



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**MANUAL DE INDUCCIÓN PARA RECLUTAR PUESTOS
OPERATIVOS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA**

T E S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A:
MAETZIN FLORES LANGURÉ**

**DIRECTORA DE LA TESINA:
MTRA. ERIKA VILLAVICENCIO AYUB**



Ciudad Universitaria, D.F.

, 2013



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

| | |
|---|----|
| Resumen..... | 4 |
| Introducción..... | 5 |
| Capítulo I | |
| Marco Teórico | |
| ¿Qué es el Reclutamiento y Selección?..... | 7 |
| Reclutamiento Interno..... | 8 |
| Medios de Reclutamiento Interno..... | 9 |
| Reclutamiento Externo..... | 10 |
| Medios de Reclutamiento Externo..... | 10 |
| Selección de Personal..... | 12 |
| Técnicas para la Selección..... | 13 |
| Entrevista Inicial..... | 14 |
| Pruebas de Inteligencia..... | 15 |
| Pruebas de Comportamiento..... | 16 |
| Pruebas de Personalidad..... | 17 |
| Verificación de Antecedentes Laborales..... | 20 |
| Decisión final e Incorporación..... | 22 |
| Outsourcing..... | 22 |

Capítulo II

Propuesta de intervención

| | |
|--|----|
| Contexto de la empresa..... | 26 |
| Funciones del Auxiliar de Recursos Humanos..... | 29 |
| Descripción de puestos..... | 31 |
| Reclutamiento de personal en la empresa..... | 33 |
| Fuentes de Reclutamiento..... | 34 |
| ¿Cómo filtrar currícula en medios electrónicos?..... | 36 |
| Selección de Personal..... | 38 |
| Entrevista de Selección..... | 39 |
| Entrevista por competencias..... | 40 |
| Contratación de personal..... | 45 |

Capítulo III

| | |
|-------------------|----|
| Discusión..... | 47 |
| Bibliografía..... | 48 |
| Anexos..... | 50 |

Resumen

México es uno de los principales mercados de insumos para la salud en el mundo y la Industria Farmacéutica establecida en el país es considerada sólida y competitiva a nivel regional considerada como la segunda actividad industrial del país del sector privado.

Debido a su alta especialidad el objetivo del presente trabajo es desarrollar un manual de fácil manejo para el personal de nuevo ingreso responsable de reclutar puestos operativos dentro de la industria farmacéutica. Esto implica rediseñar el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal definiendo en primer orden, las fuentes más adecuadas para la atracción de talento, las técnicas que permitan determinar la correcta Selección de Personal así como abordar a detalle la descripción de cada puesto para facilitar su búsqueda y reducir los tiempos de cobertura.

Introducción

Hoy en día las nuevas tendencias demográficas, sociales, económicas y tecnológicas obligan a cambios en las organizaciones y el personal, ante esta situación, el papel de los *outsourcings* está evolucionando. La función de personal se transformó de un modo específico que incluye cambios en las prestaciones de los empleados, nuevas estructuras de la organización, la experimentación con nuevos métodos de reclutamiento y una mayor capacitación de los trabajadores para ayudarlos a salir adelante con los nuevos puestos basados en el conocimiento.

Desde la incorporación a la empresa a través de un adecuado proceso de selección, la correspondiente inducción del personal incorporado, el diseño de la estructura organizacional, con sus respectivos manuales de funciones, manuales de procedimiento, políticas, la optimización de los sistemas administrativos la integración del personal la evaluación de desempeño la generación de un buen clima organizacional, la capacitación, el manejo de las situaciones laborales, la motivación, el liderazgo son algunas de las formas que comprenden la administración de los Recursos Humanos.

El problema está en que la mayor parte en que las acciones de Recursos Humanos se consideran como intangibles y ese concepto termina por minimizar la importancia que tiene esta área.

Es importante abordar el estudio del *outsourcing* en México desde la administración en general y en especial desde los recursos humanos, ello por el desarrollo que ha tenido desde fines del siglo XX hasta la actualidad. Esta nueva modalidad de contratación de personal, se manifiesta por un creciente aparición de empresas que ofrecen este tipo de servicios y permiten a otras empresas (en este caso las contratantes del servicio de *outsourcing*) disminuir sus costos de operación y aumentar la flexibilidad en los procesos.

En el capítulo uno se aborda un panorama sobre el Reclutamiento y Selección de personal, principales teorías, medios, métodos y técnicas para conocer acerca del proceso.

En el capítulo dos se aborda un proceso de inducción a una empresa de (outsourcing) trasnacional, se explica el contexto de la empresa en donde se aplicará el manual, las principales funciones del puesto y la descripción detallada de las actividades a realizar para lograr un resultado más asertivo.

CAPÍTULO 1.RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Antecedentes

Ortega (1995, p.56), informa que como consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones, y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo. Donde Frederick W. Taylor propuso un modelo de organización denominado "funcional", basado en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

¿Qué es el reclutamiento y Selección de Personal?

Chiavenato (2001) señala que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.

Por lo que al hablar de reclutamiento nos referiremos al proceso para atraer a candidatos potencialmente competentes para solicitar la vacante disponible dentro de la empresa en el momento oportuno.

Harris (2002) establece que el reclutamiento tiene su importancia porque permite, determinar las necesidades actuales y futuras del recurso humano, suministrar el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.

García-Tenorio & Sabater (2005) define el reclutamiento como “el conjunto de procedimientos que tienen como objetivo atraer candidatos potencialmente competentes y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”. Mientras que Bohlander & Snell (2008) lo definen como “el proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas”.

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente calificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados (Dolan, Simón, Randall, Schuler & Valle, 1999).

La primera decisión de este proceso, consiste en analizar si la persona que se necesita se encuentra en la organización o es necesario recurrir al exterior. (García-Tenorio & Sabater 2005). Es decir, los candidatos pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, pueden ser tanto reales (que buscan empleo o deseen cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleos). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en las propias.

Por tal motivo las fuentes de reclutamiento se clasifican en 2 tipos: el interno y el externo (Chiavenato, 2011).

Es importante mencionar que el proceso de reclutamiento varía de acuerdo con la organización y el puesto a cubrir.

Reclutamiento interno.

Por lo general se piensa que el reclutamiento se enfoca en atraer empleados potenciales de fuera de la organización, la mayoría de las organizaciones trata de cubrir las vacantes mediante promociones y transferencias. El proceso de reclutamiento interno consiste en que las personas pertenecientes a la propia empresa sean objeto de reclutamiento, pudiéndose producir un ascenso o

promoción (movimiento vertical), o rotación o transferencias desde otro departamento (movimiento horizontal), o transferencia con ascensos (movimiento diagonal) (Chiavenato, 2011; García-Tenorio & Sabater 2005).

