos humanos. Existen diferentes variables o procesos en la ARH que pueden contribuir a mejorar la situación actual de Speed Transport pero en la investigación de teorías de sustento se determinó que proceso el proceso de reclutamiento y selección es uno de los procesos que más que necesita la empresa en este momento. Para poder elaborar una propuesta más efectiva es necesario terminar de recabar información puntal sobre la empresa y opiniones de profesionales en el ámbito, es por ello que se implementara un proceso investigativo orientados a estos dos elementos.

3.5.1 Población

El proyecto de investigación se orientará a 3 poblaciones diferentes:

1. Los empleados de la empresa de Speed Trasport.
2. Gerencia General de Speed Transport

3. Profesionales en el área de Recursos Humanos, con más de 5 años de experiencia en el área y que actualmente estén laboralmente activos.

3.5.2 Muestra

Para determinar las muestras de la investigación se aplicó la técnica de muestreo no probabilístico – discrecional. El investigador seleccionará las personas que serán muestra en base a su conocimiento y juicio profesional, ya que no todos los sujetos de la población son elegibles. Las muestras para cada población serán:

1. Empleado de Speed Transport (30).
2. Gerencia General de Speed Transport (1).
3. Profesionales de Recursos Humanos con 5 años de experiencia y laboralmente activos (5).

3.5.3 Unidad de análisis

La unidad de análisis en proyecto de investigación son las personas laborando en Speed Transport y el criterio profesional de personas en el área de recursos humanos.

3.6 Instrumentos, técnicas y procedimientos aplicados

Para este proyecto de investigación los instrumentos para recopilar la información según la población serán:

- Empleados de Speed Transport se utilizará un cuestionario tipo encuesta (Anexo 1). El propósito de esta es recabar información de primera mano de los empleados y su proceso de incorporación a la empresa para analizar el proceso y acotejarlos con los resultados de la entrevista a profundidad con la gerencia de la empresa.
- Gerente General de la empresa de Speed Transport se utilizará una entrevista a profundidad (Anexo 2). Este instrumento investigativo que se le aplicará para

poder obtener más información de la gestión de personal, específicamente el proceso de reclutamiento y selección.

- Con los Profesionales del área de recursos humanos se utilizará un cuestionario (Anexo 3). Este instrumento pretende recopilar la opinión de diversos profesionales en el área de recursos humanos acerca de los problemas actuales en Speed Transport para poder tomarla en consideración en la propuesta final del proyecto de investigación.

3.6.2 Procedimientos

El procedimiento para que se seguirá para este proyecto de investigación es el siguiente:

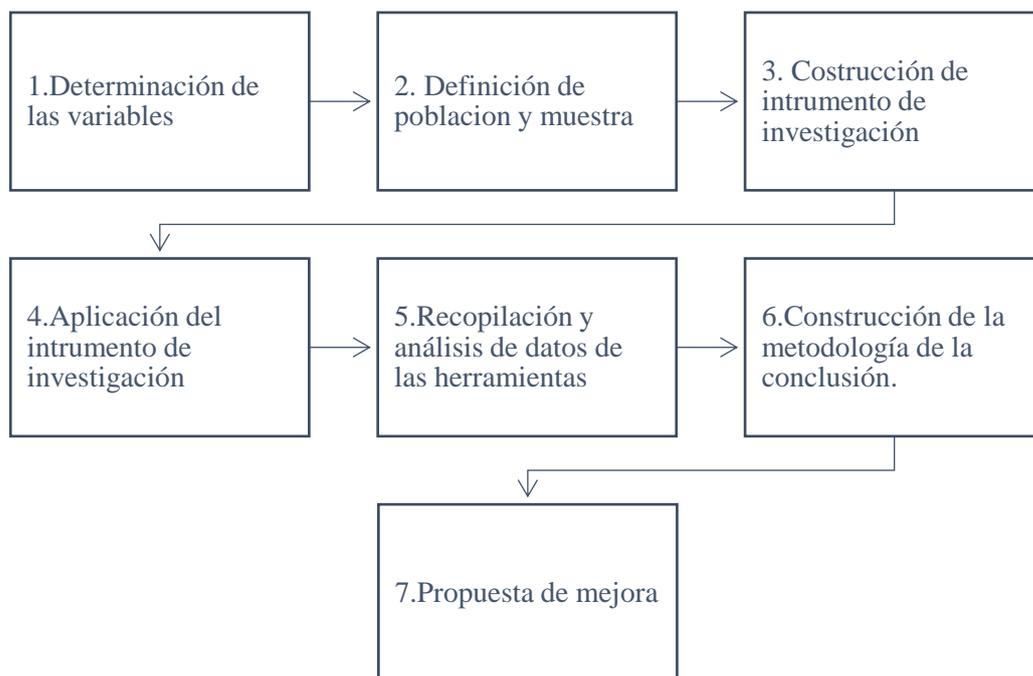


Figura 5 Proceso de investigación.

Fuente: elaboración propia.

3.7 Fuentes de información

La información obtenida ayuda a establecer el estado en cuestión. Las diversas fuentes secundarias y primarias utilizadas en el presente muestran teorías existentes, hipótesis, técnicas

sobre los temas de estudio e información de la situación actual. Esto no solo ayuda a precisar mejor el problema y determinar los pasos a seguir en la investigación, si no aclarar el énfasis que se le dio a la investigación.

3.7.1 Fuentes primarias

Las fuentes primarias o recursos de primera mano son aquellos que han sido publicados sin ser filtrados, resumidos, evaluados o interpretados por algún tercero. Las fuentes primarias utilizadas en este proyecto investigativo son: libros y revistas. También se utilizaron tesis o monografías de proyectos en temas específicos donde el autor toma una postura frente al tema y emiten conclusiones relevantes. Estas son tanto físicas como digitales. Y finalmente se construyó dos cuestionarios y una entrevista a profundidad para recabar información de primera mano acerca de la empresa y profesionales en el área.

3.7.2 Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que recopilan, resumen y reorganizan la información proveniente de las fuentes primarias. Estas ayudan a tener acceso a un mayor número de fuentes en un menor tiempo. Las fuentes secundarias utilizadas en este estudio son: libros, artículos, censos o datos estadísticos de organizaciones internacionales, gubernamentales y públicas, así como material o informes universitarios ya sean en físico o digital orientado a los negocios familiares y la gestión de recurso humano.

3.8 Limitantes del estudio

En este estudio hubo 2 mayores limitantes:

- Falta de datos disponibles y/o confiables: esto limitó un poco el alcance de análisis ya que la empresa no cuenta con ninguna documentación o historial de información de su recurso humano o procesos. Todo se obtuvo a base de información recabada de primera mano.

- La falta de estudios de investigación sobre el tema: Referenciar y criticar estudios previos de investigación constituye la base de la revisión bibliográfica y ayuda a sentar las bases para entender el problema de investigación que se está investigando, no obstante, actualmente hay muy poca información de investigación sobre la empresa familiar y la administración de recursos humanos en ellas.
- El tiempo de investigación resulta ser un poco corto para el tipo de estudio y análisis requerido

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y ANÁLISIS

4.1 Análisis de resultados.

En las tres herramientas de investigación aplicadas se recabó información de primera mano y necesaria en relación al proceso actual de reclutamiento y selección que lleva la empresa para poder adecuar la propuesta del proceso de la forma más efectiva para la organización. Así como también se logró recabar la opinión y perspectiva de cinco diferentes profesionales en el área de recursos humanos con más de 5 años de experiencia sobre la situación actual de Speed Transport. A continuación, se muestran los hallazgos más relevantes para el estudio en cada herramienta de investigación:

4.1.1 Encuesta a Empleados

Esta es una encuesta con 12 preguntas en relación al proceso de incorporación que tuvo el empleado a la empresa, desde cómo fue el primer contacto, como fue contratado y un poco de la información solicitada en el proceso. La encuesta se aplicó solo al personal operativo (motoristas) y se llevó a cabo de forma anónima para la confianza y obtención correcta de la información. Los datos más relevantes son:

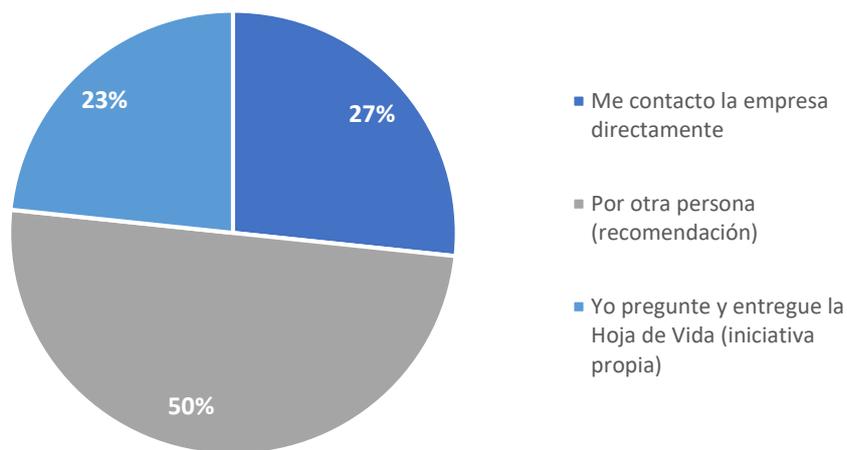


Figura 6 ¿Cómo se enteró del puesto de trabajo en Speed Transport?

Fuente: elaboración propia.

La principal fuente de reclutamiento de Speed Transport es la recomendación de personal. El 50% de los candidatos encuestados fueron referidos por los mismos empleados en la empresa. Las fuentes de reclutamiento utilizadas al momento por la empresa son limitadas y para poder obtener el candidato idóneo es necesario tener candidatos de diversas fuentes.

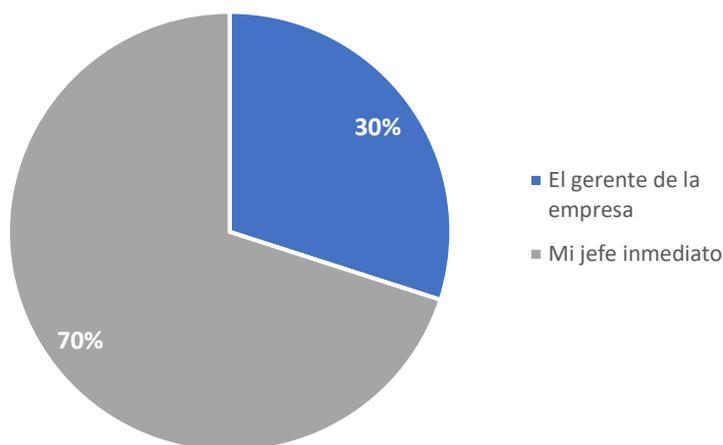


Figura 7 ¿Quién le entrevistó?

Fuente: elaboración propia.

La mayoría de las personas que ingresan a la empresa son entrevistadas por quien será su jefe inmediato. Esto es correcto ya que el jefe inmediato es el que debe tomar la decisión final sobre quien tendrá en su equipo de trabajo. Es importante mencionar que es bueno tener otras técnicas de selección en acompañamiento a esta entrevista para poder tener más insumos y filtros hasta identificar al candidato idóneo.

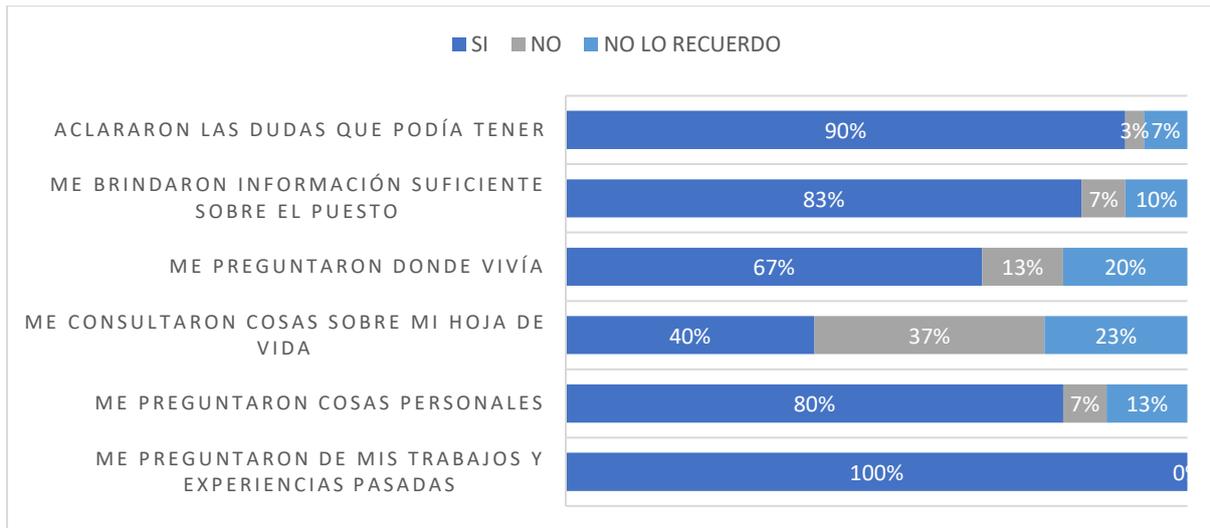


Figura 8 Matriz de entrevista de trabajo

Fuente: elaboración propia.

Como muestra la fig. 8 las entrevistas de trabajo no son estructuradas, el entrevistador pregunta lo que considere oportuno en el momento de cada entrevista. El instrumento revelo que en todas las entrevistas se pregunta sobre experiencia de trabajos anteriores (al 100% de los encuestados). También es normal que se pregunten aspectos personales (80%) y que se brinde la información y se aclaren las dudas que se tenga sobre puesto al que están aplicando y de la empresa (83% y 90% respectivamente). Lo que no se pregunta en la encuesta son preguntas en base a su hoja de vida y preguntas de seguridad como donde vivía (40% y 67% respectivamente). En este grafico es necesario resaltar la importancia de un formato de entrevista estructurada, la cual permite estandarizar el proceso y brinda preguntas claves que

permitan evaluar y llevar a cabo la entrevista de una forma correcta y profesional, quitando de promedio las subjetividades del evaluador.

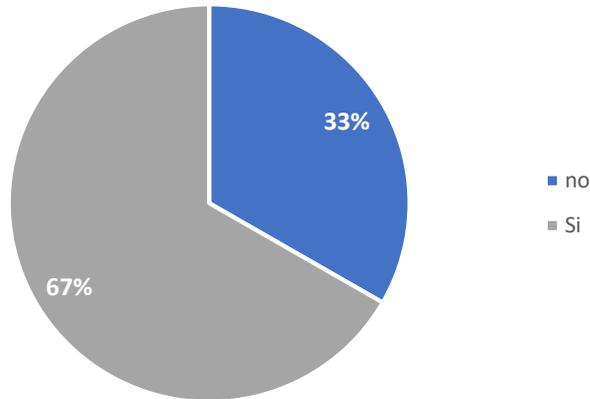


Figura 9 ¿Le hicieron alguna evaluación o prueba aparte de la entrevista?

Fuente: elaboración propia.

El 67% de las personas contratadas en la empresa confirmó que realizaron una prueba al ingresar a la empresa. El 90% de estas personas que afirmaron haber tenido una prueba de manejo. Mientras el 10% restante comentó que realizaron una prueba de polígrafo.

Las pruebas de habilidades son necesarias para verificar la información proporcionada por el candidato y la de su hoja de vida. En este caso la prueba de manejo es clave para el negocio de Speed Transport, una empresa dedicada al transporte pesado. En la entrevista a profundidad aplicada a la Gerencia General se confirmó que la prueba de polígrafo no es parte del proceso de reclutamiento del personal. Estas se aplican de forma aleatoria cuando lo consideran necesario o su cliente lo solicita.

