



# La importancia de gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización en el sector del autobús: un caso de éxito

## The importance of managing recruitment, selection and socialization process in the bus sector: a success case

RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, José-Luis [1](#) y CALCERRADA-SERRANO, Sara [2](#)

Recibido: 17/09/2019 • Aprobado: 26/01/2020 • Publicado 07/02/2020

### Contenido

- [1. Introducción](#)
  - [2. Protocolo de revisión sistemática de la literatura](#)
  - [3. Metodología](#)
  - [4. Resultados del caso de estudio](#)
  - [5. Conclusiones](#)
- [Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Si las empresas miran a futuro, los trabajadores actuales finalizarán su carrera profesional y el éxito o fracaso de la organización dependerá de las nuevas generaciones e incorporaciones que se hagan en el presente. El objetivo y aportación a la literatura del trabajo, proponer un modelo para gestionar el proceso de reclutamiento, selección y socialización de los trabajadores. El trabajo se ha realizado a través de un caso de estudio analizando el proceso de gestión de recursos humanos de una empresa de éxito del sector del transporte en autobús.

**Palabras clave:** recursos humanos, reclutamiento, selección, socialización, caso de estudio

#### ABSTRACT:

If firms look ahead to the future, the current employees will end their professional careers, thus depending the organization's success or failure on the new generations and the entry of personnel in the present time. The objective and main contribution to the literature of this study: to propose a model to manage the process of recruitment, selection and socialization of workers to their new jobs. The present research has been carried out through a case study analyzing the human resources management process of a success company in the bus sector.

**Keywords:** human resources, recruitment, selection, socialization, case study

## 1. Introducción

En el contexto empresarial actual caracterizado por la globalización, la rapidez de los cambios o la innovación tecnológica, los recursos humanos (en adelante RR. HH.) son un factor determinante para el logro de los objetivos de una empresa. Para poder llegar a ser una empresa eficiente y competitiva es importante desarrollar una gestión de RR. HH. que garantice la disponibilidad de un personal capacitado, competente, actualizado y motivado hacia el trabajo productivo y, comprometido con el futuro (Boxall y Purcell, 2003).

Analizando el futuro de las organizaciones, la plantilla actual siempre va a llegar un momento que su carrera profesional llegue a su fin. Se necesita realizar actividades de gestión de RR. HH. que

preparen el cambio generacional y la adaptación a las nuevas necesidades del entorno (Dolan, Schuler, Jackson y Valle Cabrera, 2007). Por ello, reclutar, seleccionar y socializar a los futuros candidatos es un proceso considerado de los más importantes para el éxito y buen funcionamiento de cualquier organización (Van Hoye y Lievens, 2009).

Según García-Tenorio y Sabater (2005), una de las claves del éxito de cualquier empresa es disponer del personal adecuado, en el momento preciso y con la motivación suficiente para poder desarrollar su función de la mejor manera posible. De la Calle y Ortiz de Urbina Criado (2004) consideran que actualmente, es aceptada la creencia de que los trabajadores constituyen un recurso valioso y muchas veces irremplazable. Por ello, la gestión de RR. HH. es un asunto crucial para las organizaciones. Dada la importancia del factor humano, un mal proceso de reclutamiento, selección y socialización hará que sea muy complicado cumplir los objetivos estratégicos marcados, llegando a la pérdida de rentabilidad, un mal ambiente laboral, una menor productividad o falta de implicación (Collins y Stevens, 2002).

Es clave que los RR. HH. con talento del entorno actual estén interesados en formar parte de la organización. Crear esa mentalidad es posible y debe trabajarse en el proceso de reclutamiento (Breugh y Starke, 2000). Después, las empresas realizan selecciones de personal con el fin de determinar quiénes son los mejores candidatos a los puestos de trabajo disponibles. Para detectar al candidato idóneo se basan en los objetivos y metas que la empresa tiene marcados, para lo cual dichos candidatos tienen que favorecer su cumplimiento (Peña, 1987). Los RR. HH. que favorezcan en mayor medida la obtención de los resultados que se esperan, tendrán más posibilidades de ser seleccionados para conformar el equipo de personal de la organización. Seleccionado el candidato idóneo, su integración en el equipo de trabajo marcará su futuro y eficiencia (De Saá y García, 2000).

Por todo ello, el primer objetivo del trabajo es proponer un modelo de gestión para lograr que el mercado de trabajo talentoso tenga interés y motivación para pertenecer a una empresa. Una vez que la empresa ha conseguido situarse en una posición ventajosa y el talento quiere formar parte de su plantilla, aparece el segundo objetivo del trabajo. Se debe invertir el tiempo y recursos necesarios para realizar un eficiente proceso de selección y que las personas que entren a formar parte de la empresa sean las adecuadas para cada contexto y para cada puesto. Tradicionalmente, las empresas cometen el error de una vez que seleccionan la persona adecuada darse por satisfechas y finalizar el proceso. Es en este punto donde aparece el tercer objetivo y principal aportación a la literatura del trabajo, proponer un modelo para gestionar el proceso de socialización de los trabajadores a sus nuevos puestos de trabajo. Para conseguir estos objetivos, se analiza en profundidad el modo de actuar de la empresa Automnibus Interurbanos S.A. Una vez analizada la información y factores gestionados se creará un marco de acciones clave para gestionar durante el proceso.

Este proceso es clave para todas las empresas ya que, gracias a ello podemos obtener los RR. HH. más adecuados a las necesidades y objetivos de la empresa en cada momento del tiempo. Estos RR. HH. si se gestionan de un modo adecuado, son la clave para conseguir la ansiada ventaja competitiva sostenible y resultados esperados en la empresa. Presentar resultados sobre este tema de investigación atenúa la incertidumbre y da mayor seguridad para enfrentarse al temor del cambio generacional de las organizaciones.

El trabajo se ha estructurado en varias secciones. En primer lugar, se realizará una revisión sistemática y análisis descriptivo de la literatura existente en lo que concierne a la gestión del proceso de reclutamiento, selección y socialización. A continuación, se agrupan las publicaciones encontradas en subtemas dentro del tema principal de investigación, profundizando en el análisis de cada una de las etapas. Por último, se expondrán conclusiones, limitaciones y líneas futuras de investigación que pueden desarrollarse.