Medios de reclutamiento interno

Bohlander y Snell (2008) dicen que la promoción interna requiere del uso de anuncios internos de puesto, registros de personal y bancos de datos de habilidades. Los anuncios internos de puestos avisan a los empleados de una vacante, enumerando características como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo, y el salario. Las organizaciones pueden comunicar la información acerca de las vacantes por medio de un proceso denominado “publicación y oferta de puestos”.

Se puede recurrir a la colocación de anuncios en los pizarrones de boletines electrónicos o en pizarrones comunes que se sitúan en los lugares donde se reúnen los empleados. También pueden anunciarse en las publicaciones de los empleados, en folletos especiales y por correo directo. (García-Tenorio & Sabater 2005).

Los medios de reclutamiento interno son aquellos, que sin necesidad de publicar la vacante, proporcionan el personal requerido en el momento oportuno:

- Sindicatos. Por el reglamento del contrato colectivo de trabajo, funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante que entran en el dominio del sindicato (Delgado, 2005).
- Archivo o cartera de personal. Son los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y fueron archivados ya que la vacante en cuestión se cubrió (Grados, 2003).
- Familiares y recomendados. Se hace uso de esta cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o

requisitos del puesto, si es que la política de la empresa lo permite (Granados 2003 y García-Tenorio & Sabater 2005).

- Promoción o transferencia interna de personal. Es cuando se estudia la planilla y/o el historial del personal de la empresa a fin de determinar si existe o no un candidato viable para ser proporcionado o transferido (Grados, 2003 y García- Tenorio & Sabater 2005).

El utilizar fuentes internas de reclutamiento representa para los trabajadores ciertas ventajas, como poder ocupar los puestos vacantes; la organización somete a concurso de promociones y ascensos a sus trabajadores, logrando con ello una capacitación directa y a su vez motiva al personal dándole la oportunidad de ascender y desarrollarse (Rodríguez, 2002).

Reclutamiento externo.

Chiavenato (2011) menciona que cuando hay una vacante, la empresa trata de cubrir con personas que no están contratadas por la organización, es decir, con candidatos externos atraídos mediante los medios de reclutamiento.

Medios de reclutamiento externo

Son aquellos a los que el psicólogo puede recurrir, de acuerdo con las características requeridas en cuanto al aspecto profesional, educativo o técnico que son totalmente ajenas a la empresa (Grados, 2003). Exciten multitud de fuentes externas entre las que la organización debe elegir los que considera más adecuados para cubrir la vacante.

Los medios de reclutamiento externo son las siguientes:

- Universidades, escuelas, ferias de empleo, asociaciones estudiantiles, instituciones académicas, centros de vinculación empresarial-escuela. La finalidad es divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa. (Chiavenato, 2011).
- Bolsas de trabajo. Son organizaciones que se dedican a proporcionar información con respecto a las vacantes con diversas empresas o centros de

trabajo. A ellas puede recurrir la empresa y solicitar candidatos (Delgado, 2005).

- Agencias de colocación o empleos. Estas agencias se dividen en tres. Las primeras son agencias de empleo públicas. Aquí las personas que se quedan sin empleo deben registrarse en una de estas agencias y estar disponibles para un empleo. Además de colocar a los solicitantes en las vacantes, las agencias de empleo pueden ayudar a las empresas con los análisis de puestos y los programas de evaluación.
- Las segundas son las agencias de empleo privadas y agencias temporales. Las agencias se especializan en atender áreas ocupacionales o campos profesionales específicos. Estas empresas tienen una tarifa por colocar al empleado en la empresa de 25 a 30% con base al salario anual de la posición que ocupara esta persona que fue encontrada por la agencia.
- Por último tenemos a las agencias de empleo temporales, estas agencias son privadas, contratan y colocan a trabajadores en posiciones temporales. Esta práctica se utiliza cada vez más porque a los empleados temporales se les puede despedir con más rapidez y a menor costo cuando el trabajo disminuye. Los empleados temporales pueden cubrir una vacante que se encuentra disponible por una incapacidad, despido o jubilación, por lo que solo cubrirá el puesto por el tiempo necesario (Bohlander & Snell, 2008).
- Candidatos que se presentan por iniciativa propia y dejan en la empresa solicitudes o currícula no requeridos. Aunque el porcentaje de solicitudes no sea alto, es una fuente que no puede ignorarse (Grados, 2003 y Dessler, 2009).
- Anuncios en la prensa, T.V., radio, revistas, carteles. Los anuncios se utilizan en base al puesto que la organización este buscando. Con respecto a utilizar periódicos y revistas es importante dirigir los anuncios a un público en específico (García-Tenorio, 2005).
- Anuncios en internet. Las empresas están acudiendo a la red como herramienta de contratación por que los anuncios son relativamente baratos, más dinámicos y a menudo pueden dar resultado más rápido que los

anuncios de periódicos. La red no solo es un medio de reclutamiento económico y eficiente, sino que, además es una herramienta útil para los que buscan empleo. Existen miles de páginas web especializadas en búsqueda de empleo y la mayoría son gratis: LinkedIn, Facebook, Monster, Bumeran, Zonajobs, Portal del Empleo, OCC, computrabajo, etc. (Gómez, Balkin, & Cardy, 2008)

- Intercambio de Cartera. Convenios con otras empresas que actúan en el mismo giro o mercado en términos de cooperación mutua. Es decir la comunicación entre empresas con el mismo giro puede crear un intercambio de currícula, pues los candidatos que pudieron ser no viables para una empresa lo pueden ser para otra (Chiavenato, 2011).

Selección de personal

La Selección es un proceso para encontrar a la persona que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, que permite la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potencialidades a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera a los propósitos de la organización (Arias, 1987).

Chiavenato (1999) señala que la selección es una actividad de confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.

El número de pasos en el proceso de selección, varía no sólo con la organización sino con el tipo y nivel del puesto que deba ocuparse, con el costo de administrar la función particular en cada paso y con la efectividad del paso al eliminar a los candidatos no calificados. Para algunos puestos, la selección de empleados puede hacerse con éxito con sólo una entrevista y un examen médico, en tanto que pueden, ser necesarias varias entrevistas, una batería de pruebas e investigaciones (Chruden & Sherman, 2002).

Bohlander & Snell (2008) definen la selección como el proceso mediante el cual se elige a las personas que tiene las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados. Es decir, en la selección la tarea básica es escoger entre los candidatos reclutados a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien.

Técnicas para la selección de personal.

Análisis del curriculum.

La primera fase dentro del proceso de selección es lo que se llama análisis de curriculum o preselección, la cual se realiza con el estudio del curriculum o solicitud de empleo. Se trata de comprobar en un primer lugar que los candidatos que se presentan reúnen las condiciones que se han exigido en el anuncio de selección (García-Tenorio, 2005). Así los candidatos que más se aproximan a él, son enviados para el chequeo técnico a fin de continuar con aquellos que reúnen con los conocimientos y las destrezas indispensables.