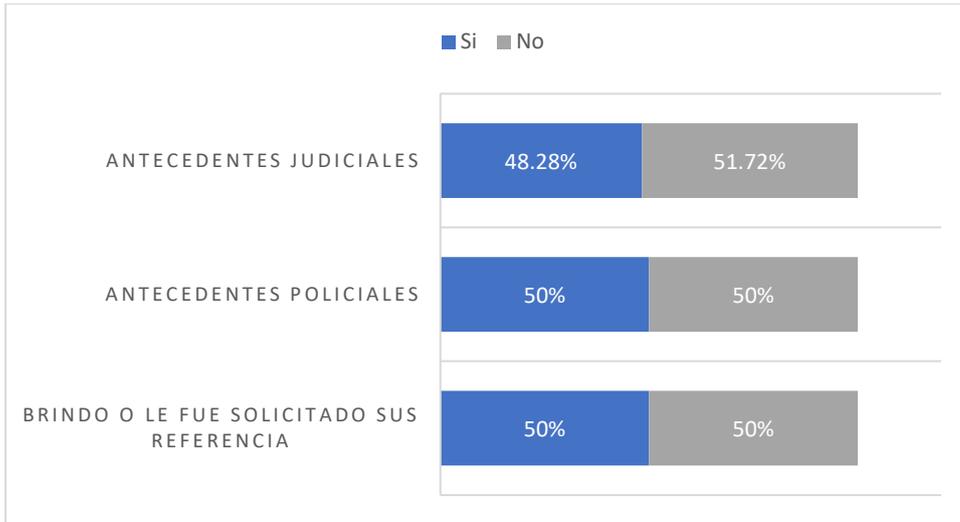


Figura 10 Solicitud de documentación complementaria: referencias, antecedentes penales y judiciales.

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados en la fig. 10, solo al a la mitad de los empleados le solicitan las hojas de antecedentes policiales y judiciales o a unos solo les piden una y a otros otra. Al igual la solicitud de referencia ya sean personales o profesionales solo se le pide a mitad del personal. Establecer un proceso estandarizará la solicitud de documentación para así poder utilizarla como un insumo más para la verificación del perfil del candidato.

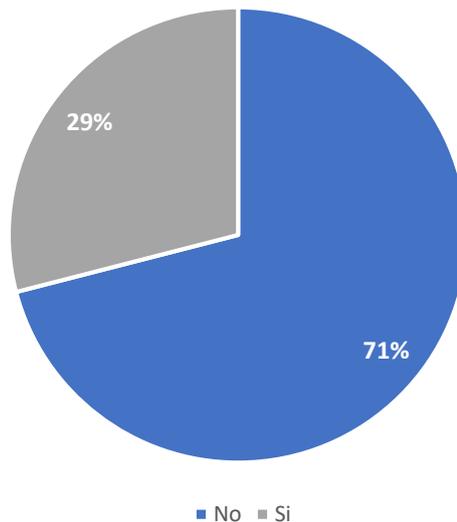


Figura 11 ¿Tuvo una inducción en el puesto de trabajo?

Fuente: elaboración propia.

El 71% de los empleados entrevistados dijo no haber tenido una inducción adecuada a su puesto de trabajo. Luego de finalizar el proceso de reclutamiento y selección de personal a través de una contratación es necesario seguir una correcta inducción. Esta contribuye a la correcta adaptación de candidato, ayuda a reducir al máximo la curva de adaptación y aprendizaje.

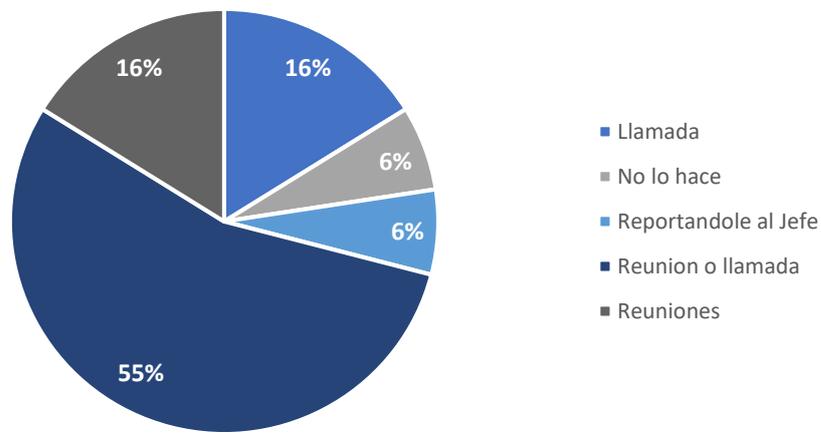


Figura 12 ¿De qué forma reporta sus resultados o desempeño a su jefe inmediato?

Fuente: elaboración propia.

El 94% de los empleados reportan a su jefe inmediato los resultados o desempeño a través de alguna reunión o llamada telefónica. Solo un 6% de los empleados mencionó que no reportan su desempeño a su jefe inmediato. Luego que el empleado idóneo sea contratado e inducido a la empresa es necesario establecer cómo se será medido su desempeño y como lo reportará a su jefe inmediato.

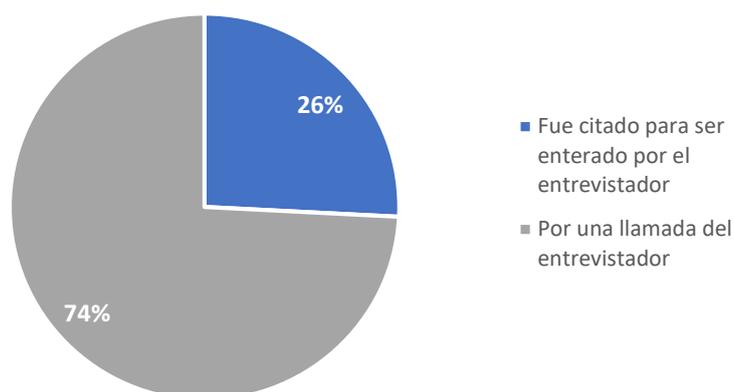


Figura 13 ¿Cómo fue notificado que fue seleccionado para trabajar en la empresa?

Fuente: elaboración propia.

La empresa comunica la selección de su personal mayoritariamente por una llamada telefónica (74%) y algunas veces se cita para ser enterado (26%). La empresa no tiene un proceso profesional para formalizar la relación entre patrono – empleado. Es necesario este paso se resalte en el proceso de reclutamiento y selección, que se realice de forma profesional y a través de un contrato de trabajo enmarcado en la ley laboral actual, donde se describan las obligaciones y compromiso de las partes y la compensación a recibir.

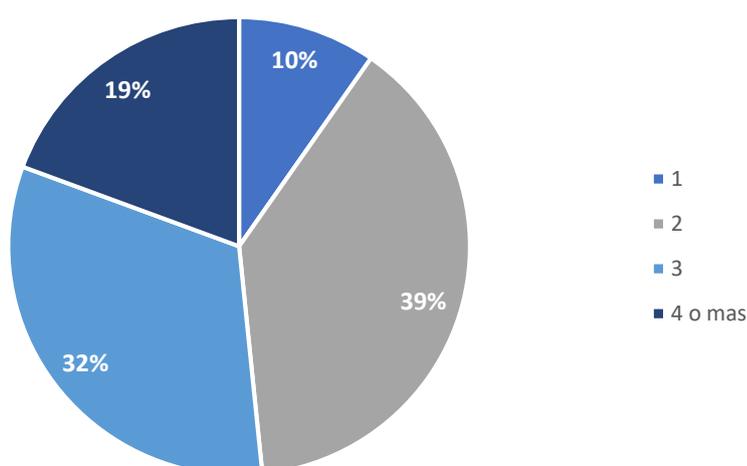


Figura 14 ¿Cuántos trabajos tuvo antes de Trabajar en Speed Transport?

Fuente: elaboración propia.

El 71% de los empleados trabajando en Speed Transport han tenido en promedio de 2 a 3 empleos antes de entrar a trabajar a la empresa. Un 19 % ha tenido de 4 a más empleos previos y el 10% solo uno. La experiencia del personal que la empresa ha contratado es buena, sin embargo, es necesario verificar la estabilidad laboral y su desempeño anterior verificándolo con sus jefes de trabajos anteriores.

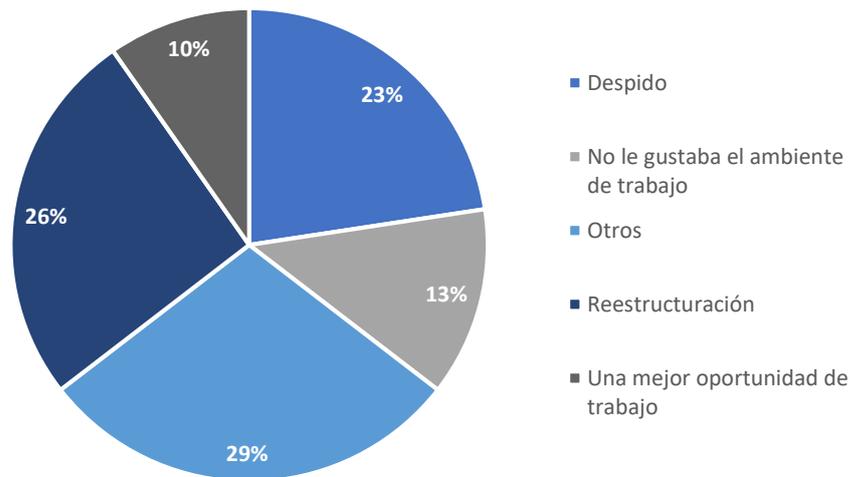


Figura 15 ¿Cuál fue el motivo de salida de su trabajo anterior?

Fuente: elaboración propia.

Las razones por que los empleados de Speed Transport han dejado sus pasados trabajos son por despido el 23%, No le gustaba el ambiente de trabajo el 13%, otros 29% reestructuración 26% y una mejor oportunidad 10%. En este porcentaje de otros se encuentra desmotivación, mejor salario, no le gustaba su último puesto, problemas con su jefe inmediato y recorte de personal. Como mencionamos en el párrafo anterior, es necesario la empresa investigue como fue la relación del candidato con sus antiguos patronos, así como su motivo de salida. Esto se una técnica de filtros llamada verificación de referencias y constancias de trabajo, algo que actualmente la empresa no realiza.

4.1.2 Entrevista a Gerente general

La entrevista a profundidad fue aplicada a la Gerente General de la empresa, María Antonia Flores, con finalidad a conocer a mayor profundidad sobre el área de recursos humanos, problemas con su personal y más específicamente el proceso de reclutamiento y selección que la empresa emplea actualmente. Los hallazgos más relevantes para la investigación fueron:

La empresa no cuenta con ningún proceso o política por escrito de reclutamiento y selección, pero sí manejan los procesos de una forma empírica no formal. No cuentan con un personal dedicado exclusivamente a la administración de recursos humanos, los procesos se llevan a cabo por diferentes personas en diferentes áreas. Se le preguntó a la Gerente General por los procesos básicos de recursos humanos y la aplicación de ellos en la empresa. El proceso de pago a empleados lo hace el jefe de operación de la empresa, no se manejan procesos o acciones de capacitación y desarrollo, la Gerente solo mencionó que hacen reuniones esporádicas en las que se le aconseja al personal, pero no se les capacita o desarrolla formalmente. El desempeño solo lo miden a través de un seguimiento de parte del encargado de cada zona hacia los motoristas únicamente, no se aplica al resto de los empleados, lo cual son la minoría.

Respecto al proceso de reclutamiento y selección de personal la gerente mencionó que se buscan los candidatos principalmente a través de recomendaciones del personal, ellos miran como una medida de seguridad o pre filtro el hecho que alguien que trabaja en la empresa los conozca. Luego de ello pasan a entrevista con el jefe inmediato y algunos con la gerencia o jefatura, cuando pasan la entrevista se procede a hacerles una prueba de manejo. Luego hay una pequeña evaluación donde se toma la decisión si se contrata la persona o no. Cuando el candidato es seleccionado se le solicitan los papeles (Currículo y hojas de antecedentes). La

empresa no hace contratos de trabajo donde se formalice la relación empleado y empleador, este solo es un acuerdo verbal.

Cuando se tiene problemas de índole laboral legal los manejan los coordinadores de cada área, llaman al empleado para platicar y tratar de concientizar o mediar para llegar a un mutuo acuerdo, quedando en un estado ganar- ganar. La gerencia y jefatura de operaciones han decidido ya no involucrarse en estos casos directamente con los motoristas por la situación de seguridad y riesgo del negocio. Ellos intervienen en estos casos para su solución solo a través de los encargados de cada zona. En esta consulta la Gerente General amplió su respuesta y mencionó que hay casos donde el empleado ya no expresa su inconformidad, ni busca mediar si no que se van directamente al ministerio de trabajo. Estos empleados abandonan labores, dejan el carro tirado o cuando hay un accidente abandonan el carro y su carga. Luego estos van directamente al ministerio de trabajo. La empresa solo se da cuenta de lo que pasa o actúa ante estos casos hasta que llega el ministerio de trabajo, es en este momento cuando ellos tratan de solucionar las cosas, cuando ya es un poco tarde.

Cuando se le consultó a la gerente sobre un diseño organizacional, como ser una estructura (organigrama) o perfiles de puesto, la Gerente afirmó que no lo tienen pero que cada quien ya sabe que es lo que tiene que hacer, pero que sin embargo les gustaría tenerlos porque saben que son de utilidad para la empresa.

Luego de identificar como está gestionada el área de recursos humanos en la empresa, la entrevista se dirigió a conocer más a profundidad el proceso de reclutamiento y selección. La empresa no tiene ningún perfil de puesto en el que se establezcan las necesidades de la empresa en relación a un puesto de trabajo. Cuando se le preguntó a la gerente de la empresa de las características que buscaban en los candidatos mencionó que buscan personas que no sea tan jóvenes ni tan mayores, que no tenga vicios principalmente el alcoholismo o drogadicción, buscan personas que tenga experiencia en manejo de transporte pesado, por lo

cual los encargados de cada zona realizan pruebas de manejo para comprobar las capacidades de manejo de los candidatos. También le consultan de sus experiencias previas como ¿Dónde ha trabajado?, ¿Cuántos años estuvo?, ¿Qué equipo es el que usted ha manejado? Respecto al problema de alcoholismo y drogas, la empresa ha decidido despedir inmediatamente a todo empleado que se presente bajo estas sustancias.

Cuando la gerente habló del proceso que ellos llevan para reclutar y seleccionar las personas mencionó que los encargados de cada zona tienen la responsabilidad de anticiparse a la búsqueda de candidatos mediante recomendaciones para que tenga una base de posibles candidatos. A los candidatos en esta base se les solicitan su currículum y documentación personal para archivarlos y tenerlos a disposición cuando se necesite personal. La principal fuente de reclutamiento es la de recomendación del personal, ya que ellos buscan que por lo menos alguien que ya está dentro de la empresa los conozca, para evitar el ingreso de personal no deseado o de riesgo a la organización. Cuando se les consultó un número promedio de candidatos por plaza vacante, la Gerente mencionó que es variado ya que algunas veces no hay plazas vacantes y llegan varias personas (5 o 6) a buscar trabajo, pero en unas ocasiones ellos necesitan motoristas, pero no tienen ningún candidato por la dificultad de la plaza. El trabajo de motorista en Speed Transport es de mucha responsabilidad, tienen horarios indefinidos, unos pueden salir a una hora en la mañana u otras diferentes horas en la madrugada o tarde. Por lo cual no es un trabajo para cualquiera, suele ser agotador, pero hay personas que se comprometen con el trabajo y otros que no y solo buscan sacar algo de la organización. En muchas ocasiones. La gerente mencionó que en diversas ocasiones si se les ha dificultado encontrar personal especialmente en la zona norte, ya que la población laboral en esta zona suele generar más problemas en relación con el ministerio de trabajo.