---

## **2. Protocolo de revisión sistemática de la literatura**

Los términos de reclutamiento, selección y socialización son tres conceptos independientes, pero íntimamente ligados entre sí. Esto hace que en numerosas ocasiones se les suela confundir o incluso definir de la misma forma. Se utiliza el protocolo de búsqueda de información que se presenta en la Figura 1. Se obtienen un total de 37 artículos para la elaboración de nuestro trabajo, que se quedarían en 35 ya que 2 de los artículos anteriormente citados aparecen en ambas bases de datos; por lo que en nuestra figura de evolución temporal la suma total es de 35 artículos.

**Cuadro 1**  
Protocolo de búsqueda

<b>Bases de datos</b>	<b>WoS</b>	<b>Scopus</b>
<b>Área geográfica</b>	Producción científica mundial	Producción científica mundial
<b>Características</b>	Factor de impacto <i>JCR</i> Índice de inmediatez Número de citas Cuartiles	Factor de impacto <i>SJR</i> Número de citas Cuartiles
<b>Documentos buscados</b>	Título del artículo	Título del artículo
<b>Criterios de búsqueda</b>	Artículos de revista	Artículos de revista
<b>Área de investigación</b>	Business and Management	Business, Management and Accounting
<b>Rango temporal</b>	Todos los años hasta 2019	Todos los años hasta 2019
<b>Fecha de búsqueda</b>	26 agosto 2019	26 agosto 2019
<b>Términos de búsqueda 1</b>	"Human Resource/s" "recruitment"	"Human Resource/s" "recruitment"
<b>Resultados 1</b>	3 artículos	9 artículos
<b>Términos de búsqueda 2</b>	"Human Resource/s" "selection"	"Human Resource/s" "selection"
<b>Resultados 2</b>	7 artículos	15 artículos
<b>Términos de búsqueda 3</b>	"Human Resource/s" "socialization"	"Human Resource/s" "socialization"
<b>Resultados 3</b>	1 artículo	2 artículos
<b>Resultado total</b>	11 artículos	26 artículos

Fuente: Elaboración propia

## 2.1. Evolución temporal de las referencias obtenidas

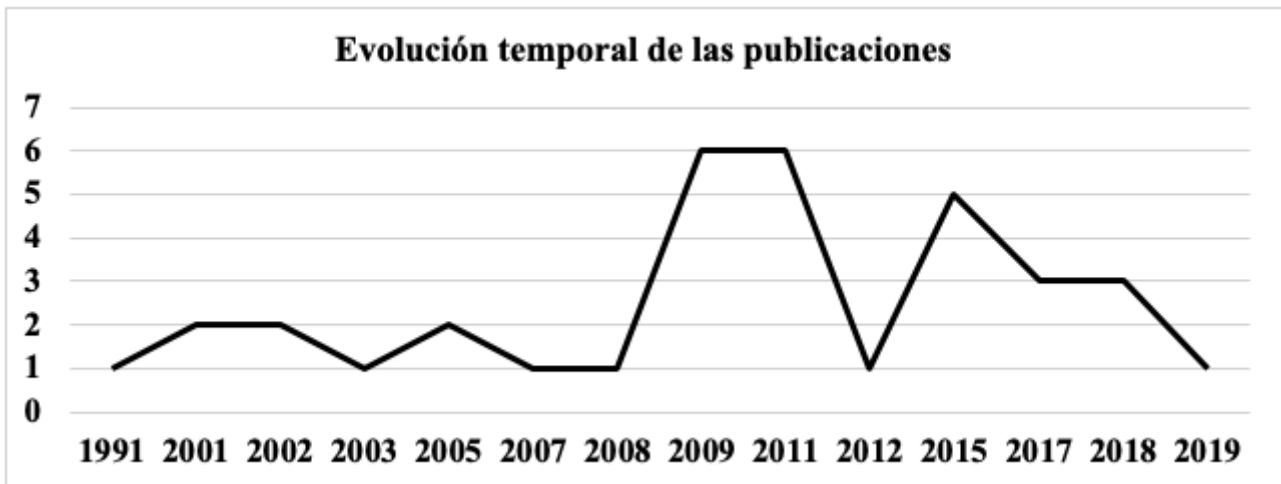
El concepto de gestión que se conoce en la actualidad ha sufrido muchas variaciones a lo largo de la historia. Desde la década de los ochenta el análisis de cómo las prácticas de RR. HH. influyen en los resultados de la empresa se ha convertido en un importante campo de estudio (Russell, Terborg y Powers, 1985). Un creciente número de trabajos señalan que el uso de una serie de prácticas puede mejorar los conocimientos y las habilidades de los empleados e incrementar su satisfacción, lo que permitirá retener a los mejores en la empresa y, en definitiva, optimizar los resultados (Huselid, Jackson y Schuler, 1997).

El interés por este tema ha aumentado gracias a los postulados de la teoría basada en los recursos. Este enfoque parte de la idea de que la empresa es un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas y defiende que la diferencia en la rentabilidad se debe a sus factores internos y que son estos, las posibles fuentes de ventaja competitiva (Barney, 1991).

Pero para que cualquiera de dichos factores pueda dar origen a una ventaja competitiva sostenible es necesario, según Davis y Newstrom (2006), que reúna cuatro características: debe añadir valor positivo a la empresa, debe ser único o escaso entre los competidores actuales y potenciales, debe ser imperfectamente imitable y no debe poder ser sustituido por otro recurso. Autores como Kotler (2000) y Nelson (1990), han demostrado la importancia de los RR. HH. en la creación de ventaja competitiva sostenible para la empresa.

En la Figura 2 se presenta la evolución temporal de las publicaciones sobre el tema de investigación. A comienzos del siglo XXI es cuando aumenta el número de artículos relacionados con el reclutamiento, selección y posterior socialización del personal debido principalmente a la llegada de Internet y la progresiva consolidación de las nuevas tecnologías ya que, gracias a esto los modelos de empresas dan un giro rotundo.

**Figura 1**  
Número de artículos publicados cada año



Fuente: Elaboración propia

La gestión del talento es una prioridad para las empresas. Se gestiona la formación, la capacitación, la selección, la conciliación horaria e incluso del bienestar de sus trabajadores haciendo que estos procesos sean mucho más dinámicos y estén integrados con los objetivos generales de la propia empresa. La evolución de los RR. HH. gira a favor de la humanización, siendo el factor humano fundamental, englobando así a todos los individuos que forman el capital humano de la empresa. Para poder obtener el mejor capital humano cada empresa tendrá que llevar a cabo la gestión de los procesos de reclutamiento, selección y socialización.