La solicitud de empleo o curriculum deben contener (Bohlander & Snell, 2008 y Richino, 2000):

- Datos personales: Nombre completo, fecha y lugar de nacimiento, estado civil, dirección actual, dirección de correo electrónico y teléfonos.
- Interés Profesional: Tipo de actividades que son de gusto por desarrollar profesionalmente, áreas de preferencia, que tipo de trabajo se está buscando.
- Experiencia Profesional: (Se empieza por el último trabajo y debes incluir) Fechas de inicio y de término, nombre de la empresa, giro de la empresa (restaurante de especialidad, hotel de cadena internacional, banquetes), localidad en que se encuentra la empresa (DF, Aguascalientes), título del puesto, título de la persona a quien se reportaba, breve descripción de las funciones del puesto, breve explicación de la razón de su salida.

- Preparación académica: Se empieza por los últimos estudios. Es muy importante mencionar las fechas en que se han cursado.
- Otros estudios: Cursos de corta duración, seminarios, diplomados, etc.,
- Resumen de Habilidades: Resumen de las áreas en las que se considera con habilidades y con intereses.
- Otros conocimientos: Conocimientos informáticos, prácticos y cualquier otro que ayude a diferenciarse de otros candidatos.
- Idiomas: idiomas adicionales al español.

Entrevista inicial

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de su conducta. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante, por ejemplo, condiciones de trabajo, sueldo, horarios, prestaciones, etc. Así mismo esta es la fase indicada para saber si cuenta con los documentos que se le piden (Grados, 2003).

En la mayoría de las instituciones este es el primer filtro evaluativo de los candidatos antes de pasar a la evaluación técnica y psicológica.

Grados (2003) dice que existen tres clases de entrevista:

- Una *entrevista estructurada*, es aquella cuyas preguntas están fijadas ya de antemano y no hay ninguna improvisación.
- Una *entrevista libre o no estructurada* será la que tenga lugar sin que el entrevistador haya elaborado de antemano las preguntas que se van hacer al entrevistado.

Ambas entrevistas tienen sus ventajas e inconvenientes. La estructuración es positiva, en tanto nos ayuda a no olvidar aspectos relevantes para nuestro propósito (obtener una información determinada) pero puede ser negativa, en el sentido de que no da la oportunidad al entrevistado de que espontáneamente nos cuente los sucesos. La entrevista libre crea ese ambiente de espontaneidad, pero al no haber ninguna estructuración, tiene el inconveniente de que muchas cuestiones, importantes para la obtención de información, sean olvidadas.

Chiavenato (2004) decía que en la *entrevista semiestructurada*, las preguntas ya están elaboradas pero permiten respuestas abiertas, es decir, libres. El entrevistado recibe una lista de asuntos que tiene que preguntar y recibe las respuestas del candidato. La solicitud de empleo funciona como lista de puntos sobre los cuales entrevistar al candidato.

Pruebas de inteligencia

Landy y Conte (2005) mencionan que las pruebas de coeficiente mental permiten a los individuos demostrar lo que saben, perciben, recuerdan, entienden o pueden trabajar mentalmente; incluye la identificación de problemas, las tareas de solución de problemas, las habilidades perceptuales, el desarrollo o evaluación específica. A continuación mencionare algunos de los cuestionarios más usados para medir el coeficiente intelectual:

Wonderlic: Esta es una prueba en la cual se pretende que los individuos contesten correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón. La prueba psicométrica Wonderlic consta de 50 preguntas presentadas en orden de dificultad creciente. La duración de la aplicación es de aproximadamente 12 minutos. Prueba para mandos técnicos.

Terman Merrill: examen que evalúa el coeficiente mental del individuo (CI), manejando 10 sub- tests que conforman las siguientes áreas: Cultura y

Conocimientos generales; Juicio y Sentido común; Capacidad de razonamiento; Aritmética; Juicio práctico; Habilidad para razonar, Abstraer, Generalizar, y Pensar en forma organizada; Planeación, Comprensión y Organización de conceptos verbales; y Análisis y Síntesis en el manejo de aspectos cuantitativos. Duración aproximada de 40 minutos. Prueba para mandos Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias.

Pruebas de comportamiento

Chiavenato (2004) menciona que este tipo de pruebas psicométricas evalúan una serie de factores de los individuos para poder determinar el grado de adaptabilidad social de los individuos en su entorno. Son exámenes especializados en determinar las capacidades concretas para desarrollar un puesto de trabajo. A continuación mencionaremos algunos exámenes para medir las aptitudes de los individuos:

Kostick: Es un instrumento diseñado para comprender los estilos de liderazgo, proporcionando información rápida y confiable sobre 20 dimensiones de comportamiento relacionadas con el desempeño en el trabajo. Se obtiene una interpretación cualitativa que permita el pronóstico del comportamiento que el individuo tendrá en su vida laboral. Tiempo: 20 minutos. Prueba de Liderazgo para mandos Gerenciales y Directivos

Zavic: Test que evalúa valores e intereses, consta de 20 preguntas con cuatro posibles respuestas cada una. El test Zavic se divide en dos áreas: Valores: Moral, Legalidad, Indiferencia y Corrupción e Intereses: Económico, Político, Social y Religioso. Tiempo: 20 minutos aproximadamente. Prueba para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos.

LIFO: Una característica esencial es la conexión directa que uno puede hacer entre su función, tarea, situación de trabajo, problemas de trabajo y cooperación con los colegas y los supervisores. La teoría de LIFO distingue cuatro orientaciones

básicas: Da y Apoya (Soporte), Toma y Controla (Control), Mantiene y Conserva (Análisis), Adapta y Negocia (Adaptabilidad). LIFO muestra sus preferencias y orientaciones (la más y la menos probable), al ocuparse de situaciones de rutina y frente a stress. Tiempo aproximado de aplicación: 10 minutos. Prueba para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos.

Moos: Prueba de adaptabilidad social de 30 preguntas, esta prueba psicométrica evalúa el grado en que una persona se adapta a distintas situaciones sociales. Se obtienen las actitudes del evaluado como: Habilidad en supervisión, Capacidad de decisión en las relaciones humanas, Capacidad de evaluación de problemas interpersonales, Habilidad para establecer relaciones interpersonales, Sentido común y Tacto en las relaciones interpersonales. Tiempo de aplicación: de 20 a 30 minutos. Prueba de Adaptabilidad Social para mandos Gerenciales y Directivos.

Pruebas de personalidad

Los test de personalidad deben utilizarse junto con otra información, especialmente las habilidades técnicas, la experiencia laboral y la capacidad de aprendizaje del solicitante. Las capacidades, los intereses y la personalidad se desarrollan uno tras otro de tal forma que el nivel de capacidad de éxito en el ámbito de una tarea concreta y de los intereses determinan la motivación para intentar la tarea (Muchinsky, 2002).