Sobre los filtros que aplica la empresa a los candidatos son la prueba de manejo y solicitud de documentos de antecedentes penales o judiciales y referencias. La información que

entrega el empleado no es confirmada por la empresa en ningún momento. La Gerencia también comentó que hacen pruebas de polígrafo esporádicas en el año y la aplican a todo el personal a solicitud de su cliente, pero no es utilizada como una prueba o filtro de reclutamiento o selección.

La decisión de contratación del personal se realiza posterior a la aprobación de la prueba de manejo, básicamente si un candidato llega a la prueba de manejo y la pasa este se considera apto para contratación. Si hay varios candidatos queda al criterio del encargado o el gerente, depende de quien lleve el proceso. El acto de contratación se hace de forma verbal, no hay firma de un contrato. La empresa ha tenido diversos problemas por esta situación. La última demanda fue hace un mes atrás y a raíz de esta la empresa está iniciando los tramites de establecimiento de contratos laborales y reglamento interno de trabajo. Esto lo está haciendo la Gerente de la empresa junto con un abogado profesional en el área. Solo están determinando algunas situaciones como ser el mantenimiento de antigüedad de los empleados.

Los problemas más frecuentes que tiene la empresa con el personal es de insatisfacción de personal, incumplimiento de labores y abandono de labores. El personal se vuelve renuente deja de ir a la empresa y luego algunos llegan con demandas del ministerio de trabajo. Otro problema más frecuente es de accidentes automovilísticos, auto secuestros, robos de producto de carga y combustible. Uno de los casos más serios ha sido un caso de extorsión en el cual se suponía que había sido un ex empleado de la empresa, pero por motivos de seguridad decidieron no seguir el caso.

Para finalizar la entrevista se consultaron sobre los últimos cinco casos o problemas más significantes con el personal de la empresa y el proceso de reclutamiento y selección que se llevó en los casos. Los casos que se enumeraron fueron: Un choque de un motorista que dejo el camión abandonado y regresó con una demanda del ministerio de trabajo, un abandono de labores, robo de combustible de un de los encargados de zona, un auto secuestro y el caso

de extorción. A todas estas personas fueron recomendadas, se le solicitó su hoja de vida, se les realizó la entrevista de trabajo por el encargado de cada área, antecedentes penales y judiciales. Sin embargo, esta información solo se colecta, no hay un análisis real, no se comprueba la información dada por el empleado, la empresa no cuenta con formatos complementarios para solicitar información necesaria e importante del candidato (ej. Solicitud de trabajo). La empresa puede emplear diferentes análisis, comparativos o herramientas del proceso de reclutamiento y selección que les pueda ayudar a filtrar de mejor manera al candidato y tratar de emplear el empleado más idóneo.

4.1.3 Encuesta a profesionales de Recursos Humanos

La tercera herramienta de investigación se enfocó en consultar a 5 profesionales del área de Recursos Humanos para obtener su opinión y recomendaciones sobre el caso de Speed Transport, para poder utilizarlos como un aporte investigativo en la propuesta final de la empresa. Todos tienen cargos de liderazgo en el área como ser directores, jefes o coordinadores con un promedio de 11 años de experiencia

A ellos se les planteó de una forma resumida los problemas actuales en Speed Transport en relación a su personal y se les consultó cuál sistema o procesos de recursos humanos es más relevante implementar en este momento para mitigar los problemas de la empresa, 3 de los profesionales indicaron que el proceso más relevante en este momento es el de reclutamiento y selección, mientras los otros dos, uno de ellos consideró que la principal área es la legal seguido por un correcto procedimiento de adquisición de personal y el segundo consideró que era necesario el proceso de capacitación y desarrollo (20%).

Cuando se les preguntó por qué ellos mencionaron los siguientes comentarios:

“Este un filtro para candidatos idóneos y mejorar la eficiencia de la compañía, se puede evitar la contratación de empleados problemáticos y se pueden resolver los problemas legales estableciendo el correcto tipo de contrato”.

“Considero que muchas de las situaciones se derivan a raíz del tipo de personal contratado y la falta de un proceso formal para este. Un proceso de selección formal incluye incluso documentación básica como un contrato que ayude a mitigar casi todos los riesgos expuestos”.

“Es importante traer talento humano con las competencias de cada uno de los puestos a desempeñar”.

Los demás profesionales que se inclinaron por el proceso legal laboral y Capacitación y desarrollo comentaron lo siguiente:

“El área legal laboral es el que tiene mayor riesgo sobre la continuidad del negocio. Luego capacitaría y por último revisaría el proceso de RyS para futuras contrataciones”.

“Capacitación y desarrollo en principio para poder trabajar de una mejor manera con el personal que ya se tiene, claro está que lo legal cómo extenderles contratos formales debe ir en paralelo.”

Estas dos opiniones diferentes a la planteada en el apartado de las teorías de respaldo también pueden ayudar a la resolución de problemas, pero en el caso de capacitación y desarrollo no es el principal ya que a medida siga ingresado personas con un perfil inadecuado a la empresa, estará nutriendo el problema actual y esta deberá de estar siempre invirtiendo varios recursos en entrenamiento. Esta opción tampoco merma o aborda los problemas de seguridad y legal que tiene la empresa. Referente al abordaje desde la perspectiva del área legal, como mencionó el profesional, es el factor que pone en mayor riesgo la continuidad de negocio, pero la empresa ya está en proceso de establecer un reglamento interno y definir contratos de trabajo, lo cual se consolidar con un buen proceso de reclutamiento y selección, en el cual cada colaborador será contratado bajo las normativas laborales del país.

Luego de conseguir la opinión general sobre el problema actual en Speed Transport la encuesta se guió más hacía el proceso de reclutamiento y selección de personal y sus opiniones

sobre este. En la primera pregunta de esta sección se les consultó sobre que método de reclutamiento sería el más adecuado para Speed Transport y ellos recomendaron usar principalmente convenios o contactos con institutos de formación, seguido por la utilización de agencias de colocación o empleo, en base a recomendaciones y crear una base de posibles candidatos. Todos ellos concordaron que para poder encontrar un buen candidato es necesario tener de 3 a 4 candidatos por plaza.

Las técnicas de filtro para candidatos recomendadas para utilizar fueron: Entrevista de Selección estructurada, pruebas de conocimientos o habilidades y exámenes psicológicos. Luego se les consultó sobre los filtros de seguridad que puede utilizar la empresa para filtrar correctamente a sus candidatos y estos opinaron que los más apropiados serían la solicitud y verificación de referencias, verificación de constancias de trabajo, visitas socioeconómicas y las solicitudes de antecedentes policiales y judiciales.

Los profesionales recalcaron que la importancia de reclutar al candidato idóneo en un puesto de trabajo se basa en que este brinda un mayor rendimiento y productividad, ya que las personas en su puesto de trabajo son más eficientes y eficaces. También hay una mejora gradual del potencial humano y reducción de costos.

El método más factible para medir la efectividad de la selección de un candidato es a través de un comparativo del perfil de candidato contra el perfil del puesto de trabajo. Así como un indicador de rotación temprana y antigüedad o retención de personal.

Los profesionales indican que las repercusiones más representativas que se pueden tener por no tener un contrato formal entre la empresa y el empleado son las demandas laborales y altas penalidades.

Para cerrar la encuesta se les consultó si sería más efectivo para Speed Transport la utilización de un tercero (outsourcing) para la administración del proceso de reclutamiento y

selección de personal y el 100% de ellos contestó que sí. Al consultarles porque las respuestas fueron las siguientes:

“Para tener más experiencia en la evaluación y validación de candidatos y más fuentes de reclutamiento”.

“Es más práctico y suele ser menos costoso”.

“Sí, el tercero es especializado en esos perfiles y el mismo se encargará del proceso al 100%”

“De hecho, ambas respuestas son correctas. De ambas maneras se puede manejar. Con Outsource es menos sentido de pertenencia y se debe estipular controles para que se ejecuten de manera correcta para evitar contingencias. Y si es directo, igual”.

“Pueden hacer un pre filtro y luego el empleador solo valida las ternas, competencias, referencias, etc.”.

4.2 Conclusión de las investigaciones.

En conclusión, en esta investigación se pudo demostrar que la empresa utiliza un proceso básico y no formal para contratar a su personal. La empresa no posee un proceso estándar, con todos los pasos necesarios para que este sea objetivo, no basado en emociones o subjetividades, en base a la idoneidad de una persona a las necesidades del puesto y la empresa. La ausencia de este proceso está permitiendo que ingresen a laborar a la empresa personas no deseadas, con las competencias y valores no acordes a los de la empresa. La creación e implementación de un proceso de reclutamiento y selección permitirá convertir al empleado a un contribuidor al negocio. Siendo este más eficiente en su puesto de trabajo, elevando su rendimiento de trabajo y productividad de la empresa. Con este proceso, el empleado se acopla no solo a un puesto de trabajo sino también a su cultura y valores. Este proceso también contribuirá a cumplir con los requisitos legales entre el patrono y el empleado. Este proceso finaliza con un contrato enmarcado en la ley laboral del país. Esta propuesta es respaldada por

la opinión de los profesionales consultados y permitirá disminuir o eliminar los problemas de efectividad operativa, demandas legales y de seguridad y ambiente laboral en Speed Transport.

4.3 Propuesta de mejora

La elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección de Personal representa un gran aporte para las empresas, ya que permite optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal que se llevan a cabo a lo interno de ellas, obteniendo como resultado que todos los procesos vayan ajustados a las necesidades del negocio. Con el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal, se pretende disminuir los problemas en relación con el personal e incrementar el rendimiento de las personas para la eficiencia de la organización. Los beneficios de este serán:

- Adecuación de las personas al puesto de trabajo y cultura deseada por la empresa.
- Mayor rendimiento y productividad.
- Mayores filtros de seguridad que descarten perfiles no deseados.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado.
- Mejora gradual del potencial humano.
- Mayor estabilidad y permanencia de las personas.
- Mejora en el nivel de las relaciones humanas.
- Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación
- Cerrar el proceso mediante contratos laborales enmarcados en la ley.

Debido a que la empresa no tiene un área o personal especializado en recursos humanos se recomienda que tercerice el proceso de reclutamiento y selección de personal, pero siempre teniendo un personal dentro de la empresa que sea el encargo de verificar el proceso y sea el principal enlace de la compañía tercerizada y Speed Transport. Actualmente se recomienda sea la asistente administrativa de la empresa.

4.3.1 Proceso de reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos utilizadas para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de Speed Transport. El reclutamiento debe proporcionar la materia prima básica (personas) para el funcionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos.

Estructura del proceso

Paso No. 1 Vacante (Inicio).

Es una condición que genera la necesidad a la empresa de cubrir una plaza vacante, cabe mencionar que vacante puede ser de un puesto nuevo o de un puesto existente dentro de la empresa. Una vez identificada la necesidad se procede al envío del formato de requisición.

Paso No. 2 Requisición

El formato de requisición (anexo5), debe ser enviado por el jefe de unidad al encargado de gestionar la información de recursos humanos en la empresa, en este caso al asistente administrativo. En este paso es donde se realiza la petición formal para iniciar el proceso de reclutamiento. Una vez recibido y aceptado el formato de requisición, el asistente administrativo procede a compartir la información de requerimiento a la compañía tercerizada para que esta inicie a realizar la planificación en cuanto a que tipo de candidato buscará.

Paso No. 3 Búsqueda de candidatos

Paso en el que se determina qué tipo de reclutamiento se realizará la agencia tercerizada para captar al candidato idóneo, pudiendo ser este interno, externo o mixto, una vez definido el tipo de reclutamiento se procederá a identificar el o los medios por él que se dará a conocer la o las vacantes disponibles dentro de la empresa. Cabe mencionar, que el tipo de medio a utilizar dependerá de la o las vacantes disponibles, es decir puestos gerenciales, ejecutivos u operativos.

Reclutamiento Interno: Es la búsqueda de candidatos a lo interno de la empresa, es el método más utilizado en Speed Transport. Este tipo de reclutamiento la agencia se deberá basar en las recomendaciones que realice la empresa, o consultar la base de datos de empleados de esta.

Reclutamiento Externo: La agencia tercerizada realizará la búsqueda de candidatos a lo externo de la empresa, es el método más utilizado cuando se desean captar ideas nuevas, enriquecer la empresa, los medios que se pueden utilizar son: Bolsa de trabajo, ferias del empleo, redes sociales, anuncios en diarios y revistas especializadas, etcétera.

Reclutamiento Mixto: Es la búsqueda de candidatos utilizando el reclutamiento interno y externo, además de la utilización de todos los medios de difusión anteriormente mencionados.

La agencia como encargada del proceso de reclutamiento y experto deberá seleccionar el método adecuado. Una vez definido el tipo de reclutamiento y los medios que se utilizarán para la captación de hojas de vidas, se procederá a la publicación de las vacantes.

Paso No. 4 Publicación de la Vacantes

Proceso mediante el cual se procede a publicar la(s) vacante(s) en el o los medios de difusión utilizados para la recepción de las hojas de vida y así proceder a enviar a filtrado a los candidatos. La agencia tercerizada contratada en también la responsable de realizar este paso.

Paso No. 5 Filtrado de Candidatos

Proceso a través del cual se filtran las hojas de vida, en función a la plaza a ocupar y el perfil requerido. Seguidamente se procede a realizar la revisión y depuración de los candidatos a fin de captar los perfiles idóneos para la o las plazas vacantes. Una vez revisado y depurados, se procede a enviar al proceso de selección. Para que este sea eficaz debe tener suficientes candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de selección. El encargado de este paso sigue siendo la agencia tercerizada.

Paso No. 6 Envío al proceso de Selección

Recepción de las hojas de vida y la solicitud de empleo de los candidatos que cumplieron con los principales requisitos solicitados, seguidamente se realizará la llamada para la entrevista inicial. La agencia deberá de pasar esta información a la asistente administrativa de Speed Transport para que esta se le comparta al jefe solicitante.

FLUJOGRAMA RECLUTAMIENTO

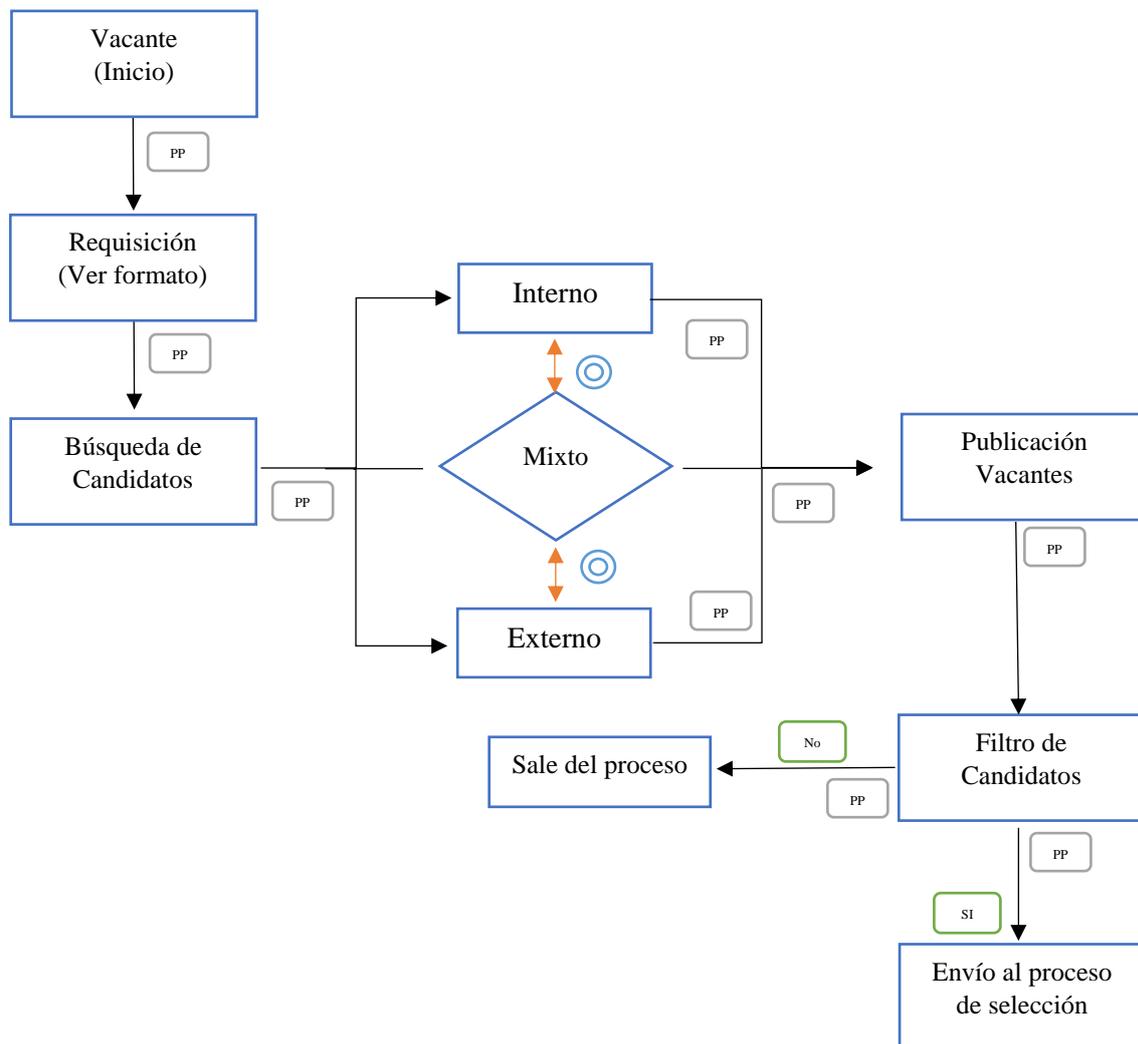


Figura 16 Proceso de reclutamiento

Fuente: elaboración propia.