### 3. Metodología

Merriam (1998) expone que el caso de un estudio dentro de la investigación cualitativa, ayuda al entendimiento en profundidad de un fenómeno social concreto. Resulta especialmente relevante cuando el propósito es entender, solucionar o mejorar un procedimiento llevado a cabo en el mundo profesional (Villareal-Larrinaga y Landeta-Rodríguez, 2010). Se ha utilizado la metodología del caso de estudio por tres razones: el fenómeno investigado es descriptivo, la literatura es muy extensa y es necesario realizar un análisis en profundidad y se dispone información primaria.

#### 3.1. Selección de la muestra

El caso de estudio se lleva a cabo en la empresa Automnibus Interurbanos, S.A. (en adelante AISA). La empresa se dedica al transporte de viajeros desde hace más de 70 años prestando sus servicios a los usuarios del transporte por carretera. AISA fue fundada el 16 de enero de 1942 con el objetivo de cubrir las líneas entre Madrid y Aranjuez y Madrid - Madridejos - Herencia y Consuegra. En ese mismo año se constituye como Sociedad Anónima al fusionarse con la empresa Solís de Ciudad Real, que aporta las líneas de Alcázar de San Juan - Ciudad Real por Valdepeñas. AISA, cuenta con una flota de 140 autobuses, a los que hay que añadir los más de 50 de las empresas participadas.

En la investigación han participado 432 trabajadores. Estos profesionales trabajan para ofrecer el mejor servicio y confort en todos sus trayectos y una exquisita atención al cliente.

AISA opera en el ámbito de la Comunidad de Madrid en la que dispone de dos concesiones de transporte interurbano y urbano pertenecientes al Consorcio de Transportes (VCM401 Madrid-Aranjuez - Villarejo y URCM161 Urbanos de Valdemoro) y varias líneas de rutas escolares y centros de día. También opera en Castilla la Mancha, en la que dispone de una concesión del Ministerio de Fomento (VAC130 Madrid - Fuente del Arco-Badajoz), siete concesiones de la Junta de Comunidades, varias líneas de rutas escolares en Ciudad Real, así como contratos privados con Ayuntamientos (líneas urbanas de Ontígola y Seseña) y es concesionaria también de la Estación de Autobuses de Ciudad Real. Desde diciembre de 2017 se dispone de otra concesión ministerial, denominada VAC242 que comprende el trayecto entre Madrid-Aranda de Duero - Burgo de Osma. Además del transporte regular y especial de pasajeros, la empresa efectúa servicios discrecionales, realizados según las necesidades y especificaciones solicitadas por los clientes.

La empresa Mosamo S.L., empresa fundada en 1975, forma una parte importante del entramado empresarial del grupo. Se ocupa principalmente del servicio urbano de la localidad madrileña de Aranjuez, el transporte escolar y de trabajadores. Esto ha llevado a Mosamo S.L. a ganarse un puesto de respeto entre las empresas de transporte de la Comunidad de Madrid por su seriedad, eficiencia y buen hacer. AISA trabaja con empresas de reconocido prestigio, como son ALSA Grupo S.L.U, Autocares Grupo SAMAR o Grupo Avanza entre otros, prestando también servicios a más de 30 colegios públicos y privados. Los centros adscritos a la investigación se muestran en la Figura 3.

**Cuadro 2**  
Centros adscritos de AISA

<b>Población</b>	<b>Actividad</b>
Valdemoro	Oficinas centrales Mantenimiento de vehículos propios
Aranjuez	Oficinas Mantenimiento de vehículos propios
Estación de autobuses Ciudad Real	Oficinas Información y venta de billetes
Taller Ciudad Real	Oficinas Mantenimiento de vehículos propios
Alcázar de San Juan	Oficinas Mantenimiento de vehículos propios
Taquilla de Méndez Álvaro	Información Venta de billetes
Taquilla de Ciudad Real	Información Venta de billetes

Fuente: Elaboración propia

### 3.2. Recolección de la información

La recolección de la información del caso de estudio se basó en el principio de triangulación, cuyo objetivo es incrementar la validez de los resultados obtenidos de la investigación mediante la depuración de las posibles deficiencias intrínsecas de un solo método de recogida de datos y el control del sesgo personal de los investigadores. Cuanto mayor sea el grado de triangulación, mayor es la fiabilidad de las conclusiones alcanzadas (Denzin, 1970).

Para poder llevar a cabo este caso de estudio, la directora de RR. HH. de la empresa en las cuatro reuniones mantenidas con ella nos facilitó documentos internos que son la guía de actuación para

reclutar y seleccionar a los candidatos más idóneos. En este proceso, estarían en contacto tanto el departamento de RR. HH. encargado en mayor medida de reclutar a los candidatos, con el departamento de tráfico que se encargaría de realizar determinadas pruebas y pruebas prácticas definitivas para seleccionar a los candidatos finales. La diversidad de la procedencia de la información hace que aporte diferentes perspectivas al estudio de investigación.

### 3.3. Transcripción de información

Gran parte del tiempo empleado en la etapa de transcripción se utilizó para filtrar la información que es relevante para el resultado del caso de estudio por la gran influencia en la gestión del departamento de RR.HH., tanto en el proceso de reclutamiento y selección de personal como en la posterior incorporación del candidato al puesto requerido. AISA cuenta con unas reglas, normas y procedimientos específicos que luego cada uno de los centros adscritos adapta según sus características, por lo que se han analizado para extraer los puntos más determinantes. La información ha sido verificada y dada en conformidad gracias a la involucración de un investigador dentro de la organización durante aproximadamente cuatro meses y observación directa y comunicación frecuente con los responsables del departamento de RR.HH.

---

## 4. Resultados del caso de estudio

El objetivo del presente modelo, DIS1301 Perfil de exigencias, es describir las actividades que se llevan a cabo para concluir con éxito el modelo de gestión e incorporación del personal de la empresa AISA. El modelo propuesto abarca todos los pasos y funciones que se emplean con la finalidad de reclutar RR. HH., evaluar las candidaturas aptas para formar parte de la plantilla, determinar las necesidades de contratación de cada puesto y gestionar la incorporación de los candidatos que se adecúan mejor a los requerimientos de la compañía.

Este proceso se inicia en el momento en que la empresa tiene la necesidad de cubrir un puesto de trabajo y termina cuando el candidato ha superado el periodo de prueba y logra integrarse en la organización. El alcance de este modelo abarca todos los procesos de reclutamiento, selección, contratación y socialización de todo el personal de la empresa.