Sastre y Aguilar (2003) mencionan que el termino personalidad representa la integración única de características medibles relacionadas con aspectos permanentes y consistentes de una persona sirven para analizar los diversos rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter (Rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos heredados o genotípicos). Un rasgo de personalidad es una característica marcada que distingue a una persona de los demás.

En las pruebas de personalidad, los tipos de preguntas similares forman una escala, que refleja la introversión, autoridad, confianza. A diferencia de los cuestionarios de inteligencia y de aptitudes, no suelen tener control de tiempo para su realización, y su contestación se requiere con base en preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal o sincera.

Cleaver: Realiza un análisis de la forma en que este individuo reaccionará ante determinadas circunstancias y también de sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión. Se dice que tipo de actividad realizaría con más eficiencia y qué cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias. Para realizar esta valoración se basa en cuatro escalas: Empuje, Influencia, Constancia y Apego. Tiempo: 10 minutos. Prueba para mandos Administrativos, Ejecutivos, Gerenciales y Directivos.

Test de los colores de Luscher: Evalúa la personalidad del individuo utilizando 8 tarjetas de colores. Como el color es parte del ambiente que rodea al hombre, se obtienen determinados factores como habilidad para mantener eficiencia máxima en largos periodos, determinando si la persona pertenece al llamado grupo laboral que evalúa la constancia, fuerza de voluntad y espontaneidad esta última para medir el rendimiento en el trabajo u objetivos. Duración: 10 minutos. Prueba para todo tipo de puestos.

Factores de personalidad (16FP): Prueba de 187 preguntas diseñada para obtener, información acerca de la posición de un individuo en la mayoría de los factores primarios de la personalidad. La prueba psicométrica 16 PF se construyó para utilizarse con individuos de 16 años de edad y mayores. Se obtienen los factores primarios de la personalidad, siendo estos: Calidez, Inteligencia, Fortaleza de sí mismo, Dominio, Impulsividad, Conformidad con el grupo, Audacia, Idealismo, Susplicacia, Imaginación, Astucia, Propensión a la culpa, Rebeldía, Autosuficiencia, Compulsividad y Ansiedad. Duración: aproximadamente 30 minutos. Para mandos Ejecutivos, Administrativos, Supervisores, Jefaturas y Gerencias.

Inventario de Personalidad para Vendedores (IPV): es una prueba psicométrica de 87 preguntas para determinar la personalidad del vendedor mediante sus tres parámetros fundamentales: DGV (Disposición general para la venta) receptividad, agresividad; además de nueve factores adicionales, entre ellos, tolerancia a la frustración, empatía, control de si mismo, combatividad, dominancia y seguridad. Tiempo aproximado: 40 minutos. Prueba puestos de Ventas.

MMPI-2: El MMPI-2 (El Inventario Multifásico de la Personalidad Minnesota-2): prueba constituida por 567 preguntas, diseñada para evaluar un número importante de tipos de personalidad y de trastornos emocionales. Requiere que los sujetos tengan un nivel de lectura de 2do de secundaria. La prueba en sí misma proporciona la manera de verificar si estos requisitos no se han cumplido. Algunos de los factores que se pueden detectar: Depresión, Histeria, Mentira, Problemas familiares, Alcoholismo, Drogadicción. Tiempo aproximado de aplicación: 60 minutos. Prueba Clínica orientada a las organizaciones para todo tipo de puestos.

Machover: El dibujo de la figura humana no sólo expresará ciertos pensamientos, ciertos sentimientos, ciertas aptitudes prácticas, sino que proyectará una imagen total de sí mismo, sus reacciones emocionales, sus actitudes afectivas. El dibujo de la figura humana es una proyección de: la imagen corporal, las cualidades que pertenecen al propio sujeto, las actitudes hacia otra persona en el medio, efectos de circunstancias exteriores, las actitudes hacia la vida y la sociedad en general. Tensiones emocionales—conflictos, Experiencia o modo organizativo. Duración: de 5 a 10 minutos. Prueba para todo tipo de puestos.

Figura humana bajo la lluvia: el sujeto se manifiesta en su acción: él debe hacer el trabajo, no se le ofrece copia. El test de persona bajo la lluvia permite evaluar aspectos de la personalidad del examinado su imagen corporal y su reacción frente a un elemento amenazante como lo es la lluvia que puede ser indicador de presiones ambientales En síntesis, deja la huella de su vida interior. Duración: de 5 a 10 minutos. Prueba para todo tipo de puestos.

Casa, Árbol, Persona (HTP): Proporciona información que una vez relacionada con otros instrumentos de valoración y de entrevista, puede revelar los conflictos y preocupaciones generales del individuo, así como aspectos específicos del ambiente que encuentra problemáticos. Duración: de 30 a 90 minutos. Prueba para todo tipo de puestos.

Verificación de antecedentes

Por lo general la aplicación de pruebas es solo una parte del proceso de selección de un patrón. Otras herramientas son la verificación de antecedentes y referencias, las pruebas de honestidad, la grafología y los exámenes de abuso de sustancias y/o examen médico.

Sastre y Aguilar (2003) mencionan la llamada evaluación socioeconómica, pues señalan que permite verificar de manera directa y objetiva las condiciones en las que se desenvuelve el solicitante. En ella se confrontan los datos proporcionados por el candidato en la solicitud y durante la entrevista inicial. Es de suma importancia conocer el nivel económico del solicitante, así como sus condiciones de vida, sus relaciones familiares, las referencias personales y las de trabajo. La información socioeconómica generalmente se obtiene por medio de un cuestionario aplicado por una trabajadora social, por el personal de recursos humanos de la empresa, o bien como se hace en la mayor parte de los casos, a través de despachos u organizaciones especializados en esta actividad.

- *Comprobación de referencias.* Consiste en investigar los antecedentes del aspirante, con la finalidad de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó, desempeño el puesto anotado, y recibió el sueldo señalado en la solicitud. Se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes. (De Cenzo & Robbins, 2001). Es la mejor táctica que puede utilizar un empresario para evitar demandas por negligencia en la contratación.

- *Comprobación del historial.* Estas son distintas a las anteriores pues pueden incluir comprobación del historial criminal, verificación de logros académicos, comprobación de antecedentes en la conducción, comprobación de situaciones de inmigración y comprobación de la seguridad social. (Gómez, 2008).
- *Visita domiciliaria.* A través de la visita domiciliaria se detecta el entorno familiar y se recaba la información sobre su situación económica, propiedades, inversiones y deudas. Incluso se pueden tomar fotografías de la casa en que habita el candidato, con el fin de ilustrar la fachada y apreciar si está en mal estado o en perfectas condiciones de mantenimiento. De igual manera es importante conocer la dinámica familiar que se presenta alrededor del candidato, verificando su integración y apoyo por parte de los miembros de la familia (Granados, 2003).
- *Exámenes médicos.* Hay varias razones para llevar a cabo este examen previo al empleo. Una es verificar que el aspirante cumple los requisitos físicos del puesto, otra es para descubrir cualquier limitación médica que sea necesaria tomar en cuenta al colocar al candidato en el puesto adecuado. El examen también establece un registro y una línea base de la salud del aspirante para seguros médicos o reclamos de indemnización futuros (Sastre & Aguilar, 2003).
- *Detección de abuso de sustancias.* El análisis previo al empleo normalmente consiste en pedir a los candidatos que pasen un análisis de orina como parte de los procedimientos rutinarios de selección. (Gómez Mejía et al, 2008). Otras empresas consideran que este tipo de pruebas son demasiado personales, por lo que utilizan el folículo de la cabella. El método llamado radioinmunoanálisis de cabello (RIC), requiere de una pequeña muestra de cabello, que el laboratorio analiza para detectar el consumo previo de drogas ilícitas (Dessler, 2009). El objetivo de estos análisis de drogas es evitar la contratación de personas que pueden convertirse en trabajadores problemáticos.