4.3.2 Proceso de selección

La selección consiste en elegir al hombre adecuado para el puesto adecuado. La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Con esto la selección busca solucionar dos problemas básicos: La adecuación de la persona al trabajo y la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. La selección es un proceso que se basa en la comparación de dos variables. Una es los requisitos del puesto vacante y la otra es el perfil o características de los candidatos.

Paso No. 1 Entrevista Inicial

Proceso mediante el cual se establece la primera comunicación formal con el candidato aspirante a la plaza vacante, dicha entrevista es estructurada (preguntas cerradas) y funciona como guía para el entrevistador. Se adjunta un formato sugerido en anexo 5. Este paso lo realiza la agencia Tercerizada. Si el candidato sigue dentro del perfil deseado este sigue en el proceso con las pruebas de selección.

Paso No. 2 Pruebas de Selección

En esta parte del proceso se procede a la aplicación de pruebas psicológicas, de conocimiento, de personalidad y pruebas mismas que han sido seleccionadas cuidadosamente para recabar la mayor cantidad de información posible del candidato. Estas sirven de apoyo al momento de la toma de decisiones, ya que, dichas pruebas marcan una tendencia o comportamiento del individuo evaluado. Asimismo, este proceso representa un filtro estratégico para ir depurando o eliminando candidatos no idóneos para el puesto. Las pruebas a aplicar serían:

- **Pruebas de Selección por Competencias:** son un conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño

bueno o excelente en un trabajo y organización, en ellas el reclutador identifica claramente y sobre todo rápidamente las competencias que quiere analizar y como se desenvuelve el entrevistado. Para brindar una recomendación o parámetros de las pruebas a continuación de brindan 2 recomendaciones:

- **EFAI NIVEL 3 (Evaluación Factorial de las Aptitudes Intelectuales),**

Dentro de estas pruebas es la más eficaz. hay varios niveles de EFAI acorde al nivel necesario. Esta es una batería de aplicación de referencia en la evaluación de las aptitudes intelectuales que permite evaluar de una forma muy completa y con un enfoque homogéneo a personas con diferente formación, realiza procesos lógicos de deducción e inducción, está formada por cuatro baterías cada una dirigida a un nivel de edad o de formación diferente y compuestas por cinco pruebas:

- Aptitud espacial
- Aptitud numérica
- Razonamiento abstracto
- Razonamiento verbal
- Memoria

El tiempo de aplicación es breve, en cada caso las cinco pruebas se recogen en un único cuadernillo.

- **Cuestionario de evaluación de competencias generales (CEC 180) Nivel**

General. Ideal para todo tipo de cargos administrativos y operativos. Un instrumento clave para procesos de selección y desarrollo del potencial humano que consta de una prueba cuantitativa diseñada bajo la premisa de competencias, donde la conducta pasada y capacidad presente son un insumo importante para

determinar el potencial actual de un sujeto frente a 23 competencias generales y 10 habilidades específicas y esenciales para cada tipo de cargo a evaluar. Esta está diseñada teniendo en cuenta los postulados y referentes teóricos de Spencer y Spencer (1992).

- **Pruebas de Personalidad:** Tratan de averiguar y definir la forma de ser de los posibles candidatos, estas pruebas muestran el grado de adaptación a los cambios, a los momentos de presión y a las diferentes formas de responder ante las crisis, se suelen utilizar como complemento en las entrevistas.
- Prueba de detección de consumo de alcohol, tabaco y sustancias: esta se realizará a través de un examen toxicológico. El empleado deberá ir a un laboratorio médico y entregar sus resultados al reclutador.

Paso No. 3 Entrevista de Selección

En esta parte del proceso se envía al candidato a una entrevista con el jefe del departamento o área a fin de que él pueda obtener información relevante y necesaria para el puesto de trabajo, el objetivo de la misma es que el experto en el área profundice más en aquellos requisitos y habilidades que el candidato preseleccionado debe tener. Cabe mencionar que se debe instruir y capacitar a los jefes de departamento o área para realizar este tipo de entrevistas a fin de enriquecer el proceso. El formato de entrevista se encuentra en anexo 6.

La entrevista de selección debe contener al menos los siguientes requisitos:

1. Antes de la entrevista se debe:
 - Se debe analizar el curriculum vitae del candidato a entrevistar.
 - Realizar un guía con las particularidades que deseamos conocer.
 - Localizar o crear un entorno relajado y favorable para la entrevista a fin de conseguir el candidato se sienta cómodo.
2. Durante la entrevista se debe:

- Presentarse al candidato
 - Crear un clima relajado
 - Ser amable y generar empatía con el candidato
 - Comenzar con las preguntas generales a fin de romper el hielo
 - Explicar el motivo de la entrevista y el proceso de selección
 - Brindar información detallada sobre la plaza vacante, a fin de realizar un filtrado y ahorrar esfuerzos.
3. En Desarrollo de la entrevista se debe:
- Mantener un diseño de preguntas comunes para todos los candidatos, siempre y cuando se trate de la misma plaza vacante, para luego proceder a realizar comparaciones entre los candidatos.
 - Mantener una escucha activa e interesada en relación a lo que nos comenta el candidato.
 - Ser claro al momento de realizar las preguntas
 - No se debe interrumpir al candidato mientras esté hablando
 - Administrar el tiempo, aún más cuando el candidato guarde silencio
 - No se deben emitir juicios ni calificaciones
 - No se debe discutir con el candidato, a menos que sea como actividad de simulación
 - Utilizar las preguntas abiertas de manera cuidadosa y siempre mantener la administración del tiempo
 - Evitar las preguntas negativas
 - No se deben incitar situaciones incómodas o embarazosas
 - Evaluar el lenguaje corporal del candidato
 - Repreguntar si se detectan incoherencias

4. En Cierre de la entrevista:

- Se debe ser amable
- Se debe observar ciertos aspectos reveladores en la despedida
- Se debe informar al candidato sobre los siguientes pasos del proceso

5. Después de la entrevista:

Una vez finalizada la entrevista se deben tomar las notas, además de escribir algunas acotaciones las cuales deben de ser entregadas a la agencia tercerizada.

Paso No. 4 Verificación de Referencias y Antecedentes

En esta parte del proceso se procede a la verificación de la información brindada por el candidato al inicio del proceso. A cargo de este paso debe de estar la agencia de Tercerizada.

- **Referencia Laboral:** Esta información es primordial a la hora de preseleccionar un colaborador, ya que sirve para determinar el nivel de desempeño, motivaciones y comportamiento con sus pares y superiores. Debido a esto es clave que se especifique un canal de comunicación expedito para que el reclutador y el antiguo jefe inmediato puedan entrar en contacto. El objetivo de la misma es cotejar toda la información brindada por el candidato en lo que referencias laborales concierne utilizando como herramienta principal las constancias de empleo.
- **Referencia Personal:** Son las brindadas por las personas conocidas y/o amigos quienes dan referencia del candidato en un ambiente social y familiar.
- **Antecedentes:** Verificación de sus antecedentes policiales y penales para validar que es una persona de buena reputación y buenos principios, sin conflictos con la ley. Se solicitará a los candidatos tramite de Hoja de Antecedentes Penales y Hoja de Antecedentes Policial a fin de salvaguardar o blindar el proceso de reclutamiento y selección.

Paso No. 5 Prueba de Manejo

La prueba de manejo es la última prueba a realizar por el candidato en donde se corrobora mediante una prueba en vivo de conducción sus capacidades del manejo de las unidades de la empresa y el transporte de carga pesada. El encargado de esta prueba es el coordinador de área y solo se aplicará para los cargos que la ameriten.

Paso No. 7 Presentación de la matriz de candidatos a la Gerencia.

En esta parte del proceso la agencia tercerizada procede a enviar la matriz de candidatos preseleccionados a la Gerencia, en donde se les informa sobre la experiencia laboral, nivel de escolaridad, resultados en las pruebas generales y por competencias además de las recomendaciones de la agencia. Cabe mencionar que en estas matrices solo se envían a los 4 mejores candidatos. Y en caso de que ninguno de los candidatos preseleccionados sea aceptado por la gerencia se debe iniciar nuevamente el proceso. El formato se encuentra en anexo 7.

Paso No. 8 Elección del candidato por la Gerencia

En base a lo anterior y la verificación del asistente administrativo, que se hayan cumplido cada uno de los pasos, el jefe deberá elegir al candidato idóneo.

Paso No. 9 Oferta Laboral

Una tomada la decisión, el Gerente General le envía una carta de ofrecimiento (anexo 8) de empleo al candidato seleccionado. Este tipo de cartas es una herramienta importante para evitar malos entendidos y reclamos que luego se puedan presentar.

Paso No. 10 Firma del Contrato

Una vez aceptada la oferta laboral se procede a la firma del contrato por parte del candidato seleccionado. El formato es el definido por la empresa y abogado experto.

Paso No. 11 Fin del Proceso

Una vez firmado el contrato, se puede dar por finalizado el proceso de reclutamiento y selección.

FLUJOGRAMA SELECCIÓN

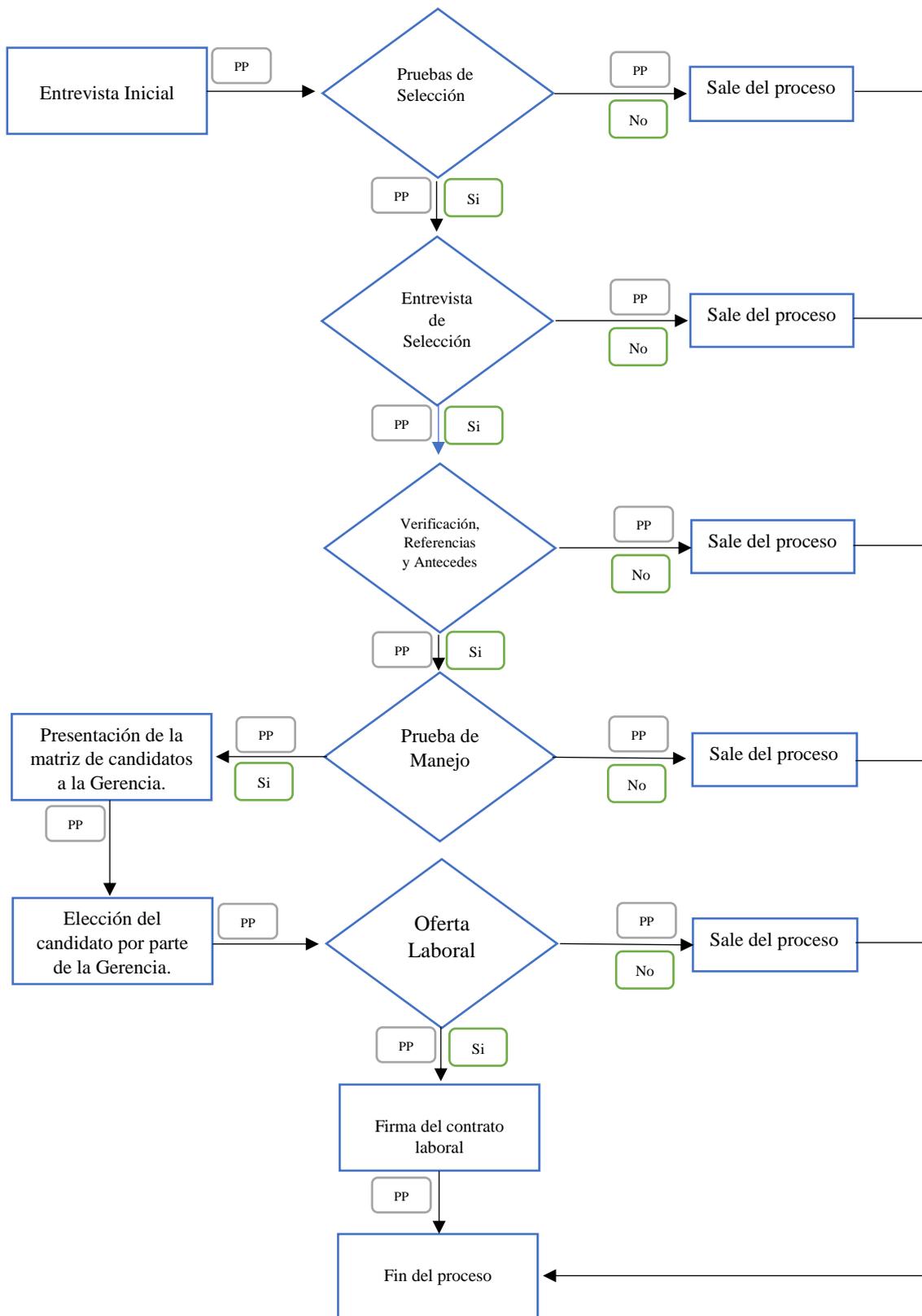


Figura 17 Proceso de Selección

Fuente: elaboración propia.

4.3.3 Matriz de responsables

Los responsables de cada paso en los procesos se detallan en la tabla 6 debajo:

Tabla 6 Responsables de los procesos de R&S

PASO DEL PROCESO	RESPONSABLE
PROCESO DE RECLUTAMIENTO	
Vacante	Jefe de área
Requisición	Jefe de área y Asistente administrativo
Búsqueda de Candidatos	Tercerizado
Publicación de la Vacantes	Tercerizado
Filtrado de Candidatos	Tercerizado
Envío al proceso de Selección	Tercerizado y Asistente administrativo
PROCESO DE SELECCIÓN	
Entrevista Inicial	Tercerizado
Pruebas de Selección	Tercerizado
Entrevista de Selección	Jefe de área
Verificación de Referencias y Antecedentes	Tercerizado
Prueba de Manejo	Jefe de área
Presentación de la matriz de candidatos a la Gerencia.	Tercerizado
Elección del candidato por la Gerencia	Jefe de área
Oferta Laboral	Jefe de área y Asistente administrativo
Firma del Contrato	Gerente General y Asistente administrativo

Fuente: elaboración propia.

4.3.4 Tiempo de Implementación

Considerando los pasos a seguir para la implementación del proyecto, se estima que el tiempo necesario para echar andar el nuevo proceso de reclutamiento y selección de Speed Transport serian de 4 semanas y 5 días. En la tabla 7 se muestra en detalle de los pasos a seguir y el tiempo para cada uno.