La planificación de servicios y estructura de la compañía, determina el dimensionamiento de la plantilla a corto y largo plazo, pudiendo conocer y anticipar las vacantes futuras con cierta precisión, y permitir asimismo conducir los procesos de selección de forma **lógica** y ordenada.

Como resultado de las funciones asociadas a la selección y reclutamiento de candidatos, se establece el objetivo de disponer de un grupo de personas aptas para su incorporación, entre las cuales se pueda incorporar el candidato con mayor grado de adecuación al puesto.

Los puestos de trabajo que componen la estructura de la empresa están detallados en el DIS1301 Perfil de exigencias. Este perfil tiene por objeto asegurar la utilización racional y eficiente de los RR. HH. de la organización; garantizar que se realiza una selección de personal adecuada cumpliendo con los requisitos establecidos en el procedimiento y asegurándose que la capacitación de los empleados en base a educación, formación, habilidades y experiencia es la adecuada para el desempeño de su puesto de trabajo. Además, en este proceso de gestión de personas se debe garantizar que se dispone de una oferta formativa tanto inicial como continua, adecuada a las necesidades de cada puesto de trabajo de la organización, y que esta se encuentre disponible para todo el personal de manera que asegure la competencia de este. El proceso consiste en gestionar la contribución de las personas, desarrollando y aprovechando sus capacidades para comprometerlas con el cumplimiento de los objetivos y la política. Existe un modelo de perfil de exigencias para cada puesto, que proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones formativas, las competencias necesarias y los niveles de desempeño que se requieren.

Es requisito el cumplimiento de los criterios establecidos en este proceso de gestión, así como la cumplimentación y archivo de los registros relacionados con cada uno de los pasos a continuación detallados. Se gestionan y coordinan todos los procesos de selección abiertos en la organización, así como todas las candidaturas que han formado parte de dichos procesos. En el IIS1401-IIS1403 Candidatos otros Puestos se recoge toda la información relativa a los candidatos que opten a cubrir alguna vacante en cualquier departamento de la organización que no sea al de conductor, ya que eso se recogerán aparte en el IIS1401-IIS1403 Candidatos Conductor creado y destinado exclusivamente para ellos.

El departamento de RR. HH., junto con los responsables de cada uno de los departamentos, determinará la capacitación en base a formación, experiencia y competencias necesarias para cada uno de los puestos de trabajo que componen la estructura de la organización, y se plasmará

en el DIS1301 Perfil de exigencias de cada puesto. Este documento estará compuesto por registros que se separan en las tres etapas del modelo. Para poder llegar al candidato idóneo, la empresa opta por seguir una serie de pasos que iremos analizando a continuación. Para ello, empezaremos hablando en primer lugar del proceso que sigue la empresa para reclutar, después el de selección, y para terminar con el de socialización.

## **4.1. Etapa 1: Reclutamiento**

Esta primera fase inicial se lleva a cabo en dos registros que la empresa ha elaborado y cuya función es detallar las actividades, pautas y aspectos que son requeridos en cada puesto con el fin de cubrir el puesto vacante. Dichas fases son dos: 1) el RIS1402 Especificaciones del puesto en el que se detalla las actividades y responsabilidades de cada puesto de trabajo y 2) el RIS1403 Requisitos del puesto, detallando los aspectos que ha de cumplir un candidato/a para optar a ese puesto de trabajo.

Los currículums de los diferentes candidatos se reciben por varias vías, según lo que se establece en el PIS03 Gestión de la comunicación. Se reciben los CV en papel, por e-mail o a través de la página web. Se solicita al candidato que cumplimente la plantilla del RSI1401 Solicitud de empleo establecida por AISA para así validar la entrada de sus currículums en los archivos de la compañía. Estos CV se gestionarán en el departamento de RR.HH. según fecha de entrada y se quedara con los que cumplan los requisitos establecidos en el documento RIS1403 requisitos del puesto.

Cuando hay libre una vacante la empresa solicita los CV a diferentes organismos: ayuntamientos, centros formativos, portales de empleo, empresas de trabajo temporal o asociaciones de colectivos desfavorecidos: discapacidad. Estos CV recibidos se registran en la base de datos. Los recibidos en papel se almacenan en un armario bajo llave y su custodia será responsabilidad del departamento de RR.HH. Los CV que no se adecuen a los requisitos requeridos para el puesto serán destruidos y eliminados de forma inmediata. Esta información deberá estar continuamente actualizada.

Cuando se trata de reclutar a candidatos para otros puestos de la empresa, el departamento de RR.HH. se encargará de gestionar y colaborar con las diferentes áreas para seleccionar al que mejor se adapte a las necesidades del puesto a cubrir y a las necesidades de la organización en general cumplimentando el RIS1411 Solicitud de contratación.

Para ello y una vez seleccionadas las necesidades de aplicación o reposición de personal en un departamento, se procederá a elegir la fuente de reclutamiento más adecuada para ello. En primer lugar, y centrándonos en el reclutamiento externo, se tendrá en cuenta los CV de los que la empresa dispone en sus bases de datos y los entregará al responsable del área. Estos candidatos tendrán que cumplir el perfil de exigencias y las condiciones requeridas para el puesto en función de: el cumplimiento de requisitos mínimos del RIS1403 Requisitos del puesto, necesidades de contratación requeridas por RR.HH. y disponibilidad de incorporación y horarios. Si no existieran suficientes CV en la base de datos, la empresa optara por fuentes de reclutamiento externo como, INEM, ETTS, portales de empleo u organismos locales.