Decisión final e incorporación

Después de pasar los filtros anteriores los candidatos pasan a entrevista con gerentes y supervisores, que son los que suelen tomar la decisión final y comunicarla al departamento de Recursos Humanos. Este departamento debe confiar los detalles del puesto, acuerdos de trabajo, salarios, etc. Si el candidato no cumplió las expectativas se le notifica mediante una llamada telefónica o un correo electrónico (Bohlander y Snell, 2008).

Las formas de contratación están registradas por la ley federal del trabajo y dependiendo de las necesidades específicas de la empresa, pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos (Granados, 2003):

- Contrato por obra determinada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

Delgado & Ena (2005) mencionan que una vez que la empresa ha seleccionado a un trabajador para un determinado puesto de trabajo, comienza su incorporación en la empresa. Esta incorporación lleva consigo una serie de trámites administrativos relativos a la contratación pero además conlleva la necesidad de la existencia en la empresa de un plan de acogida e incorporación del nuevo personal con la finalidad de que dicho proceso resulte lo menos complejo y lo más satisfactorio posible tanto para la empresa como para el trabajador.

Para saber las funciones principales que hace una empresa dedicada al Outsourcing a continuación se describe su significado y características:

Outsourcing

Entre más especializada sea una compañía, es más probable que la ayuda experta necesaria sólo pueda encontrarse fuera, no dentro de la compañía. Muchas empresas consideran que agregar un departamento adicional, aumentar los niveles gerenciales o la información, es la mejor solución. Sin embargo, se ha comprobado que los cambios que se generan día a día en las empresas las han llevado a recurrir

a solicitar ayuda del exterior debido a que los diferentes departamentos dentro de cada organización tienen menos en común que los departamentos similares en otras compañías y de hecho en otros países.

En consecuencia, es más fácil obtener ayuda de otras empresas con especialidades en tecnología o recursos humanos. Incluso se ha comprobado que las dificultades que se presentan en una misma empresa para compartir información entre departamentos pueden reducirse empleando un recurso externo, o utilizando recursos anexos como tecnológicos, humanos o en informática (Rothery & Robertson, 1996).

Uno de estos recursos externos o alternativas es la mega tendencia que se ha impuesto en la comunidad empresarial de todo el mundo llamada Outsourcing, que consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos con la finalidad de que las empresas ó negocios se dediquen exclusivamente a su razón de ser.

Reza (2011) el Outsourcing normalmente se identifica con la contratación de empresas externas para que lleven a cabo determinados trabajos, se le ha denominado de varias maneras, como contratación externa o servicios externos; las palabras en inglés, *out*, se traduce como fuera o externo, y *source*, que se traduce como fuente, así es como el Outsourcing es la subcontratación de servicios a externos que elimina las exageradas cargas administrativas que no es posible mantener con facilidad. Se subcontratan aquellos servicios que son desconocidos o que no forman parte de la esencia fundamental de la organización.

Heywood (Del Peso, 2010,p 35) *outsourcing* es: "...la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado.

Para entender la dinámica del *outsourcing* debemos ver, quiénes son los involucrados y cuáles son las relaciones que se llevan a cabo en la contratación del *outsourcing*.

Además debemos tener claro que son tres las partes que intervienen en el *outsourcing*:

-El primero es la empresa privada (cliente) que subcontrata el servicio de *outsourcing*.

-El segundo es la empresa de *outsourcing* (proveedor) subcontratada por el cliente.

-El tercero es el elemento humano (trabajador) contratado por el *outsourcing*.

Algunas de las ventajas de implementar Outsourcing son:

§ Reducir o controlar los costos de operación.

§ Reducir la necesidad de tener que incluir fondos de capital en funciones que no tienen que ver con la razón de ser de la compañía.

§ Generar economías a escala.

§ Contratar a un tercero cuando no hay alguien dentro de la empresa que tenga la habilidad, conocimiento o grado de especialización para realizar alguna actividad específica, a un menor costo y con la calidad y/o nivel de servicio del externo.

§ Utilizarla como catalizador de cambio en organizaciones que presentan una alta resistencia al cambio.

Sin embargo, dentro del proceso de outsourcing de recursos humanos, se ha confirmado que aunque se quiera ver al empleado como externo a la organización no se puede aislar, ya que son las personas las que forman y mantienen los niveles de liderazgo en las empresas y es indudable que “si tenemos empleados satisfechos, tendremos clientes satisfechos” y esto repercutirá en el desempeño de éstos, en su productividad y en el cumplimiento de objetivos de cualquier organización.

En una empresa de Outsourcing el psicólogo es contratado para que integre las necesidades y objetivos de la empresa y las de los recursos humanos; debe

enfocarse al crecimiento del elemento humano y al mismo tiempo apoyar a la estrategia de negocio de cada organización.

El reto que como psicólogos laborales enfrentan en este tipo de empresas de Outsourcing, es ser generadores de cambio y demostrar que se debe invertir significativamente en el capital humano, reclutar, desarrollar y retener al personal, incrementar el desempeño individual y de equipo que impacte en la productividad de las organizaciones para que compitan en este mundo globalizado