Tabla 7 Tiempo de implementación de propuesta.

PASOS DE IMPLEMENTACION	TIMEPO
Búsqueda de proveedores o tercerizados	1.5 semanas
Evaluación de proveedores o tercerizados	1.5 semanas
Selección de proveedores o tercerizados	2 día
Socialización y entrenamiento del nuevo proceso al personal	1 semana
Revisión de los documentos legales necesarios (contrato)	2 días
Implementación de proceso	1 día
Tiempo total requerido para implemetacion	4 semanas 5 días

Fuente: elaboración propia.

4.3.5 Presupuesto

Se realizó una investigación y análisis de costos, entre lo que costaría subcontratar los servicios de reclutamiento y selección o contratar un profesional en la empresa. En la tabla 8 se muestra el análisis en base a un costo anual proyectado a 3 años. El costo del proveedor está en base a una cotización de este (anexo 9) y el costo del profesional está en base a el perfil de un profesional recién graduado, sin experiencia con un sueldo base de L13,000.00 y los 14 salarios acorde a ley.

Tabla 8 Análisis de Costos de Proveedores

COSTO ANUAL	OUSOURCE PAE		PROFESIONAL	
1er año	HNL	180,000.00	HNL	189,000.00
2er año	HNL	110,000.00	HNL	189,000.00
3er año	HNL	90,000.00	HNL	189,000.00
TOTAL	HNL	380,000.00	HNL	567,000.00

Fuente: elaboración propia.

Según tabla de costos es más viable subcontratar los servicios de reclutamiento y selección. Otras ventajas de subcontratar a un proveedor es que este ya cuenta con vasta experiencia en el área y se especializa en el tema, los costos se van reduciendo según la efectividad de contratación ya que cobran en base a el número de plazas contratadas y la empresa no deberá invertir en la compra de sistemas o herramientas necesaria para el proceso, como ser las pruebas/ evaluación de personalidad y por competencias. Aparte de esto la empresa no **acumulará** costos por derechos adquiridos o cesantías. La empresa deberá de ir evaluando la contratación de un personal de recursos humanos en la empresa a medida los procesos de recursos humanos continúen implementándose y el personal en la empresa siga incrementando.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Las conclusiones del estudio de las variables dentro del área de recursos humanos que pueden estar propiciando el problema en Speed Transport son las siguientes:

1. Se analizaron diferentes procesos en la administración de recursos humanos y su aplicación en Speed Transport, a través de una encuesta a empleados y entrevista a profundidad con la Gerente General. Estas revelaron que la empresa no tiene un área o persona designada para la administración de recursos humanos. Las funciones de recursos humanos que tiene la empresa son de reclutamiento y selección, pago de planilla y legal. No se tiene ningún proceso formalizado, estos son básico y empíricos.
2. El proceso de reclutamiento y selección se determinó como la variable más importante para solventar el problema actual en Speed Transport. El análisis de las variables en el marco teórico demostró que la importancia y el beneficio de este subproceso de recursos humanos es el principal tamiz a la problemática actual. Esto también fue validado por los profesionales de recursos humanos consultados en una de las herramientas de investigación, donde 3 de 5 concordaron que esta variable es la principal para mitigar los problemas actuales.
3. El proceso de reclutamiento y selección busca solucionar dos problemas básicos, la adecuación de la persona al trabajo, así como la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. Este proceso tiene diversos métodos y teorías, pero las recomendadas para Speed Transport según su modelo de negocio son: entrevista de selección, pruebas de habilidades (prueba de conducción), exámenes de competencias y personalidad. Esta técnica de selección es secuencial en cuatro o más actos de decisión, en la cual se emplea a un mayor número de técnicas, permitiendo un mayor filtro para encontrar el candidato idóneo.

4. La propuesta es establecer un proceso de reclutamiento y selección de personal acoplado a Speed Transport. Este proceso permitirá una mayor adecuación de las personas al puesto y la cultura deseada, mayor rendimiento y productividad, establecer filtros de seguridad que descarten perfiles no deseados, mejora gradual del potencial humano y su ambiente, así como establecer contratos laborales acorde a ley.
5. Evaluando los recursos de Speed Transport y en base a las recomendaciones de los profesionales, se incluyó como parte de la propuesta de mejora subcontratar el proceso de reclutamiento y selección, coordinado por una persona dentro de la empresa que vele por el cumplimiento de todo el proceso y sea el enlace entre ambas partes. Este proceso siempre es liderado por Speed Transport, teniendo la decisión final. Al subcontratar este servicio la empresa tendrá a expertos en el área que le ayudaran a la selección de candidatos idóneos sin tener que invertir en personal, sistemas de gestión u otros costos.

5.2 Recomendaciones

Las recomendaciones del estudio en base a los resultados y descubrimientos obtenidos para uso de la empresa o introducción en ampliaciones de investigaciones futuras serían las siguientes:

- Se le recomienda a Speed Transport realizar un análisis crítico de los proveedores de servicios de reclutamiento y selección para elegir más apropiado. Además de costos esta debe de analizar la experiencia, si está orientada en contratar los perfiles de la empresa (motoristas, asistentes o supervisores), si esta cumplirá con todos los pasos requeridos (tabla 6), recomendaciones de otros clientes, tiempos de respuesta y que este correctamente constituida. Posterior a este análisis la empresa deberá de decidir cuál es la mejor opción con cual trabajar.

- Se recomienda a la empresa establecer indicadores de que ayuden a monitorear la gestión del proceso de reclutamiento y selección y su eficiencia y eficacia, además de apoyar a la gerencia en la toma de decisiones. Los indicadores recomendados son:

Porcentaje posiciones abiertas: Este indicador mide el porcentaje de vacantes que se cubrieron en su totalidad en el proceso de reclutamiento y selección, ya que, en ciertas ocasiones debido a reproceso, no se cubren según los tiempos pactados, por lo tanto, se debe iniciar dicho proceso.

$$\frac{\text{Número de posiciones ocupadas}}{\text{Número de posiciones pendientes}} * 100$$

Porcentaje de Rotación Periodo de Prueba: Este indicador mide el porcentaje de colaboradores contratados que no cumplieron con el periodo de prueba.

$$\frac{\text{Número de colaboradores de baja}}{\text{Número total de colaboradores contratados}} * 100$$

Se recomienda que estos se realicen de forma mensual.

- La empresa debe de cerciorarse de la creación e implementación del reglamento interno y contratos de trabajo. Ser recomienda tener un abogado de confianza con especialización en el área laboral que les apoye en casos importantes y en entrenar a los líderes sobre la legislación laboral y sus procesos.
- Speed transport es una empresa mediana en continuo crecimiento, por lo que se recomienda continuar el análisis y establecimiento de otros procesos o subsistemas de recursos humanos con el propósito de continuar buscando la eficiencia organizacional y la correcta administración del personal, tales como: Control y sistema de administración de personal, auditoria, capacitación y desempeño, entre otros.

- Se recomienda a la Gerencia General y Lideres de Speed Transport capacitarse sobre la correcta administración de recursos humanos, en la que aborde la importancia, objetivos e impacto al negocio, así como la descripción de sus subprocesos. Esto ayudará a los líderes a comprender la relevancia de la inclusión de estos procesos en su empresa y puedan tener un mayor entendimiento de cada uno para implementarlos con mayor eficiencia y éxito.

ANEXOS

Anexo 1- Formato de Cuestionario a Empleado y Ejemplo en PDF.

Instrumento 1: Cuestionario a Empleados

Soy estudiante de la maestría de recursos humanos actualmente cursando el proyecto de graduación, el siguiente cuestionario tiene como finalidad recabar información sobre su proceso de incorporación a la empresa con la finalidad de analizar el proceso y sugerir mejoras a la institución. La encuesta es de carácter anónimo. De antemano gracias por tu tiempo y colaboración.

1. ¿Cómo se enteró del puesto de trabajo en Speed Transport?
 - a. Por otra persona (recomendación)
 - b. Yo pregunte y entregue la Hoja de Vida (iniciativa propia)
 - c. Me contacto la empresa directamente
 - d. Lo vi publicado en algún lugar (internet, hoja volante, periódico, etc)
 - e. Otro: _____
2. ¿Quién le entrevistó?
 - a. Mi jefe inmediato
 - b. El gerente de la empresa
 - c. Otra persona.
 - d. No me entrevistaron (pasar pregunta 4)
3. La Favor marque cuál de estas es verdadera. En la entrevista de trabajo:

	Si	No	No lo recuerdo
Me preguntaron de mis trabajos y experiencias pasadas			
Me preguntaron cosas personales			
Me consultaron cosas sobre mi hoja de vida			
Me preguntaron donde vivía			
Me brindaron información suficiente sobre el puesto			
Aclararon las dudas que podía tener			

4. ¿Le hicieron alguna evaluación o prueba aparte de la entrevista?
 - a. Si, ¿cuál?
 - b. no
5. ¿Brindo o le fue solicitado sus referencias?
 - a. Si
 - b. no
6. ¿Le solicitaron los antecedentes policiales?
 - a. Si
 - b. No
7. ¿Le solicitaron los antecedentes judiciales?
 - a. Si
 - b. no
8. ¿Tuvo una inducción en el puesto de trabajo?
 - a. Si
 - b. no

9. ¿De qué forma reporta sus resultados o desempeño a su jefe inmediato?
 - a. Si
 - b. No
10. ¿Cómo fue notificado que fue seleccionado para trabajar en la empresa?
 - a. Por una llamada del entrevistador
 - b. Fue citado para ser enterado por el entrevistador
 - c. Por una llamada de una tercera persona
 - d. Fue citado para ser enterado por una tercera persona
 - e. otro
11. ¿Cuántos trabajos tuvo antes de Trabajar en Speed Transport?
 - a. 0
 - b. 1
 - c. 2
 - d. 3
 - e. 4 o mas
12. ¿Cuál fue el Motivo de salida de su trabajo anterior?
 - a. Una mejor oportunidad de trabajo
 - b. No le gustaba el ambiente de trabajo
 - c. No le gustaba su último puesto
 - d. Estaba desmotivado
 - e. Problemas con su jefe inmediato
 - f. Mejor salario
 - g. Otro_____

Ejemplo en PDF:

Recopilador: Web Link 1 (Enlace web)
Comenzó: domingo, 03 de marzo de 2019 15:29:28
Última modificación: domingo, 03 de marzo de 2019 15:41:19
Tiempo destinado: 00:11:51
Dirección IP: 190.92.95.229

Página 1

P1 ¿Cómo se enteró del puesto de trabajo en Speed Transport? **Por otra persona (recomendación)**

P2 ¿Quién le entrevistó? **Mi jefe inmediato**

P3 La Favor marque cuál de estas es verdadera. En la entrevista de trabajo:

Me preguntaron de mis trabajos y experiencias pasadas	Si
Me preguntaron cosas personales	Si
Me consultaron cosas sobre mi hoja de vida	Si
Me preguntaron donde vivía	Si
Me brindaron información suficiente sobre el puesto	Si
Aclararon las dudas que podía tener	Si

P4 ¿Le hicieron alguna evaluación o prueba aparte de la entrevista? **Si,**
Si su respuesta es si, cual?:
Manejo

P5 ¿Brindo o le fue solicitado sus referencias? **Si**

P6 ¿Le solicitaron los antecedentes policiales? **Si**

P7 ¿Le solicitaron los antecedentes judiciales? **no**

P8 ¿Tuvo una inducción en el puesto de trabajo? **Si**

P9 ¿De qué forma reporta sus resultados o desempeño a su jefe inmediato?

Llamada y reunión

P10 ¿Cómo fue notificado que fue seleccionado para trabajar en la empresa? **Por una llamada del entrevistador**

P11 ¿Cuántos trabajos tuvo antes de Trabajar en Speed Transport? **2**

P12 ¿Cuál fue el Motivo de salida de su trabajo anterior? **Despido**

Anexo 2 – Formato de entrevista a Profundidad y Vaciado

Instrumento 2: Entrevista a Profundidad

Soy estudiante de la maestría de recursos humanos actualmente cursando el proyecto de graduación, En este instrumento investigativo se pretende tener una entrevista a profundidad con la gerencia de la compañía Speed Transport para poder obtener más información de la compañía y de su proceso de reclutamiento y selección, orientándola a los 5 casos puntuales más relevantes en el último año.

1. ¿Tienen políticas o proceso en la ARH?
2. Quien se encarga de ver los siguientes procesos o funciones dentro de la compañía:
 - a. Reclutamiento y selección
 - b. Compensación (planilla)
 - c. Capacitación y desarrollo
 - d. Desempeño
 - e. Problemas de relación laboral con los empleados
3. ¿Cuál es la estructura de la empresa? ¿existe un organigrama?
4. ¿Tiene definidos perfiles de puesto? ¿qué acción o actividad hace cada quién?
5. ¿En base a qué aspectos o características buscan los candidatos?

6. ¿Por qué medios buscan candidatos para una plaza? ¿Cuántos candidatos suelen tener por plaza?
7. ¿Aplican algún tipo de filtros a los candidatos para evitar el ingreso de personal no deseado?
8. ¿Cómo evalúan o corroboran que el candidato es idóneo para la plaza?
9. ¿En base a qué criterios se basa la decisión de que candidato contratar? ¿Cuentan con un contrato de trabajo?
10. ¿Cuáles son los problemas más frecuentes con el personal?
11. Análisis de Caso Puntuales desde el proceso de recurso humanos. Favor enumere los 5 problemas más relevantes en relación con su recurso humano en el último año.

ASPECTOS A ANALIZAR	CASO 1	CASO 2	CASO 3	CASO 4	CASO 5
Análisis del puesto					
Fuentes de Reclutamiento					
Solicitud de Hoja de Vida y Referencias					
Solicitud de Empleo					
Entrevista					
Antecedentes policiales y judiciales					
Chequeo de seguridad					
Comprobación de la información del candidato					
Evaluaciones de experiencia y conocimiento					
Análisis del candidato vrs puesto de trabajo					
Entrevista final por departamento solicitante					
Decisión Final					

Vaciado Entrevista a Gerente General de Speed Transport

Entrevistador: Marcela Oliva, Pasante de la Maestría de RRHH.

Entrevistado: Maria Antonia Flores, Gerente General de Speed Transport.

Día y Hora: miércoles 27 de febrero del 2019 a las 7pm.

Marcela: Muy buenas noches doña María gracias por el tiempo con esta entrevista. Básicamente como le mencioné antes, Es una entrevista para investigar un poco más sobre la empresa de Speed Transport en la cual estoy haciendo mi proyecto de graduación y utilizar la información que saquemos en esta entrevista para la propuesta más adecuada a los problemas que ustedes tengan relación con el personal. Para empezar mi primera pregunta Doña María es: ¿ustedes tienen alguna política o proceso por escrito de lo que son las funciones de recursos humanos en su empresa?

Maria: Bueno no, no las tenemos cuando nosotros vamos a las políticas de entrevistar buscamos el personal con nuestros empleados viejos que nos recomienden personal que ya ellos conozcan

y luego los entrevistamos y les hacemos pruebas de manejo y después vemos que tomamos la decisión y les pedimos su documentación y que alguien que los conozca.

Marcela: Entonces vemos que se ya maneja lo que es el proceso de reclutamiento y selección y no lo tienen por escrito, pero sí siguen su proceso de forma interna en la parte de planillas y aparte, ¿quién hace el pago a empleados de horas extras o de pago normal de planilla?

Maria Antonia: Ese lo hace el jefe de operaciones. Si él está empapado de todo y se encarga de supervisar personal que tiene bajo su mando igualmente para pagos a los empleados lo hace por medio de cuentas bancarias y él con la computadora pues él transfiere.

Marcela: Entonces la parte de compensación no hace el jefe de operación.

Maria: sí.