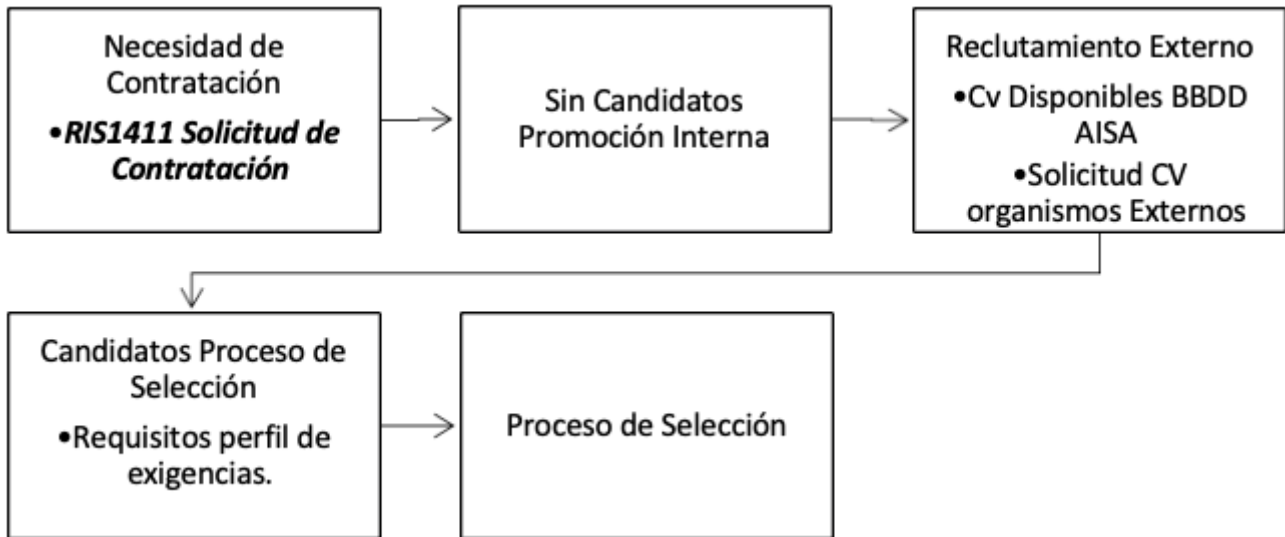
Cuando se trata de ocupar el puesto vacante mediante reclutamiento interno, es decir, un candidato que estuviera ejerciendo otro puesto y pertenezca a la compañía, podrá suplirse el no cumplimiento de alguno de los requisitos de perfil exigido, siempre y cuando estos puedan ser solventados mediante programas de formación y aprendizaje.

## **4.2. Etapa 2: Selección**

Tras finalizar la etapa de reclutamiento, se iniciarán las pruebas y entrevistas estipuladas. El objetivo es determinar los candidatos aptos para cubrir el puesto, para ello la organización diferencia tres tipos de pruebas que cada candidato deberá superar con éxito si quiere lograr el puesto definitivo. Una entrevista personal recogida en el documento RIS1404, que consistiría en una guía de preguntas a realizar para la valoración de un candidato. Pruebas prácticas o teóricas que detallarán las pruebas a realizar a los diferentes candidatos/as que participan en el proceso de selección y que serán recogidas en el documento RIS1405. Y para concluir, el modelo RIS1406 Evaluación inicial de la capacitación al puesto, un documento que detalla el grado de adecuación del candidato. Los registros de selección generados para los candidatos que se incorporan en la compañía, formarán parte de su expediente como empleado del Grupo AISA, según se indica en el PIS13 Gestión de RR.HH.

El departamento de destino será quien realice la última valoración de los candidatos finalistas que continúan en el proceso de selección para incorporarse. Los pasos para cubrir una necesidad de contratación se muestran en la Figura 4.

**Figura 2**  
Pasos para cubrir la necesidad de contratación



Fuente: Elaboración propia

Tras la criba del CV, para cualquier puesto de la compañía, la siguiente fase que permitirá elegir cuáles aspirantes tienen mayor grado de adecuación a las necesidades de la compañía, será la entrevista personal. En AISA se llevan a cabo varios tipos de entrevistas según los criterios para cada proceso. Entrevista telefónica: es usada como el primer contacto con el candidato permitiendo así hacer una primera selección y optimizando tiempos de desplazamientos y espera. Entrevista personal individual: es necesaria para la mayoría de los puestos, obteniendo así una visión más cercana del candidato. Se llevará a cabo por parte del responsable del área o del personal de RR.HH. (o ambos en conjunto). Y dinámica de grupo: sirve para valorar las habilidades sociales y roles de grupo de un candidato.

En el RIS1404 Entrevista Personal, el entrevistador tendrá a su disposición una guía con las preguntas necesarias para así evaluar a los candidatos. Así, el entrevistador podrá obtener una imagen del candidato, su experiencia, la capacidad de adaptación o su aprendizaje, siempre dentro de los requisitos del RIS1406 Evaluación inicial de la capacitación al puesto.

Algunos departamentos pueden solicitar una prueba práctica al candidato, la cual debe quedar constancia en el RIS1405 Prueba práctica y teórica correspondiente al puesto al que se esté optando. Algunos ejemplos de estas pruebas prácticas son: cuestionario básico sobre conocimientos, prueba de nivel de Excel, prueba de aplicaciones informáticas, reparación de averías, redacción de documentos o gestión de reclamaciones de usuarios.

Esta prueba será realizada por el responsable del departamento en cuestión u otra persona designada por el mismo y que esté cualificada para ello, dejando el registro correspondiente de dichas pruebas en el expediente de los candidatos. Una vez dada por terminadas ambas pruebas se analizarán los perfiles de los candidatos más idóneos, valorando factores como experiencia, formación, distancia a su residencia, disponibilidad de incorporación, adecuación al tipo de contrato u otros conocimientos de interés.

Como resumen de todos estos factores se llevará a cabo el RIS1415 Informe de Selección, reflejando el nivel de adecuación de cada candidato al puesto vacante. Esto permitirá la comparación entre los diferentes candidatos para posteriormente elegir las candidaturas con una mayor adecuación al puesto. El siguiente documento por rellenar sería el RIS1406 Evaluación inicial de la capacitación al puesto, que junto al RIS1415 Informe de Selección serviría como base para decidir al fin al candidato más adecuado. Uno de los principales criterios que se tiene más en cuenta es la residencia donde se ubique cada candidato, ya que el fin es el de fomentar el empleo local y así optimizar en tiempos de desplazamiento al centro de trabajo mejorando con ello la conciliación de los trabajadores. Para terminar, esta decisión será comunicada mediante el RIS1410 Solicitud de contratación.



Este proceso cambia cuando lo que queremos es seleccionar a futuros conductores. En este caso seleccionamos los CV que cumplan lo establecido en el RIS1403 Requisitos del puesto, que son: posesión del permiso de conducir tipo D, CAP en vigor, conocimiento de idioma, conocimientos de primeros auxilios y graduado escolar. En este caso se tendrán en cuenta factores como; el lugar de residencia, disponibilidad de incorporación, disponibilidad de rotación de turnos o experiencia con los diferentes tipos de vehículos. Estos factores determinarán la mayor o menor adecuación de cada uno de los candidatos al puesto vacante.