CAPÍTULO 2. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

MANUAL DE INDUCCIÓN PARA RECLUTAR PUESTOS OPERATIVOS DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA

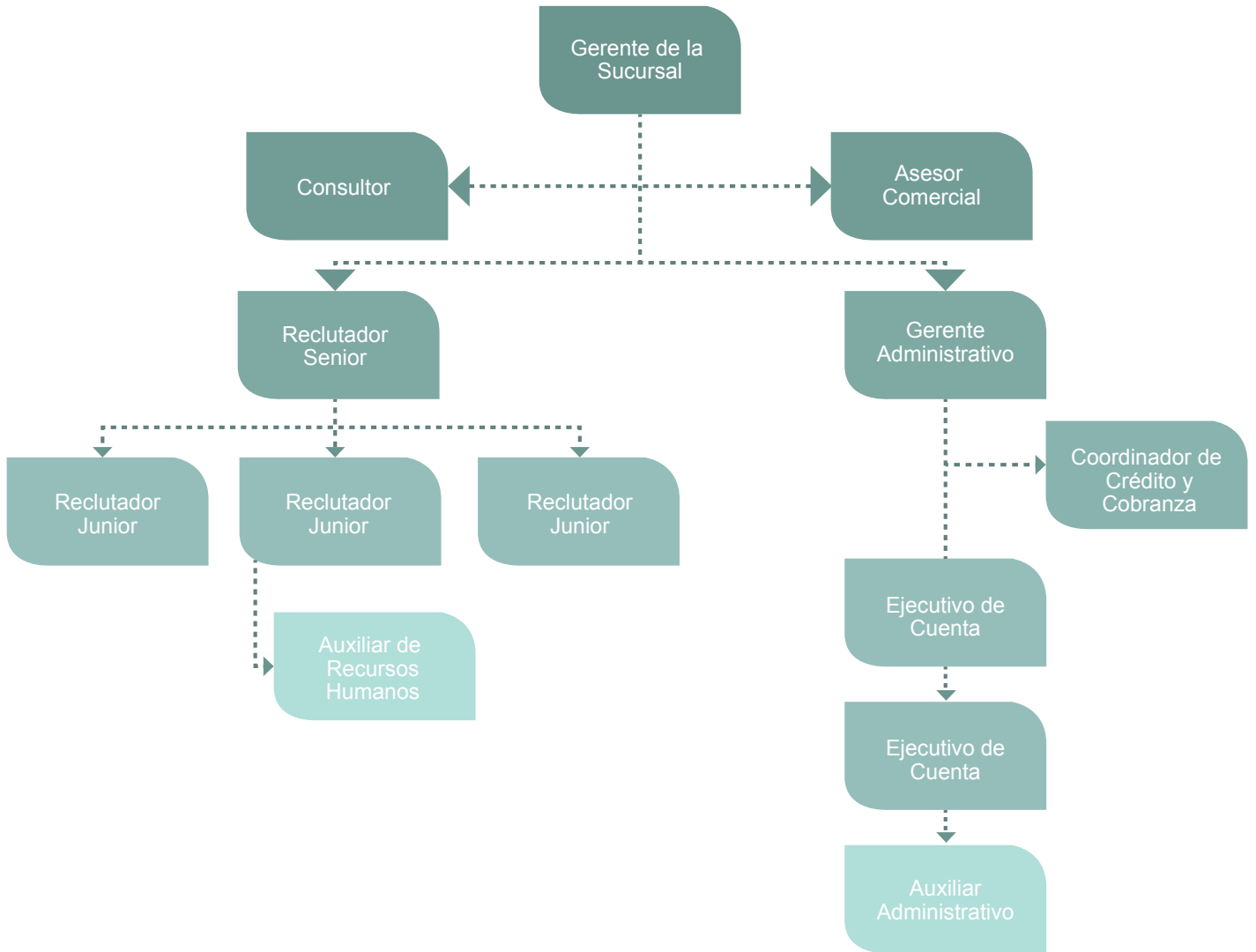
Contexto de la empresa

El presente manual está dirigido para personal de nuevo ingreso del área de Reclutamiento en la sucursal especializada en perfiles de la Industria Farmacéutica de una Empresa de Outsourcing Trasnacional dedicada a los servicios Recursos Humanos que tiene como mayor problemática la falta de tiempo para capacitar a su personal de nuevo ingreso por tal motivo este manual pretende abrir un panorama de los puestos operativos que participan en la producción de medicamentos de un laboratorio Farmacéutico Trasnacional.

Debido a que La Industria Farmacéutica es un sector de alta especialidad requiere de mayor cuidado al realizar procesos, la persona encargada del Reclutamiento debe de ser capaz de comprender las principales funciones y saber detectar si el candidato cuenta o no con las habilidades para el puesto, el presente manual ayudará a comprender la función de cada puesto así como ayudará a la búsqueda del mejor candidato para la vacante solicitada.

Para conocer el proceso de Reclutamiento y Selección de los puestos especializados en la empresa se debe conocer el organigrama de la empresa:

[ORGANIGRAMA]



A continuación se explica brevemente la función de cada miembro de la sucursal:

-Gerente de Sucursal: Quién se encarga de buscar nuevos clientes a nivel nacional cerrando negociaciones y haciendo cotizaciones del servicio además de respaldar a todos los colaboradores cuando existe algún problema.

-Asesor comercial: Va de la mano con el Gerente de Sucursal debido a que él realiza las visitas a los distintos clientes que se encuentran en la ciudad ofertando los servicios de la empresa, realiza cotizaciones del servicio y cierra negociaciones para canalizar las vacantes a los reclutadores.

-Consultor: Es el head hunter de la sucursal a este colaborador se le asignan las vacantes más especializadas y con mayor dificultad de cubrir.

-Gerente Administrativo: Encargado de coordinar el departamento de Administración en donde se maquila la nómina de los empleados contratados por la empresa.

-Coordinador de Crédito y Cobranza: Encargado de cobrar y facturar los servicios de la empresa a los diversos clientes.

-Reclutador Senior: Coordinación del área y reclutamiento de puestos especializados a niveles Gerenciales, tiene a su cargo 4 personas que le reportan directamente.

-Reclutador Jr.: Reclutamiento y selección de puestos especializados de la Industria Farmacéutica a nivel mandos medios y operativos, es encargado de capacitar al auxiliar de Recursos Humanos.

-Ejecutivo de cuenta Administrativo: Se encarga de la nómina, recibos y atención a los empleados en caso de incapacidades o cuestiones legales.

-Auxiliar de Recursos Humanos: Pieza clave en el proceso debido a que auxilia en todas las áreas de la empresa además de reclutar los puestos operativos de la Industria Farmacéutica.

Funciones del puesto Auxiliar de Recursos Humanos

El auxiliar de Recursos Humanos desempeña la función de reclutar y seleccionar a los candidatos con el mejor perfil para los puestos operativos de la industria farmacéutica.

Es importante destacar que por cada vacante solicitada se envía una terna de candidatos que garantiza una asertividad más efectiva.

El proceso de reclutamiento que debe de seguir son:

- Tomar el perfil: Aquí se hace una visita al encargado del departamento de Recursos Humanos del Laboratorio Farmacéutico para resolver dudas acerca de las funciones y características del puesto solicitado.
- Publicar la vacante: Se elabora un anuncio en los portales con acceso de la empresa, específicamente es una tarea de difusión con el objetivo de dar a conocer la existencia de una plaza, interesando a los posibles candidatos a postularse en ella.
- Hacer filtros telefónicos: se comienza el reclutamiento buscando en los principales portales en los que la empresa tiene acceso, verificando la currícula disponible y viable para cubrir las vacantes solicitadas.
- Pedir currícula a los candidatos viables e interesados en la propuesta: Cuando el candidato filtrado está interesado en la posición y cubre los requisitos se le solicita su currículum digital para corroborar experiencia y datos personales.
- Agendar citas de entrevista a candidatos viables: Cuando se tiene el currículum se agenda una cita de entrevista con el candidato en la sucursal de la empresa de outsourcing.
- Realizar entrevista por competencias para la evaluación correcta del candidato: Al entrevistar por competencias al candidato se podrá corroborar

experiencia y habilidades para desempeñar el puesto vacante así como se podrá conocer la personalidad y estabilidad del candidato entrevistado.