Marcela: Respecto otra área de recursos humanos que nos interesaría saber es capacitación y desarrollo ¿lo aplican en sus empleados?

Maria: Fíjese que capacitaciones lo que hacemos es que a veces los reunimos les hablamos les aconsejamos les decimos que manejen despacio o que no contesten el teléfono, que anden con cuidado, que sean responsables que asean su vehículo, pero verbalmente todo.

Marcela: pero es más que todo como consejo y seguimiento sobre las Acción.

Maria: si

Marcela: En la parte se desempeñó, ¿a esto me refiero como usted garantiza que los empleados estén haciendo las cosas correcto o que se desempeñen de la forma correcta?

Maria: Bueno tenemos en cada área un jefe que maneja el personal tanto en el norte como acá en Tegucigalpa tenemos un asistente allá que es el que se encarga de ver que toda la distribución del trabajo se lleve a cabo y él pone en una pizarra todos los destinos donde va cada motorista y cuando puede los reúne dándole recomendaciones y él está pendiente tanto para la empresa que trabajamos como para lo que tenemos pendiente de hacer de mantenimiento en el taller y así como el personal también.

Marcela: Perfecto, Ahora problemas en relación de demanda o parte laboral con los empleados que se tengan, riñas como laborales o problemas legales con los empleados. ¿Quién nos maneja?

Maria: Bueno este lo maneja digamos, anteriormente lo manejábamos directamente yo como gerente y el jefe de operaciones que teníamos menos personal, ahora que tenemos más personal lo maneja cada persona encargada de cada destino como ser la que está en Yojoa y como el otra la persona que tenemos encargada en el plantel acá en Tegucigalpa.

Marcela: Y cuando tienen digamos demanda laboral ustedes tienen un abogado externo que les ayuda a eso o buscan a alguien diferente cada vez, ¿Cómo se maneja esa parte?

Maria: Anteriormente lo hacíamos nosotros mismos, llamábamos al empleado, platicábamos, lo concientiza vamos y nos arreglábamos casi siempre en mutuo acuerdo, se iban contentos ellos y nosotros hacíamos una negociación. Hoy nos ha crecido la planilla y bueno ya nosotros no estamos en mucho contacto como lo hacíamos antes, que nosotros estábamos ahí, convivíamos en el trabajo diariamente, pero ahora ellos con quien más conviven es con la persona encargada tanto en el norte como acá. Entonces esa persona es la que se encarga de manejarlos a ellos porque inclusive ellos no nos conocen a nosotros, solo nos conocen los empleados antiguos hasta de 15 años de laborar con nosotros. Pero los nuevos no nos conocen entonces ellos directamente se dirigen al encargado que tienen en cada zona y el encargado se comunica con nosotros para ver que quede que decidimos.

Marcela: Doña María ¿por qué tomaron esa decisión de no involucrarse tanto en la empresa o tener contacto con los empleados? ¿A raíz de que?

Maria: Si nosotros tomamos esa decisión por la situación del país, ¿por qué?. Pues es un personal que del todo uno no lo conoce. Hay tantas situaciones que se están dando y que uno prefiere no estar de frente, sino que cuando hay que tratar esto generalmente entonces le pasamos a la persona encargada que tiene que hacer, y de ahí nosotros hablamos y ahí decidimos qué situación, pero también tenemos casos de empleados que se van directamente, dejan el carro hacen accidentes sin decir nada se van al Ministerio, ya ellos ya vienen con notas y unos listones ahí y bueno como le digo la relación directamente con nosotros no está sino con la persona encargada de cada zona.

Marcela: Hablando un poco de la estructura de la empresa, refiriendome a un organigrama, en el que se define quién es la cabeza, qué áreas o tipo de áreas tienen, los tipos de puestos que tienen, ¿lo tienen definido puntualmente? ¿Lo tienen plasmado en una hoja o realmente sólo lo tienen estructurado informalmente?

Maria: No, no lo tenemos plasmado, pero si ya cada uno de nosotros sabe lo que tiene que hacer en su puesto. Eso lo tenemos definido pero plasmado así no lo tenemos en documento. Si me gustaría tenerlo, pero estamos en eso ahorita organizándonos más todavía.

Marcela: entonces no tenemos la estructura de la empresa y los pasos tampoco están definidos como perfiles de puesto.

Maria: sí.

Marcela: Entonces en aspectos, cuando ya nos vamos a la parte de reclutamiento y selección que usted tenía, que me mencionó al inicio, cuando ya no vamos a ese puntual proceso, ustedes ¿en que se basan o qué características buscan para buscar a su personal?

Maria: Bueno nosotros ya le hablamos con el encargado de cada zona y siempre anticipado le recomendamos que él vaya buscando personal, que tenga solicitudes de trabajo pendientes, de personas que quieren trabajar, les pide su currículum, les pide documentaciones personales y él ya los tiene archivados. Generalmente el personal lo seleccionamos porque tratamos de buscar por lo menos que alguien que ya está dentro de la empresa los conozca, y que nos recomienden, siempre tratando de evitar que el personal por lo menos sea sano, que no se nos vaya a filtrar gente problemática, aunque sí aunque uno busque la perfección pero siempre a veces se le filtra uno que otro por ahí.

Marcela: Bueno entonces usted me dice que así es como ustedes contratan al personal. Pero mi pregunta preguntaba está orientada en ¿qué característica buscan ustedes en una persona para contratarla en su empresa?

Maria: Si, las características buscamos una persona que no sea ni demasiado de edad ni tan joven. Que no tenga vicios principalmente el alcoholismo o droga y también una persona que tenga experiencia en manejo, por la responsabilidad que tenemos y antes de darles un camión por ejemplo el personal que tenemos en cada zona, ellos ya han sido motoristas anteriormente, conocen el trabajo y pues ellos los van a probar y dictaminan si es capacitado para andar el equipo o no.

Marcela: Entonces sí tienen algunas características puntuales, pero no son tan estrictos como para decir por lo menos tienen que tener dos años de experiencia.

Maria: No, sí. Sí les preguntamos qué experiencia ha tenido, donde ha trabajado, cuántos años estuvo, qué equipo es el que usted ha manejado, ese tipo de cosas se los preguntamos y les

hacemos recalco que no queremos alcohol ni droga y el empleado que encontramos que toma automáticamente los despedimos.

Marcela: Aprovechado la pregunta, ¿ha tenido casos de gente que ha ido a manejar con bajo efectos del alcohol?

Maria: Sí, sí hemos tenido.

Marcela: Perfecto, ¿más o menos cuántos candidatos suelen tener por plaza?, es decir ¿cuántas personas aplican a un puesto vacante en su empresa?, más o menos cuántos tienen en promedio. Digamos, tienen un puesto disponible de motorista, más o menos cuántas personas ustedes evalúan para contratar.

Maria: Bueno, sí los que sean necesarios, porque pueden ir varios a solicitar empleo pero nos fijamos en la apariencia de él, que no vaya como con su pelo largo, que no vaya a vestir raro, sino que sea que se le mire su personalidad. También se ve su apariencia. Y bueno pues van varios pero los seleccionados, pues la primera impresión de nosotros es verle su apariencia de ahí cuando nos parece buen candidato y que lleve sus requisitos y su apariencia y todo entonces, de ahí mandamos a hacer la prueba de manejo y de ahí pues ya lo mandamos a trabajar, pero siempre tratando de ver que él esté desarrollándose

Marcela: Bien, aunque más o menos. ¿Cuántas personas?

Maria: Bueno, eso es variado porque a veces no necesitamos y van a buscar trabajo unos cinco o seis, a veces no va nadie porque es un trabajo de motorista y de mucha responsabilidad, tenemos diferentes horarios de trabajo, no tenemos una hora o un horario exacto, porque unos salen a una hora, otros a otra y otros a otra, entonces pues hay gente que le gusta el trabajo, se enamora del trabajo, pero hay otra gente que anda buscando trabajo y no querer encontrar y andar seleccionando trabajo.

Marcela: ¿Hay ocasiones que se le ha dificultado encontrar personas?

Maria: Sí principalmente en el norte porque la gente allá, pues como decimos así, la manera de actuar de ellos es diferente de acá en Tegucigalpa, hay que tener más precaución o saber seleccionar porque allá como que se dan más cosas.

Marcela: Ahora tomando en cuenta que usted dice que hay que analizar un poco más al candidato antes de que ingrese a la empresa, ¿Qué tipo de filtro o análisis hacen antes de que

empiecen a trabajar? Porque usted dice que lo entrevistan, pero ¿qué más le hacen? ¿prueba de manejo, alguna otra prueba que la hagan?

Maria: Si ahora nos está exigiendo la empresa la prueba del polígrafo, la hemos hecho.

Marcela: ¿Como lo hacen?

Maria: Los mandamos a personas encargadas que nos haga esos exámenes, pruebas de confianza y a veces sale verdadera y hay veces no. De los que hemos tenido duda pasan y los en los que confiamos no pasan. No sé qué tan confiables será esa cosa. Hoy nos reunimos y nos solicitaron para todo el personal, presentar de nuevo pruebas de confianza, porque para ellos hay duda que algunos granjeros de ellos están en complicidad con algunos motoristas para sacar algo entonces ya no orden las pruebas. Seguramente quieren que despedamos parte del personal. Cuando ellos solicitan que despedamos, despedimos hasta cinco o nueve motoristas. Luego se nos viene un problema porque los despedimos, pero hay que liquidarlos y el dinero sale. No nos comprueban que están robando y el motorista viene a algunos aceptan y otros no y dicen que los estamos despidiendo por robar, pero no tenemos ninguna prueba y que me van a demandar. Pero como los de seguridad de la empresa dicen roban yo tengo que sacarlo para cuidar el trabajo. Pero a el motorista no le gusta que lo denigren, ellos dicen que no roban y aparte de eso, yo no sé si será cierto o no. La última vez le dije al cliente que cuando quieran que despida a un empleado porque roba por lo menos hay que tener una prueba porque no se puede juzgar a una persona que no lo hace. Es un problema serio para la empresa, demandan, yo no tengo pruebas y pierdo el juicio. Vamos a ver qué pasa.

Marcela: Entonces la prueba la aplica su cliente, no ustedes.

Maria: Nosotros tenemos que prestarle la empresa que le damos servicio.

Marcela: ¿qué otro tipo de filtro está? Ya ese filtro de la prueba no es continuo sólo es cuando se solicita, pero ustedes normalmente cuando contratan a una persona ¿sólo le entrevistan y le hacen la prueba de manejo?

Maria: Si, y le pedimos la documentación normal que pide toda empresa.

Marcela: Pero me comentaba extraoficialmente que se le pide referencias, pero no se comprueban.

Maria: No, no creo. Yo lo hacía antes pero ahora no.

Marcela: No tiene conocimiento de que se haga eso. Ahora, ¿cómo ustedes toman la decisión de que la persona es la candidata para ser evaluada? ¿cuándo se dice este muchacho es el que va a entrar a mi plaza?

Maria: Cuando se le hace la prueba de manejo, cuando se ve todos los resultados de su documentación personal. Entonces lo metemos y lo vamos evaluando, Si es una persona cuidadosa, responsable, honrada entre comillas, entonces lo dejamos y tratamos de darle los mejores vehículos a los más aseados y así sucesivamente.

Marcela: Entonces también debemos mencionar que no tienen contrato de trabajo.

Maria: No, no tenemos contrato para cada empleado cuando entro o entra a trabajar, pero casualmente ayer ya andamos en esos trámites. Ya hablamos para formalizar un reglamento interno para la empresa y contactamos a la persona que puede hacer este trabajo. También para que nos haga los contratos para los empleados. Como le comentaba lo estamos analizando porque tenemos empleados viejos y empleados que van entrando, vamos a ver cómo hacemos con los empleados son viejos y con los que están entrando a manera de que ellos no vayan a sentir que nosotros queremos hacer algo malo contra ellos o que se nos vayan a poner en rebeldía.

Marcela: ¿Quién está ayudando es un abogado?

Maria: Si es un abogado.

Marcela: Entonces actualmente, repasando un poco. Ustedes contratan en base a recomendaciones de los mismos empleados. Hay veces que sí tienen bastantes candidatos para una sola plaza y a veces no.

Maria: No es tan fácil encontrar buenos motoristas y sobre todo honrados.

Marcela: Correcto, el acuerdo cuando se contrataba era verbal.

Maria: Verbal.

Marcela: Van a establecer un contrato de trabajo hasta ahorita que se les presentó una demanda laboral y están viendo la necesidad de tener ese tipo de controles legales o cumplimientos legales dentro de la organización.

Maria: Sí en eso estamos.

Marcela: ¿cuáles son los problemas más frecuentes que usted tenía o tiene con su personal? ¿cuáles son?

Maria: Bueno, los problemas más frecuentes de estos muchachos son, la verdad casi no sabemos tener problema, pero últimamente los problemas que se nos están dando son que están agarrando como la mala costumbre de que se quieren ir, se portan mal y abandona el trabajo. No se presentan, al siguiente día no hace nada, se le pide que vaya a cargar y no van, se hace el desentendido, luego un día vienen y vienen con la demanda del ministerio y tal vez uno no los despidió, sino que ellos se fueron, porque saben lo malo que han hecho y quieren que los corran, pero ellos van a arreglar su problema allá en el ministerio de trabajo porque quieren sacarle a uno,

Marcela: Entonces tiene abandono de trabajo e incumplimiento de funciones. También me habían comentado que suelen tener accidentes automovilísticos que fue justo un caso que me dijo no, que muchachos choca el carro y se dan a la fuga y regresan con demandas laborales, entonces también se dan casos de accidentes con el camión que los maneja.

Maria: Si. Auto secuestros estuvimos en una vez, dos autos secuestros, ellos mismos venían diciendo que lo secuestraban y eran ellos mismos. A la hora de las investigaciones eran ellos mismos con los delincuentes.

Marcela: ¿qué pretendían ellos?

Maria: Se robaban la carga con todo y carro.

Marcela: Perfecto. También me comentó que hay gente que, bueno con este mismo problema que me cuenta que es difícil encontrar personal honesto. ¿Le robaban combustible?

Maria: Sí. Ese es un mal que sufrimos todos los transportistas, el robo del combustible y algunas de piezas. Si, ese capital anda en manos de ellos.

Marcela: ¿y me dijo que alguna vez también los trataron de extorsionar?

Maria: Si, al final no lo logramos comprobar, pero había sido al parecer una persona que hace tiempo trabajó con nosotros, así eso nos dimos cuenta y no nos interesamos en profundizar en eso también para no tener problemas. Nos dimos cuenta de que esa persona quiso hacerlo con alguna de las personas encargadas entonces. No, eso se arregló gracias a Dios, ya no hay más problema de eso. Se solucionó.

Marcela: Perfecto, para continuar el análisis le voy a hacer unas preguntas puntuales sobre cinco casos puntuales que usted me había mencionado. Digamos en el caso de este muchacho que hace poco fue a poner una denuncia en el Ministerio de Trabajo, que lo hizo a raíz de que chocó el carro y se dio a la fuga y fue a solicitar sus derechos laborales y trajo la demanda a la empresa. Me gustaría saber si ¿esta persona siguió el mismo proceso reclutamiento de que ustedes tienen? ¿le solicitaron la hoja de vida. lo contrataron a través de recomendación? ¿cómo fue?

Maria: Sí, sí se le hizo todo eso.

Marcela: Entonces fue reclutado a través de recomendaciones. ¿se le solicitaron los papeles?

Maria: sí.

Marcela: ¿de ahí se hizo la entrevista?

Maria: sí.

Marcela: Ustedes no tienen una solicitud de empleo. Me había menciona ¿no?

Maria: Escrita no. Es buena idea para hacerla de ahora en adelante.

Marcela: Eso le ayuda a recabar más información por escrito. ¿Ustedes solicitan los antecedentes policiales/ judiciales?

Maria: sí.

Marcela: ¿los comprueban?

Maria: No, no los comprobamos.