Tras verificar que cumplen los requisitos anteriormente citados y tienen toda la documentación en vigor, será el departamento de tráfico el encargado de realizar al candidato una prueba práctica final. Esta prueba está detallada en el RIS1405 y se denomina Examen Práctico para prueba de Acceso. Una vez concluida la prueba, el resultado será apto o no apto según las faltas y deficiencias de la conducción. Los candidatos calificados como aptos serán puntuados por el número y tipo de faltas cometidas.

Los candidatos que han obtenido el apto realizarán una entrevista personal llevada a cabo por el departamento de tráfico y/o departamento de RR.HH. La calificación en esta parte también será de apto o no apto. Llegada la hora de contratar, el candidato seleccionado será contratado según indica el PIS13 Gestión de RR.HH. en el que se incluye el periodo de tiempo, la jornada y el resto de las condiciones aceptadas por el candidato y la organización.

### ***Igualdad de oportunidad en el acceso***

Los procesos de selección se iniciarán cuando hay una vacante debido a una ausencia que puede ser definitiva o temporal de un trabajador o trabajadora. En AISA, el reclutamiento y la posterior selección de los nuevos empleados se lleva a cabo a través de las candidaturas que se reciben en la web y las solicitudes entregadas en cada centro de trabajo de forma presencial. Esto no quiere decir que, a veces, de manera puntual se utilice el reclutamiento externo a través de ETT o convenios de formación.

Analizadas todas esas candidaturas se observa del total de CV recibidos un gran porcentaje es representación masculina. Este desequilibrio es aún mayor cuando se analizan puestos como el de conductor o el de mecánico, ya que el sector cuenta con una menor representación femenina.

En la distribución de la plantilla general de AISA por sexos, podemos comprobar como existe esta diferencia. En el año 2018 había un 88% de hombres y tan solo un 12% de mujeres. La mayor parte de la plantilla de AISA se concentra en el área de Movilidad (conductores), representado mayoritariamente por género masculino (93%), esta diferencia de géneros se ve muy acusada por tratarse de un sector tradicionalmente masculino. Sin embargo, en el departamento de administración, el género que predomina son las mujeres (54%).

Desde el año 2016 se cuenta con una mujer al frente de la dirección técnica de AISA y más del 50% de los mandos intermedios corresponden al género femenino. Eso sí, la solicitud de contratación del Grupo AISA, así como los diferentes perfiles no contienen en ninguno de los casos información sobre la situación familiar del candidato que, pudiera llevar a la discriminación tales como el número de hijos o el estado civil.

## **4.3. Etapa 3: Socialización**

Durante la etapa de socialización los nuevos trabajadores seleccionados tienen que cumplir con tres etapas determinadas en la normativa de la empresa: El RIS1407 Formación inicial, el cual detalla las materias sobre las que el candidato ha de ser formado en su proceso de acogida. El segundo modelo RIS1409 Evaluación del periodo de prueba, que recoge un informe sobre la adecuación del trabajador incorporado a los requisitos que establece la compañía para el puesto de trabajo. Y por último, el llamado SPA que muestra el detalle de los aspectos determinados por el Servicio de Prevención de RRLL asociados al puesto, como son la evaluación de riesgos del puesto: documento asociado a cada puesto, determinado por el servicio de prevención ajeno que debe ser entregado al trabajador en el momento de su incorporación a la plantilla, y la entrega de equipos de protección individual (EPIs). Se entregarán al trabajador y se firmará este documento como evidencia de esta entrega.

Para llevar a cabo este proceso se requieren de informes médicos exhaustivos para todos los puestos, independientemente de los exámenes realizados en el caso de los conductores para la obtención de la licencia de conducir en el que incluirían todos los requisitos que se contemplan en el reglamento general de conductores.

En esta fase, los candidatos seleccionados se someterán a un reconocimiento psíquico-físico según lo establecido en la planificación de actividades de la especialidad de la medicina del trabajo y el anexo de reconocimientos psíquicos como una parte fundamental de su contratación dentro del periodo de prueba y que demostrará si es apto o no para el desempeño del puesto al que opta.

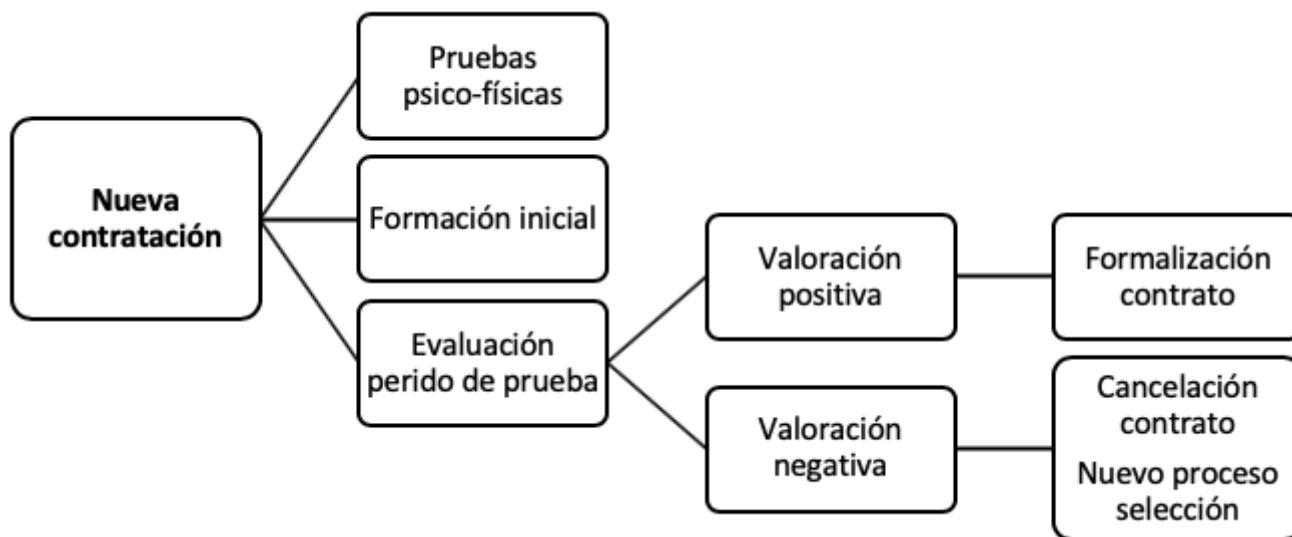
Para ello, se genera el documento RIS2203 Consentimiento del trabajador para someterse a los exámenes de vigilancia de la salud a través de la mutua que los candidatos deberán firmar. Ese documento recogerá los resultados de las pruebas físicas, prueba de sustancias y factores psíquicos en las que se incluirían las pruebas de alcohol y otras sustancias. Suponiendo que en dichas pruebas se obtengan resultados que impidan al trabajador desarrollar su puesto se actuara según lo establecido en el PIS22 Vigilancia de la salud.