- Aplicar evaluaciones psicométricas y de inteligencia según el puesto requerido: Al levantar el perfil el reclutador pregunta que conocimientos y habilidades se necesitan para tener un buen desempeño, sabiendo el requerimiento la empresa cuenta con licencias para aplicar diversas pruebas psicométricas y de inteligencia para garantizar que los candidatos enviados cumplan con los mínimos requisitos solicitados.
- Mandar terna de candidatos con el cliente para su evaluación: Una vez evaluados los candidatos son canalizados vía correo electrónico con el cliente adjuntando su currículum, pruebas psicométricas y comentarios de la entrevista integrando un reporte que permite al cliente tener la información necesaria para llevar a cabo una segunda entrevista en sus instalaciones.
- Deliberación del cliente: Una vez evaluado cada candidato el cliente manda un formato de retroalimentación en donde expone si algún candidato fue de su agrado o si se requiere una aclaración del perfil para presentar una terna más asertiva. (anexo 2)

Para llevar a cabo un buen reclutamiento la empresa proporciona diversas herramientas que favorecen la óptima selección de personal como:

-Laptop

-Teléfono y extensión propios

-Claves únicas de acceso a diferentes portales de empleo

-Instalaciones adecuadas para realizar entrevistas

-Equipo de cómputo suficiente para realizar evaluaciones psicométricas

A continuación se muestra un ejemplo de la descripción de un puesto especializado, las principales tareas, responsabilidades y funciones que desempeña además de las características y experiencia que debe tener para ser un candidato viable.

Descripción de Puestos

ALMACÉN MATERIA PRIMA

| | |
|-----------------------------------|---|
| Nombre del puesto | Almacenista |
| Objetivo | Encargado de la recepción e inspección de materia prima en base al procedimiento normalizado de operación (PNO) establecido, encargado del almacenaje cuidado y protección en base a la normatividad vigente. |
| Sitio Localidad | Asignado por la empresa |
| Educación/ Experiencia | <ul style="list-style-type: none">•Educación Secundaria Completa•Experiencia de por lo menos 1 año en tareas similares de depósito y en logística de medicamentos.•Saber las normas 059 y 057 |
| Descripción del puesto | La posición es responsable de ejecutar las tareas de recepción, almacenamiento, preparación y embalado de envíos, devolución, etiquetado, reconciliación y distribución de medicamentos y de suministros clínicos, siguiendo las buenas prácticas de fabricación, almacenamiento y distribución, normativas locales e internacionales, políticas de la Compañía y siguiendo las instrucciones y procedimientos de cada proyecto. Todas estas operaciones logísticas deberán ser realizadas siguiendo las especificaciones y herramientas informáticas/administrativas requeridas por la Compañía y/o cliente. |

ALMACÉN MATERIA PRIMA

Funciones y Responsabilidades

- Realizar procesos de Recepción, etiquetado y almacenamiento de material recibido.
- Participar en la distribución de las tareas diarias de recepción, almacenamiento, preparación y embalado de envíos de suministros clínicos.
- Asignar y realizar las reconciliaciones totales o parciales según se determine en la instrucción de trabajo.
- Efectuar la preparación y el envío de materiales y/o productos solicitados a los centros de investigación.
- Verificar y mantener que el Depósito se encuentre en buenas condiciones, como así también las unidades almacenadas.
- Monitorear las condiciones de temperatura y humedad en las áreas de almacenamiento, como así también realizar lectura de las condiciones ambientales.
- Llevar a cabo controles de stock e inventarios.
- Verificar fecha de vencimiento de los productos.
- Completar formularios y toda documentación administrativa correspondiente a la tarea asignada.
- Revisión de los acuses de recibo y posterior archivo de los documentos.
- Detectar y reportar desvíos y no conformidades en la coordinación de los proyectos.
- Desarrollar todas las actividades de manera eficiente y segura.
- Otras tareas pueden ser requeridas a fin de cumplir con los requerimientos del negocio.

Habilidades y Competencias

- Debe ser una persona altamente motivada, detallista, prolija, cuidadosa y organizada.
- Con actitud flexible y predispuesto.
- Habilidades para manejar tareas y tiempos múltiples.
- Excelentes habilidades de comunicación y relaciones interpersonales.
- Orientación al cliente.
- Predisposición para trabajar en equipo, integridad.

Ya teniendo la descripción se sigue con el proceso completo que establece la empresa comenzando con el Reclutamiento de personal:

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL EN LA EMPRESA

DEFINICIÓN

Reclutamiento: Proceso a través del cual se establece el contacto formal con las personas calificadas e interesados en ocupar las vacantes que se generan en la empresa. Lo conforma un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar los cargos definidos dentro de la organización. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

OBJETIVOS

- 1.-Proporcionar en el momento oportuno, en cantidad suficiente y al más bajo costo posible, solicitantes que reúnan los requisitos señalados para ocupar el o los puestos vacante(s).
- 2.- Definir los procedimientos adecuados de reclutamiento para detectar y atraer candidatos idóneos.
- 3.-Difundir una imagen positiva de la empresa en el mercado laboral.

Para obtener un efectivo reclutamiento y no cometer algún error se debe estar alineado a las políticas de la empresa:

POLÍTICAS

- 1.-Después de que el asesor comercial cierre el trato con cliente y los documentos comerciales estén firmados la Coordinadora del área de Reclutamiento y Selección te

proporcionara la requisición de personal en donde vendrán las características y condiciones de la vacante.

2.- Deberá reclutarse el mayor número de solicitantes para cada vacante existente y que en cada una de ellas se cuenta con una terna.

Una vez firmado el contrato y que la Coordinadora proporcionó la requisición de la vacante se debe comenzar por detectar dudas acerca del perfil como son: escolaridad, edad mínima y máxima para desempeñar el puesto, habilidades, años de experiencia y principales competencias.

Cuando las dudas acerca del puesto están aclaradas se comienza la búsqueda en los principales portales que tiene la empresa que se explican a continuación:

FUENTES DE RECLUTAMIENTO EN LA EMPRESA

1.-El auxiliar de RH elabora la planificación del reclutamiento: selecciona las fuentes que utilizara para atraer a los candidatos, fija el tiempo determinado para el reclutamiento del personal, y las personas involucradas en el proceso.