Marcela: Refiriéndonos al chequeo de seguridad. Básicamente hablamos que eran como un chequeo de confirmación de referencias, tanto personales como laborales, pero también usted mencionó, aquí anteriormente en entrevista que han usado en algunas ocasiones lo que es la prueba del polígrafo.

Maria: si, esa la hemos usado, pero ahora es necesario hacerlas. Ya metidos (contratados) lo hacemos por dudas. Porque también es bueno estarlo actualizando porque como ya se sabe que siempre hay sus dudas entonces y siempre nos piden ese requisito,

Marcela: También está la comprobación de información del candidato. Digamos, yo soy un candidato para entrar a su empresa y le digo: Miré yo hice tantos años de experiencia en Estados

Unidos y en mi antiguo trabajo fui el mejor. ¿Ustedes comprueban esa información que suele salir en entrevista?

Maria: No, creo que no la comprobamos. En algunos casos y en otros no porque ya son personas que sabemos que trabajo en tal lugar, en tal empresa, que se le ha visto pero en otros casos no.

Marcela: No se suele hacer entonces.

Maria: Si se hace, pero no con todos porque no a todos los conocemos.

Marcela: Generalmente usted me dice que nos entrevista el encargado de cada área.

Maria: Si.

Marcela: quienes serían su jefe inmediato.

Maria: sí.

Marcela: Ahora con otro ejemplo, con la gente que le ha robado el combustible ¿también siguió este mismo proceso?

Maria: Si.

Marcela: Toda la gente de los demás casos de accidente automovilístico, abandono de trabajo, ¿con todos se hace el mismo proceso?

Maria: si, en todos los casos se hace el mismo proceso. Pero ese es un mal, Todos somos víctimas de los motoristas no hay transportistas que no roben.

Marcela: Solo me gustaría abordar un poco más sobre la parte de el ejemplo del auto secuestro, bueno eso ya se había mencionada anteriormente. Entonces mejor no voy a hondar en este. Básicamente eso era la entrevista Doña María. Gracias y espero grabado toda la información necesaria para terminar de hacer la propuesta para su empresa.

Maria: Muchas gracias.

Anexo 3 – Cuestionario a Profesionales y ejemplo en PDF.

Instrumento 3: Cuestionario a Profesionales

Objetivo: Esta herramienta de investigación pretende recopilar la opinión de diversos profesionales en el área de recursos humanos acerca de los problemas actuales en Speed Transport para poder tomar en consideración en la propuesta final del proyecto de investigación.

1. Actualmente Speed Transport una empresa de transporte pesado con 87 empleados, dedicada a llevar carga de producto avícola a nivel de producción, está teniendo problemas a nivel de eficiencia operativa, legal y seguridad. A continuación, se explican un poco más los problemas:
 - **Disminución en la eficiencia operativa:** Actualmente existe personal dentro de la organización que no poseen las competencias, conocimientos y experiencia necesaria lo que ha provocado errores en diversas funciones y más tiempo en adaptación. Un ejemplo de estos errores es el daño o destrucción de los camiones (principal recurso de la empresa y más costoso) por falta de competencias o inexperiencia del candidato en el puesto de trabajo. En algunas ocasiones estos errores han cobrado la vida de los empleados por falta de experiencia que ellos confirman tener con tal de conseguir un trabajo.
 - **Ambiente y seguridad laboral:** El grueso de la población de Speed Transport son de perfiles bajos y básicos. La mayoría de ellos son de nivel socio económico bajo, viviendo en lugares de alto riesgo social lo que los exponen a ser extorsionados por bandas criminales o mareros, en algunos casos hasta han pertenecido a estas organizaciones criminales. Ya en diversas ocasiones los dueños y demás personal han sido amenazados y/o extorsionados por externos o hasta por los mismos compañeros o colaboradores.
 - **Demandas laborales:** la incorporación del nuevo personal es empírico y sin ninguna formalidad legal, es decir no hay firma de contrato, este se maneja como un acuerdo verbal. Sin embargo, esto ha generado diversos problemas en el ministerio trabajo al momento de querer desvincular a un colaborador de la empresa en especial cuando este se va molesto o insatisfecho.

En su opinión, ¿Qué proceso de la Administración de recurso humanos es más relevante implementar en este momento para mitigar los problemas de la empresa?

- Reclutamiento y selección
- Desempeño
- Legal
- Compensación
- Capacitación y desarrollo
- Otro _____

¿Porque?

2. Para una empresa de transporte pesado como Speed Transport, ¿Cuál sería el mejor método o medio para reclutar o atraer a candidatos?

- Base de datos de candidatos que se presentan espontáneamente o que no fueron elegidos en reclutamientos anteriores.
 - Recomendaciones
 - Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
 - Convenio o contactos con instituciones de formación.
 - Ferias de empleo
 - Anuncios en periódicos y revistas
 - Agencias de colocación o empleo.
 - Reclutamiento en línea
 - Otros_____
3. ¿Cuál es el promedio de candidatos que debería de tener una plaza para poder encontrar un buen candidato?
- 2 a 3
 - 3 a 4
 - 4 a 5
 - Otros_____
4. ¿Qué tipo de técnicas de screening o filtro se le debería de colocar a los candidatos?
- Entrevista de selección estructurada
 - Pruebas de conocimientos o habilidades
 - Exámenes psicológicos
 - Exámenes de personalidad
 - Exámenes de conocimiento
 - Técnicas de simulación
 - Otro_____
5. ¿Qué tipo de chequeo de seguridad será el más apropiado y viable para que la empresa aplique a sus candidatos y evite la entrada de empleados que puedan significar un riesgo para la empresa?
- Solicitud y verificación de referencias
 - Verificación de constancia de trabajo
 - Visitas socio económicas
 - Solicitud de antecedentes policiales y judiciales
 - Sistemas de información para la verificación de antecedentes, por ej. infonet.
 - Otro_____
6. En su opinión cual es la importancia de reclutar al candidato idóneo en un puesto de trabajo
- Mejora gradual del potencial humano.
 - Reducción de Costos.
 - la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.
 - Mayor rendimiento y productividad
 - Mejora en el nivel de las relaciones humanas
 - Inversiones y esfuerzos menores en la capacitación
 - Otro_____
7. ¿Cuál puede ser el método más viable para medir la efectividad de la selección de un candidato?

- Indicador de rotación temprana
 - Comparativo perfil de candidato vrs perfil del puesto
 - Tiempo Contratación
 - Antigüedad o retención del personal
 - Fuente de contratación
 - Otro _____
8. Según su conocimiento, cuales son las repercusiones más representantes que se pueden tener por no tener un contrato formal entre la empresa y el empleado.
-
9. ¿Cree usted que sería más efectivos para Speed Transport la utilización de un tercero (outsourcing) para la administración del proceso de reclutamiento y selección de personal?
- Si
 - No
- ¿Porque?

Ejemplo en PDF:

Recopilador:	Web Link 2 (Enlace web)
Comenzó:	martes, 26 de febrero de 2019 21:23:54
Última modificación:	martes, 26 de febrero de 2019 21:36:48
Tiempo destinado:	00:12:53
Dirección IP:	190.99.10.2

Página 1

P1 Nombre y Apellido

Allan Daniel Fu

P2 Puesto Actual

Jefe de Desarrollo de Talento

P3 Años de Experiencia en RRHH

10

P4 Actualmente Speed Transport una empresa de transporte pesado con 97 empleados, dedicada a llevar carga de producto avícola a nivel de producción, está teniendo problemas a nivel de eficiencia operativa, legal y seguridad. A continuación, se explican un poco más los problemas:• Disminución en la eficiencia operativa: Actualmente existe personal dentro de la organización que no poseen las competencias, conocimientos y experiencia necesaria lo que ha provocado errores en diversas funciones y más tiempo en adaptación. Un ejemplo de estos errores es el daño o destrucción de los camiones (principal recurso de la empresa y más costoso) por falta de competencias o inexperiencia del candidato en el puesto de trabajo. En algunas ocasiones estos errores han cobrado la vida de los empleados por falta de experiencia que ellos confirman tener para conseguir un trabajo.• Ambiente y seguridad laboral: El grueso de la población de Speed Transport son de perfiles bajos y básicos. La mayoría de ellos son de nivel socio económico bajo, viviendo en lugares de alto riesgo social lo que los exponen a ser extorsionados por bandas criminales o mareros, en algunos casos hasta han pertenecido a estas organizaciones criminales. Ya en diversas ocasiones los dueños y demás personal han sido amenazados y/o extorsionados por externos o hasta por los mismos compañeros o colaboradores.• Demandas laborales: la incorporación del nuevo personal es bien empírico y sin ninguna formalidad legal, es decir no hay firma de contrato, este se maneja como un acuerdo verbal. Sin embargo, esto ha generado diversos problemas en el ministerio trabajo al momento de querer desvincular a un colaborador de la empresa en especial cuando este se va molesto o insatisfecho. En su opinión, ¿Qué proceso de la Administración de recurso humanos es más relevante implementar en este momento para mitigar los problemas de la empresa? favor seleccione solo una opción y explique su respuesta en el recuadro debajo.

Legal,

¿Por qué? Favor explique su selección. :

Es el que tiene mayor riesgo sobre la continuidad del negocio. Luego capacitaría y por último revisaría el proceso de RyS para futuras contrataciones.

P5 Para una empresa de transporte pesado como Speed Transport, ¿Cuál sería el mejor método o medio para reclutar o atraer a candidatos? Seleccione un max. 3 opciones.

Recomendaciones,

Convenio o contactos con instituciones de formación.

Agencias de colocación o empleo.

P6 ¿Cuál es el promedio de candidatos que debería de tener una plaza para poder encontrar un buen candidato?

3 a 4

P7 ¿Qué tipo de técnicas de screening o filtro se le debería de colocar a los candidatos? Seleccione un max de 3 opciones.

Entrevista de selección estructurada,

Pruebas de conocimientos o habilidades

Exámenes psicológicos

P8 ¿Qué tipo de chequeo de seguridad será el más apropiado y viable para que la empresa aplique a sus candidatos y evite la entrada de empleados que puedan significar un riesgo para la empresa? Seleccionar un max de 3 opciones.

Solicitud y verificación de referencias,
Verificación de constancia de trabajo,
Solicitud de antecedentes policiales y judiciales

P9 En su opinión cual es la importancia de reclutar al candidato idóneo en un puesto de trabajo. Seleccionar un max de 3 opciones.

Reducción de Costos.,
la eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.,
Mayor rendimiento y
productividad

P10 ¿Cuál puede ser el método más viable para medir la efectividad de la selección de un candidato? Seleccionar un max de 3 opciones.

Otro (especifique):
Feedback positivo por parte del jefe inmediato

P11 Según su conocimiento, cuales son las repercusiones más representantes que se pueden tener por no tener un contrato formal entre la empresa y el empleado.

Demandas laborales

P12 ¿Cree usted que sería más efectivos para Speed Transport la utilización de un tercero (outsourcing) para la administración del proceso de reclutamiento y selección de personal?

Si,
¿Por qué?:
Pueden hacer un prefiltro y luego el empleador solo valida las ternas, competencias, referencias, etc

Anexo 4 – Formato de Requisición de Personal

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN CORPORATION COORDINACIÓN GENERAL DE ADMÓN. DE CAPITAL HUMANO DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL

Formato de Requisición de Personal Administrativo

I. Datos del Área Solicitante

Departamento o Coordinación:

No. Empleado y Nombre del Solicitante:

Cargo que desempeña:

II. Especificaciones de la Requisición

Creación de Nuevo Puesto ()

Cobertura de Puesto Vacante ()

Motivo de la vacante:

Retiro Voluntario

Terminación de Contrato

Cancelación del Contrato

Promoción o Traslado

Permiso o Licencia

Incapacidad por enfermedad

Incapacidad por Maternidad

Jubilado

Otro:

No. de Empleado y Nombre de la persona a sustituir o cubrir:

III. Definición del Puesto

Tipo de Puesto:

Administrativo

Operativo

Directivo

Nombre del Puesto:

Área o Departamento del puesto:

Ubicación física del puesto:

Horario de Jornada Laboral:

Funciones generales del Puesto:

IV. Perfil Requerido (Conocimientos Generales)

Escolaridad o Grado Académico

Manejo de Equipo y/o Maquinaria

Manejo de Sistema y/o Programas Electrónicos

Experiencia en funciones

Sexo: _____ Estado civil: _____ Rango de Edad: _____

HABILIDADES REQUERIDAS (señale con una X los que se requieran para el puesto)

ANÁLISIS		LIDERAZGO		COMUNICACIÓN	
Comprensión verbal/escrita	<input type="checkbox"/>	Manejo de personal	<input type="checkbox"/>	Facilidad de palabra	<input type="checkbox"/>
Seguimiento de instrucciones/procedimientos	<input type="checkbox"/>	Negociación	<input type="checkbox"/>	Dominio de público	<input type="checkbox"/>
Objetividad en el manejo de información	<input type="checkbox"/>	Toma de decisiones	<input type="checkbox"/>	Asertividad	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Poder personal (lograr que sucedan las cosas)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

PLANEACIÓN / ORGANIZACIÓN

Iniciativa	<input type="checkbox"/>	Orientado a resultados	<input type="checkbox"/>	Clasificación y orden lógico de información	<input type="checkbox"/>	Trabajo en equipo	<input type="checkbox"/>
Creatividad	<input type="checkbox"/>	Adaptable a cambios	<input type="checkbox"/>	Concentración	<input type="checkbox"/>	Manejo de estrés laboral	<input type="checkbox"/>

ACTITUDES REQUERIDAS (señale con una X los que se requieran para el puesto)

Responsable	<input type="checkbox"/>	Empático	<input type="checkbox"/>	Proactivo	<input type="checkbox"/>	Colaborador	<input type="checkbox"/>	Apego a normas	<input type="checkbox"/>
-------------	--------------------------	----------	--------------------------	-----------	--------------------------	-------------	--------------------------	----------------	--------------------------

Otras habilidades o actitudes requeridas: _____

V. Firmas para Gestión

Candidato propuesto: _____

Solicita (Coordinador/Director)	Autoriza (Gerente General)
Nombre, Puesto y Firma	Nombre, Puesto y Firma

Apartado de uso exclusivo por la Coordinación Gral. de Admón. del Capital Humano

Vo.Bo. _____	Periodo de la Contratación: DEL _____ AL _____
Coordinadora Gral. De admón. De Capital H.	Nivel/Categoría autorizada: _____

Nota:

- Los nuevos puestos, requieren ser autorizados previamente por Gerencia General, el proceso para cobertura inicia a partir de que se recaba la firma de Autorización.
- Favor de no alterar el presente formato Institucional, en caso de omisión, no será procesada la solicitud.
- Las solicitudes con propuesta de candidato, deberán anexar una copia legible y en buen estado de el cv así como corresponder al grado académico, según el tipo de puesto.

Anexo 5 – Formato de Entrevista Inicial

FORMATO DE ENTREVISTA SPEED TRANSPORT

FECHA: _____
NOMBRE DEL ENTREVISTADOR: _____

I. INFORMACION GENERAL

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: _____
CARGO QUE SOLICITA: _____
CON QUE VIVE: _____
QUE RESPONSABILIDADES TIENE EN SU HOGAR: _____

II. INFORMACIÓN LABORAL

EMPRESA DONDE HA LABORADO	TIEMPO LABORADO	CARGO	MOTIVO DEL RETIRO
HA TENIDO PERSONAL A CARGO?		TIEMPO DE DESEMPLEO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE ESTE TIEMPO
SI ___ NO ___ CUANTAS PERSONAS? _____			

III. INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

¿CONOCE LA EMPRESA?, ¿QUE INFORMACIÓN TIENE DE ELLA?	
¿POR QUÉ CREE QUE CALIFICA PARA EL CARGO?	
¿CUÁLES SON SUS MAYORES FORTALEZAS?	
¿QUÉ ASPECTOS DE SU PERSONALIDAD CONSIDERA QUE PODRÍA MEJORAR?	
¿QUÉ NIVEL EDUCATIVO TIENE?	
¿CUÉNTEME DE LAS ÚLTIMAS EXPERIENCIAS DE TRABAJO? ¿QUE MÁS LE GUSTO? ¿CUÁL FUE SU MÁS GRANDE LOGRO EN ELLAS?	
¿CÓMO SE VISUALIZA EN UN AÑO? ¿QUE PROYECTOS/ PLANES TIENE?	
¿TIENE ALGUNA COMPLICACIÓN MÉDICA O DE SALUD?	