El periodo de prueba establecido en dicho contrato dependerá del tipo de contrato y el puesto a llevar a cabo, aunque en ningún caso podrá ser inferior a un mes. En este periodo de prueba se llevará a cabo por parte de su superior una evaluación de la evolución en la adquisición de habilidades y conocimientos en el desempeño de la actividad que está desarrollando, cumplimentando así el registro RIS1409 Evaluación en periodo de prueba.

Durante el proceso de acogida en el PIS13 Gestión de RR.HH. se conservarán los registros de la formación y documentación recibida tras la incorporación en AISA, así como la documentación y formación previa que aporta el trabajador en el momento de su contratación. Para ello, todo el personal deberá estar suficientemente capacitado para realizar las actividades de su puesto de trabajo. El estudio del nivel de adecuación a los requisitos del puesto de trabajo de cada uno de los trabajadores se lleva a cabo en: 1) nuevo personal: cuando se incorpora nuevo personal a la organización se procede a realizar las actividades descritas en los perfiles de puestos para analizar su adecuación al puesto de trabajo. Y, 2) Personal de la organización: el personal deberá realizar acciones de formación y aprendizaje para adecuarla a la exigida para el puesto cuando se detecte falta de capacidad para realizar sus actividades, se realicen modificaciones en los procesos que le afectan, ya sean por nuevas actividades, promoción del trabajador, mejoras de procesos, incorporación de nuevas tecnologías u otras situaciones que advierten de una falta de capacitación efectiva.

Con la cumplimentación del registro RIS1408 Check-list del plan de acogida, el departamento de RR. HH. gestionará todo el proceso de acogida llevado a cabo para el personal de nueva incorporación (Figura 3).

**Figura 3**  
Pasos para una nueva contratación



Fuente: Elaboración propia

En la fase de incorporación, el nuevo personal recibirá una formación inicial establecida en el RIS1402 Requisitos del puesto que le servirá como guía para cumplir con las responsabilidades del puesto a cumplir. El responsable se asegurará que la formación inicial es la necesaria y adecuada para que el empleado adquiriera los conocimientos necesarios.

En el RIS1407 Formación inicial de cada puesto se describe dicha formación requerida, aunque en algunos casos se puede ver modificada con el fin de adaptarse a las necesidades específicas de

cada perfil. En este documento se adjuntará quién ha sido el encargado de impartir la formación, las fechas, el tiempo requerido y la evaluación de esta.

En todos los DIS1401 Perfil de exigencias, se identificará la formación de prevención necesaria para cada puesto de trabajo específica de la Ley 31/1995 de prevención de riesgos laborales. Dicha formación, se llevará a cabo durante las primeras semanas e impartida por el servicio de prevención ajeno incluyendo una parte presencial para determinados puestos.

El nuevo empleado será evaluado por el responsable de su departamento que se recogerá en el RIS1409 Evaluación del periodo de prueba del puesto, donde se especifican los criterios de evaluación del periodo de prueba evaluados durante este primer mes. En el caso de que este periodo de prueba no se llegará a superar se dará comienzo a un nuevo ciclo de reclutamiento y selección de nuevos candidatos.

Para los conductores, tras su proceso de formación y su posterior contratación se impartirá una formación que recogerán los siguientes aspectos: conducción de los vehículos (RIS1411 Formación de vehículos), características de los vehículos, normas y procedimientos de la actuación de la empresa (RIS1413 Formación inicial específica de conductores), conducción defensiva, itinerarios de servicios a realizar (RIS1412 Registro de aprendizaje de líneas) y formación SPA seguridad vial + primeros auxilios.

Una vez finalizado este proceso se hará entrega en el momento de la incorporación del MIC02 Manual del conductor, RES1401 Ficha de evaluación de riesgos y del chaleco reflectante como equipo de protección individual.

## 5. Conclusiones

En un mercado cada vez más competitivo, las empresas que quieran competir en el largo plazo deberán preocuparse por establecer estrategias de diferenciación en el área de gestión de RR. HH. Según Chiavenato (2011), estas estrategias deben estar basadas en el reclutamiento y selección de personal con talento, cualificación y motivación suficiente como para asegurar la correcta integración en la empresa. Es indispensable para desarrollar con eficiencia las estrategias tanto presentes como futuras en las que este implicada la empresa. Unos buenos procedimientos para el reclutamiento y selección de talento permiten minimizar los riesgos estratégicos de las organizaciones y deberían ser tomados como uno de los pilares estratégicos más importantes sobre los que planificar el desarrollo de las organizaciones (Parry & Tyson, 2008).

Los RR. HH. que componen la empresa son el "motor" que hace que funcione y sobreviva a lo largo del tiempo (Cameron y Quinn, 1999). Será necesario invertir tiempo y recursos suficientes para conseguir con estos procesos: 1) que las personas con talento tengan interés en trabajar en la empresa, 2) tener personas encargadas de seleccionar candidatos con la suficiente habilidad, capacidad y formación para elegir a los candidatos más adecuados a cada puesto y cada momento del tiempo, y 3) implicar a todos los equipos de trabajo de la empresa en que se esfuercen en recibir, enseñar e integrar a las nuevas personas en sus equipos. En la Figura 6 se representa una hoja de ruta de acciones claves para obtener los resultados esperados en la gestión.

**Cuadro 3**  
Factores y acciones de gestión de RR.HH. durante el proceso

<b>Etapas</b>	<b>Acciones de gestión</b>	<b>Resultados obtenidos</b>
<b>Reclutamiento</b>	Redes Sociales Ferias de empleo Acuerdos universidades	Aumento candidatos Atracción RR. HH. capacitados Imagen de marca
<b>Selección</b>	Evaluación digital Evaluación transversal Evaluación específica	Filtrado formativo eficiente Conocimiento de habilidades Eficiencia de inversión tiempo
<b>Socialización</b>	Cursos seguridad vial Cursos software Planificación formativa	Disminución siniestros. Mejora del rendimiento Cultura de pertenencia

La prioridad estratégica inicial debe ser la atracción del mejor talento. Las empresas deben ser capaces de reclutar a los mejores candidatos a los puestos y eso se consigue con trabajo e inversión. Fomentar la colaboración con los centros de formación, trabajar la imagen de marca, la satisfacción de los RR. HH. de la empresa y la buena relación con los stakeholders genera un interés por las personas de un país o sector para trabajar en la organización.