IV. FACTORES

2. FORMA DE EXPRESIÓN

CONFUSO NO SE EXPLICA BIEN	EXPRESIÓN POBRE, ALGO DISPERSO EN SUS EXPLICACIONES	SE DA A ENTENDER SIN GRAN FLUIDEZ	BUENA EXPRESIÓN LÓGICA, CLARA, HABLA CON FLUIDEZ	HABILIDAD PARA EXPRESARSE, DINÁMICO CONVINCENTE	
----------------------------	---	-----------------------------------	--	---	--

3. EDUCACIÓN							
FALTA DE ENTRENAMIENTO BÁSICO PARA EL PUESTO		NO POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA, PUEDE MEJORARLA DENTRO DE LA EMPRESA		POSEE LA EDUCACIÓN NECESARIA PARA EL PUESTO		POSEE LOS CONOCIMIENTOS NECESARIOS Y ESTA MEJORANDOS CON MÁS ESTUDIO	CONOCIMIENTOS EXCEPCIONALES PARA EL PUESTO
5. EXPERIENCIA							
NO TIENE NINGUNA NO HA TRABAJADO		TIENE EXPERIENCIA MÍNIMA, CASI NULA		TIENE CIERTA EXPERIENCIA, NO ESPECÍFICA HA DESEMPEÑADO DISTINTOS TRABAJOS		SE HA DEDICADO A UN MISMO TRABAJO, LO CONOCE BIEN	ES UN VERDADERO ESPECIALISTA
6. ESTABILIDAD EN TRABAJOS ANTERIORES							
CAMBIOS CONSTANTES DE TRABAJO SIN MOTIVO APARENTE		CAMBIO VARIAS VECES DE EMPLEO, DEJÁNDOSE LLEVAR POR OFERTAS INSEGURAS		HA CAMBIADO PARA MEJORAR		NO CAMBIA DE EMPLEO SIN MOTIVO, PERMANENCIA, PROMEDIO 2 AÑOS	HA CAMBIADO POR BENEFICIO ECONÓMICO Y DESARROLLO, PERMANENCIA 3 AÑOS
7. ACTITUD EN ENTREVISTA							
RETRAIDO, ASOCIAL		UN POCO TIMIDO Y RESERVADO		PROPORCIONA DATOS NECESARIOS PERO NO EXCESIVO		AMISTOSO, FACILIDAD PARA ESTABLECER AMISTAD	SOCIABLE, TRATA A NUEVOS CONOCIDOS COMO SI FUERA VIEJOS AMIGOS
8. POTENCIAL							
BAJO, ES SUMISO Y NO SE ESFUERZA		REGULAR, DESEA PROGRESAR SIN HACER MUCHO ESFUERZO		BUENO QUIERE PROGRESAR Y SE ESFUERZA, NECESITA ENTRENAMIENTO		SUPERIOR, FUERTES ASPIRACIONES PARA TODO SU DESEMPEÑO	EXCELENTE, BUSCA AUTOREALIZARSE, SU PERACIÓN CONSTANTE.

ASPIRACION SALARIAL: _____

OBSERVACIONES

CONCEPTO FINAL : SE ADAPTA AL PERFIL NO SE ADAPTA AL PERFIL

Firma del Entrevistador _____

Anexo 6 – Formato de Entrevista Selección – Jefe inmediato

**Entrevista Selección
Speed Transport**

Nombre del Entrevistador	
Fecha de Entrevista	

Nombre del candidato	
Puesto al que aplica	

1. Hábleme de usted, ¿cómo se describiría a usted mismo?
2. Cuénteme como comenzó a trabajar en esta área.
3. ¿Cuál fue su último trabajo y cuáles eran sus responsabilidades/ funciones?
4. ¿Cómo fue su salida de su último trabajo?
5. ¿Qué me podría contar de su ultimo jefe? ¿Como es su carácter?
6. ¿Cuáles son sus aspiraciones o planes a futuro? ¿Profesionales y personales?
7. ¿Le ha tocado una situación en donde se debía tomar una decisión y su jefe inmediato no estaba? ¿Qué hizo?

8. ¿Está acostumbrado a trabajar bajo presión? Mencione una situación donde haya estado bajo presión, ¿que hizo?

9. Describa una situación donde usted se haya sentido agotado sabiendo que tenía tareas que cumplir, ¿Como manejo la situación?

10. ¿Cómo considera usted es su relación con las demás personas? trabaja en equipo o prefiere hacerlo solo?

11. Piense en alguna ocasión donde haya tenido diferencias con su jefe o algún compañero, ¿cómo hizo para solventarla?

12. ¿Qué implica para usted ser un motorista?

13. ¿Cuáles cree que son las características mas importantes para hacer este trabajo? ¿Usted las tiene? Ejemplifique.

Anexo 7 – Matriz de Candidatos

MATRIZ DE CANDIDATOS					
NOMBRE DE LOS CANDIDATOS	REQUERIMIENTOS GENRALES				
	FORMACIÓN ACÁDEMICA	OPORTUNIDADES DE MEJORA	COMPETENCIAS	EXPERIENCIA	CONOCIMIENTO TÉCNICO

Anexo 8- Formato de Carta Oferta

Carta Oferta

Tegucigalpa M.D.C XX de mayo del 20XX

Licenciada: XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Presente.

Estimada Señorita XXXXX:

Tenemos el agrado de confirmarle su oferta de trabajo con la Empresa Speed Transport, Iniciando el Lunes X de XXXX del 2019; Las condiciones de contratación en general ya le fueron expuestas, no obstante, resumimos las siguientes:

TIPO DE CONTRATO: Contrato de Tiempo Indefinido.

PUESTO:Asistente de Gerencia de Ventas

SEDE DE TRABAJO: Tegucigalpa

INICIO: 1 de Junio del 201X

SUELDO MENSUAL: L. XX,000.00 (XXXX Mil lempiras mensual) BENEFICIOS: Los de ley (Seguro Social, Inscripción en el RAP, décimo tercer y décimo cuarto mes).

Todos los colaboradores podrán estar sujetos a ser propuestos para realizar labores temporales específicas o permanentes fuera de la localidad donde fue contratado originalmente pudiendo contemplar otras ciudades dentro del mismo País, como también el exterior bajo el consenso con el colaborador propuesto.

Favor enviar firmada la oferta y la empresa se pondrá en contacto con usted para la recepción previa de la documentación correspondiente para la firma del contrato respectivo.

¡BIENVENIDA!

Muy atentamente,

XXXXXXXXXX

Gerente General

Speed Transport

Anexo 9- Cotización de servicios Tercerizados

#SomosPAE



Edificio CAR II, Tercer Piso Módulo A-3
Managua, Nicaragua
☎(505) 2225-3119
(505) 2225-6261
(505) 2225-6262
(505) 2225-6263

Managua, 26 de Marzo de 2019

OFICINA CENTRAL CAM:
El Salvador
OFICINAS EN:
México, USA, Guatemala,
Honduras, Costa Rica, Panamá,
República Dominicana, Perú y
Argentina.

Licenciada
Marcela Oliva
Speed Transport
Su oficina

Estimada Licenciada Oliva:

Es un gusto saludarle y desearle éxito en sus proyectos.

A continuación le detallo alcances de nuestra Propuesta de Servicios de Reclutamiento y Selección.

Reclutamiento y Selección de Personal.



ATRACCIÓN DE CANDIDATOS

- Identificación de fuentes de reclutamiento.
- Posteo de posición y búsqueda de candidatos.
- Recepción y búsqueda de CV's.
- Realización de primer filtro de candidatos mediante análisis de CV's.



VERIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

- Convocatoria de candidatos.
- Realización de entrevistas con enfoque a competencias.
- Aplicación de pruebas psicométricas.
- Chequeo de referencias.



FASE DE SELECCIÓN

- Coordinación de entrevistas con el cliente.
- Selección final de candidatos.



Edificio CAR II, Tercer Piso Módulo A-3
Managua, Nicaragua
☎(505) 2225-3110
(505) 2225-6261
(505) 2225-6262
(505) 2225-6263

Pruebas aplicables según el perfil de puesto

OFICINA CENTRAL CAM:
El Salvador
OFICINAS EN:
México, USA, Guatemala,
Honduras, Costa Rica, Panamá,
República Dominicana, Perú y
Argentina.



Período de Garantía

Como valor agregado de nuestro servicio, PAE pone a disposición, un periodo de garantía:

- De treinta (30) días para posiciones operativas y/o administrativas

El plazo de garantía empieza a contar a partir de la fecha que la persona seleccionada inicie labores en Speed Transport.



Edificio CAR II, Tercer Piso Módulo A-3
Managua, Nicaragua
☎(505) 2225-3110
(505) 2225-6261
(505) 2225-6262
(505) 2225-6263

OFICINA CENTRAL CAM:
El Salvador
OFICINAS EN:
México, USA, Guatemala,
Honduras, Costa Rica, Panamá,
República Dominicana, Perú y
Argentina.

Honorarios

Nuestros honorarios corresponden al 100% del salario mensual (fijo + variable) a percibir por cada candidato a contratar más IVA.

✚ **Plaza: Motorista**

El proceso incluye:

- Identificación de talento
- Verificación de CV's (Cumplimiento de perfil)
- Entrevista al candidato
- Aplicación de pruebas psicométricas según perfil (3 Pruebas)
- Validación de referencias
- Entrega de matriz de 3 candidatos.
- Tarifa no incluye pruebas de polígrafo o estudio socioeconómico

Términos y Condiciones

- Oferta válida por (15) días después de la fecha de elaboración.
- Tiempo de respuesta 7 días hábiles, después de recibir la presente oferta firmada.
- Facturación sujeta a contratación.
- Cancelación de honorarios como máximo de 3 días posterior a la fecha de presentación de la factura.
- En caso de cambiarse el perfil o suspenderse el proceso de reclutamiento, se cancelará el 40% de valor de los honorarios, por el trabajo invertido en el proceso.

Agradecemos la oportunidad de permitirnos ofertar nuestros servicios. Quedamos a sus órdenes para aclarar o ampliar cualquiera de los conceptos aquí presentados.

Cordialmente,

Grethel Rugama
Consultora Comercial
grethel.rugama@serperi.com
Cel. (505) 7553-0017

Aceptación Speed Transport:	
Fecha :	
Fecha de inicio de Servicio :	

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ, S. (2013). *LAS EMPRESAS FAMILIARES EN HONDURAS Y SU VINCULACIÓN CON EL DESARROLLO*. Tegucigalpa: UNIVERSIDAD CATÓLICA DE HONDURAS.
- ARGYRIS, C. (1971). *Management and organizational development: the path from XA to YB*. New York: McGraw-Hill.
- BARNARD. (1971). *As funções do executivo*. São Paulo: Atlas.
- CAMPBELL, J. (1971). "Personnel training and development". *Annual Review of Psychology*, 565-602.
- CEPAL. (2002). *HONDURAS: COMPETITIVIDAD DE LAS MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (MIPYME)*. Mexico: CEPAL.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Administração nos novos tempos*. Río de Janeiro: Elsevier.
- CHIAVENATO, I. (1999). *Como transformar RH*. São Paulo: Makron Books.
- CHIAVENATO, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. Mexico: McGRAW-HILL.
- CHIAVENATO, I. (2007). *La administración de recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Código del Trabajo de Honduras*. (2009). Tegucigalpa: Impresos Ruiz.
- COHEP. (2013). *Encuesta basa para el desarrollo del proyecto Familia Empresarial*. . Tegucigalpa: COHEP.
- COLLI, A. (2003). FAMILY BUSINESS . En *The history of family business, 1850-2000* (págs. 194-195). Cambridge: Cambridge University Press.
- Corbetta, G. &. (2010). *Strategies for Longevity in Family firms. A European perspective*. Palgrave Macmillan.
- Diferenciador. (s.f.). *Método inductivo y deductivo*. Obtenido de diferenciador.com: <https://www.diferenciador.com/diferencia-entre-metodo-inductivo-y-deductivo/>
- Duran, J. A. (2013). *Taller: Determinando problemas e Iniciando cambios en la empresa familiar*. Mexico: Centro de Investigacion de Empresa Familiar.
- ETZIONI, A. (1967). *Organizaciones modernas*. São Paulo: Pioneira.
- Fernández, L. G. (1999). MODELOS DE DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS . *Papeles del Psicólogo*, 26.
- FRENCH, W. (1972). Organization development: objectives, assumptions and strategies. En N. y. RAI, *Organizational development: values, process, and technology* (pág. 32). Nueva York: McGraw-Hill.
- FRENCH, W. (1973). *Organization development: behavioral science interventions for organization improvement*. Englewood Cliff: Prentice Hall.
- GARDNER, J. W. (1965). *Self-renewal: the individual and the innovate society*. New York: Harper & Row.
- GINEBRA. (2005). *LAS EMPRESAS FAMILIARES, SU DIRECCION Y SU CONTINUIDAD*. MEXICO: PANORAMA.

- Hoshino, T. (2004). *Family Business in Mexico: Responses to Human*. CHIBA, JAPAN: INSTITUTE OF DEVELOPING ECONOMIES .
- I. Belausteguigoitia, J. P. (2007). Organizational climate as antecedent of commitment, effort and entrepreneurial orientation in Mexican family and non family firms. *Revista del Centro de Investigación*, 7 (27).
- Instituto de la Empresa Familiar. (2015). *La Empresa Familiar en España*. Madrid: Instituto de la Empresa Familiar.
- International Family Enterprise Research Academy (IFERA) . (2003). *Family Businesses Dominate: International Family Enterprise Research Academy (IFERA)*. IFERA.
- J. Esparza, D. G. (2009). Gestión financiera y sistemas de control de gestión en las MiPyMEs familiares: un estudio empírico en el sector turístico mexicano. *Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Hidalgo*, p. 21.
- K Gersick, J. D. (1997). Generation to generation, life cycles of the family business. *Harvard Business School Press*.
- Kotler, P. (1980). Marketing: edición compacta. São Paulo: Atlas.
- M. De la Garza, J. M. (2008). *Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso*. República Dominicana : X Asamblea General de la ALAFEC.
- Maciel, A. S. (2013). *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación*. Mexico: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. *Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey*.
- NEGANDHI, A. (1973). *A model for analyzing organizations in cross-cultural settings*. Kent: Centers for Business and Economic Research.
- NUÑEZ, M. (10 de Febrero de 2016). *Las empresas familiares generan el 67% del total del empleo privado que se crea en España*. Obtenido de abc.es: http://www.abc.es/economia/abci-empresas-familiares-generan-67-por-ciento-total-empleo-privado-crea-espana-201602102117_noticia.html.
- PEMEX. (s.f.). *Aprendizaje sin fronteras*. Obtenido de <http://aprendizajevirtual.pemex.com>: http://aprendizajevirtual.pemex.com/nuevo/guias_pdf/Guia_SCO_Analisis_Causa_Raiz.pdf
- RAIA, N. M. (1972). *Organizational development: values, process and technology*. Nueva York: McGrawHill.
- Rivas, M. R. (19 de Septiembre de 2016). *¿Roles o personas? Paradoja de la empresa familiar*. Obtenido de Forbes Mexico: <https://www.forbes.com.mx/roles-personas-paradoja-la-empresa-familiar/>
- ZAHRA, S. A. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *FAMILY FIRM INSTITUTE*, 331-346.