Durante el proceso de selección y contratación, un factor de mejora es la inversión del tiempo y recursos necesarios para tomar decisiones adecuadas sobre el personal. Es importante determinar factores tales como inversión en tecnología que permita contactar con candidatos de otros puntos geográficos, obtener materiales para las pruebas adecuados, poder dedicar el tiempo necesario para interactuar con los candidatos, tener tecnología para poder verificar las referencias o realizar adecuados y exhaustivos exámenes médicos.

Es fundamental que las empresas entiendan que el reclutamiento y la selección del personal más idónea para el trabajo es sólo el primer paso para crear un equipo eficaz. Durante el proceso de socialización, los primeros días y semanas son cruciales para integrar a los nuevos RR. HH. a la organización. Si esta fase no se realiza con éxito, todo el tiempo y recursos invertidos en los procesos de reclutamiento y selección pueden terminar con un abandono voluntario de RR. HH. con talento que es el problema más determinante para gestionar.

Integrar a los nuevos empleados a la empresa, que aprendan sus funciones y tareas y conozcan a sus nuevos compañeros, es lo que implica el proceso de inducción. Un aspecto incluso que se puede considerar tan importante como la inducción y que está muy en auge en el contexto empresarial actual, es la socialización organizacional. Esta fase significa adquirir las aptitudes y capacidades laborales adecuadas, adoptar los roles apropiados en la empresa y adaptarse a las normas y valores del equipo de trabajo. La experiencia inicial en una empresa puede ser muy importante para la conducta futura de los RR. HH., ya que el primer contacto con las personas puede servirles de modelo para su comportamiento futuro.

El proceso de reclutamiento, selección del personal y la posterior socialización de los nuevos candidatos tienen una importancia vital para el futuro de las organizaciones. Este proceso se encuentra en continua evolución para tratar de mejorar su eficacia y, consecuentemente, generar una mejoría en el funcionamiento de la organización. El continuo avance de la tecnología facilita en gran medida la evolución del reclutamiento y la selección de personal. Se están generando nuevas herramientas que ofrecen, entre otras múltiples ventajas, una mayor rapidez, alcance y un coste mucho menor en la realización de estos procedimientos.

A pesar de los avances que estas innovadoras técnicas están generando en los procesos de reclutamiento, selección y socialización de personal y todas las ventajas que estas provocan, nada podrá sustituir las ventajas de la interacción directa e informal entre personas. Con la realización de una comunicación personal, además, de verificar todos los datos objetivos obtenidos a través de nuevas plataformas tecnológicas o títulos formativos obtenidos, se obtienen aspectos y características subjetivos que son muy importantes para una organización y son imposibles apreciarlas a través de estas nuevas técnicas. Las técnicas y tecnologías innovadoras actuales son muy útiles, pero siempre serán herramientas complementarias a las técnicas tradicionales.

El proceso de reclutamiento, selección y socialización en las empresas es un tema que se encuentra en auge y es de vital importancia para el futuro de las organizaciones y empresas. Se puede considerar que es necesario continuar esta línea de investigación en nuevos trabajos de estudio e investigación. Una primera línea futura de investigación es poder contrastar este modelo teórico a través de la obtención de información cualitativa en empresas. En segundo lugar, sería interesante hacer un análisis de la fase menos investigada en la literatura: la socialización. Una tercera línea de investigación es analizar el proceso de gestión a través del análisis de información empírica que sea complementaria a la información cualitativa en la que ya están trabajando los investigadores.

---

## Referencias bibliográficas

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), pp. 99-120.

Boxall, P. y Purcell, J., (2003). Strategy and Human Resource Management. *Industrial Relations*, 63(3), pp. 574-576.

- Breaugh, J. A. y Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of management*, 26(3), pp. 405-434.
- Cameron, K.S. y Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw Hill.
- Collins, C. y Stevens, C. (2002). The relationship between early recruitment-related Activities. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 1121-1133.
- De Saá, P. y García, J.M. (2000). El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), pp. 97-116.
- Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S. y Valle Cabrera, R. (2007). *La gestión de los Recursos humanos, ¿Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación?* España: McGraw Hill.
- De la Calle Durán, C. y Ortiz de Urbina Criado, M. (2004). *Fundamentos de Recursos Humanos*. España: Prentice-Hall/Pearson.
- Davis, K. y Newstrom, J. W. (2006). *Comportamiento humano en el trabajo*. España: McGraw Hill.
- Denzin, N.K. (1970). *Sociological Methods. A Sourcebook*. Chicago: Aldine Publishing Company.
- García-Tenorio, J y Sabater Sánchez, R. (2005). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España: Thompson.
- Huselid, M.A.; Jackson, S.E. y Schuler, R.S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40(1), pp. 171-188.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management-International Edition-The Millennium*. New York: Prentice-Hall.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nelson, D. L. (1990). Adjusting to a new organization: Easing the transition from outsider to insider. *Prevention in Human Services*, 25(8), pp. 61-66.
- Peña, M. B. (1987). *Dirección de Personal*. España: Hispano Europea.
- Parry, E. y Tyson, S. (2008). An analysis of the use and success of online recruitment methods in the UK. *Human Resource Management Journal*, 18(3), pp. 257-274.
- Russell, J.S.; Terborg, J.R. y Powers, M.L. (1985). Organizational performance and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38(4), pp. 849-863.
- Van Hoye, G. y Lievens, F. (2009). Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), pp. 341.
- Villareal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16, pp. 1135-2523.

---

1. Universidad Rey Juan Carlos. Departamento de Economía de la Empresa (ADO), Economía Aplicada II y Fundamentos del análisis económico. [joseluis.rodriguez.sanchez@urjc.es](mailto:joseluis.rodriguez.sanchez@urjc.es) y [s.calcerrada@urjc.es](mailto:s.calcerrada@urjc.es)

2. PhD and Professor of Management at the Rey Juan Carlos University, Spain. <https://orcid.org/0000-0001-7913-874>

---

Revista ESPACIOS. ISSN 0798 1015  
Vol. 41 (Nº 03) Año 2020

[Índice]

[En caso de encontrar algún error en este website favor enviar email a [webmaster](mailto:webmaster)]

[revistaESPACIOS.com](http://revistaESPACIOS.com)



This work is under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License