2.-Las fuentes de reclutamiento establecidas y seleccionadas, que se deben seguir son las siguientes:

- Portal interno de empleo
- Portales públicos de empleo
- Anuncios en periódico
- Publicidad en ventanales de la sucursal
- Ferias de empleo
- Convenios con diversas escuelas y universidades.

Una vez identificado el perfil se procede a postular la vacante ya sea en medios electrónicos, bolsas de trabajo o periódicos, todo dependerá del número de vacantes y el tipo de perfil, en el caso de la Industria Farmacéutica lo que más funciona son las publicaciones en los portales de empleo.

Para poder garantizar un mejor éxito y un reclutamiento más efectivo se debe filtrar la currícula que llega de las postulaciones antes mencionadas realizando llamadas telefónicas.

Que el perfil tenga correo electrónico, celular o teléfono fijo para contactar al candidato.

Medios de contacto

Edad

Es importante detectar que el candidato este dentro de la edad solicitada por el laboratorio.

Compañeros de trabajo que previamente revisaron el perfil

Aquí se puede indagar con los compañeros por qué descartaron al candidato o si te lo recomiendan.

Dirección

Aquí se corrobora que el candidato no viva a más de una hora y media del laboratorio para evitar que en su día a día llegue tarde.

¿Cómo filtrar currícula en medios electrónicos?

Se comienza con el filtro visual en las bolsas de trabajo que brinda la empresa: Primero se ingresa con las claves que proporciona la compañía y se puede acceder a los perfiles de los candidatos en donde se buscarán primordialmente en los siguientes puntos:



Rango Salarial

Que el salario ofrecido cubra las expectativas salariales del candidato.

Áreas de interés

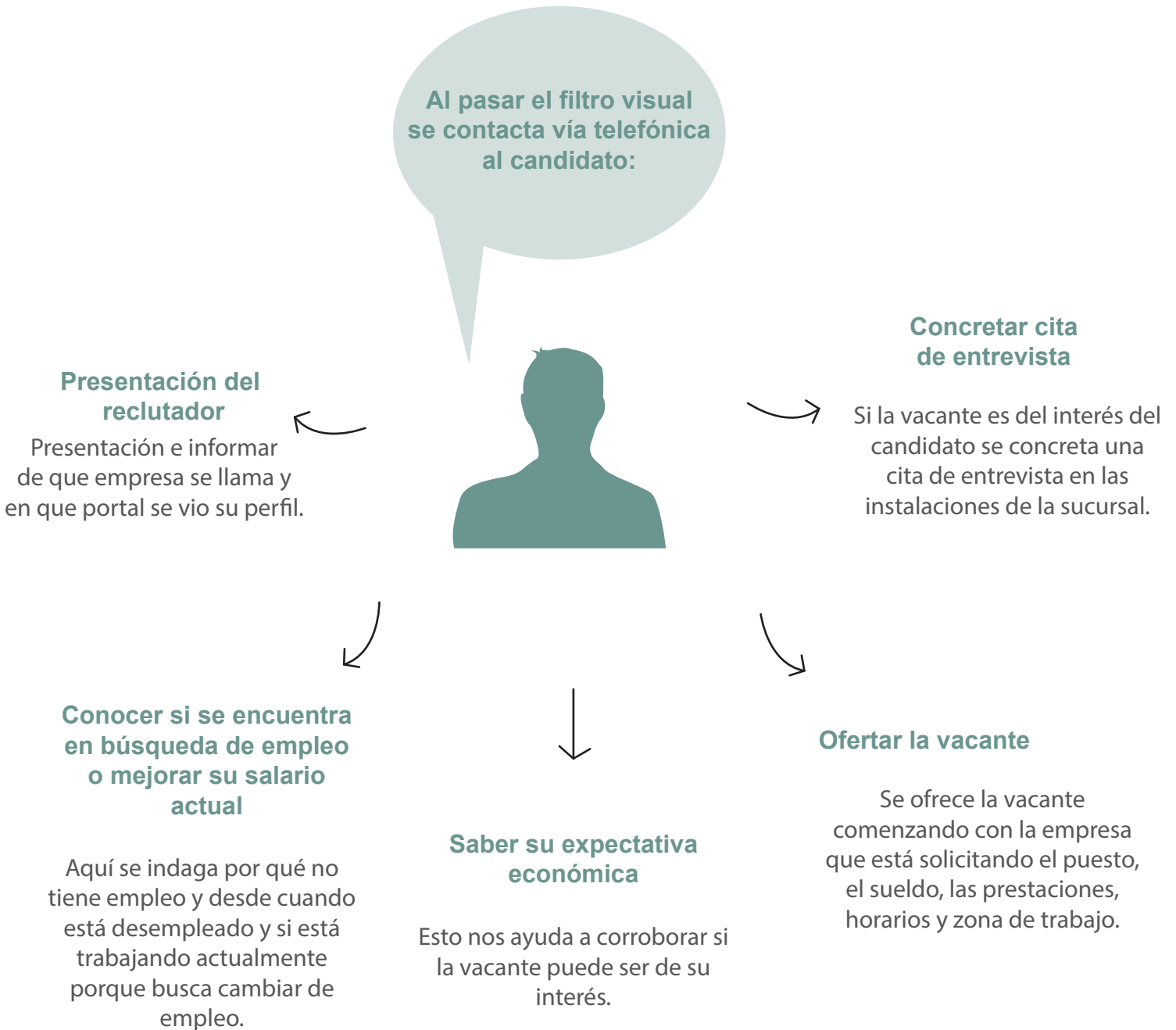
Si está buscando trabajo en el ámbito farmacéutico.

Experiencia Laboral

Que el candidato tenga la experiencia requerida para el puesto.

Preparación Académica

Verificar que cumple con la escolaridad mínima que requiere el puesto.



Al citar a los candidatos interesados en la vacante comienza el proceso de Selección mediante entrevistas y evaluaciones que consisten en:

SELECCIÓN DE PERSONAL

DEFINICIÓN

Selección.-Proceso para evaluar los conocimientos, características, aptitudes, antecedentes y experiencias de los solicitantes en función de los requerimientos del puesto. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y que lo pueda desempeñar correctamente.

OBJETIVOS

1.-El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización.

2.-Conocer los puntos fuertes y débiles del futuro empleado, para obtener de él un óptimo funcionamiento al ser incorporado a la organización.

Para que el proceso de selección se lleve a cabo sin inconvenientes la empresa establece los siguientes puntos:

POLÍTICAS

1.-Toda persona que quiera ingresar un puesto en el laboratorio, debe haber cubierto el proceso de selección y aprobar los exámenes que se le apliquen.

2.-Todo candidato para ser considerado en la selección, debe reunir los siguientes requisitos:

- Ser mayor de 18 años
- Respetar los requerimientos del perfil que pide la empresa

Al realizar la entrevista hay puntos clave que son esenciales para una buena selección de personal además de una entrevista por competencias bien delimitada.

ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista es el factor que más influye en la decisión final con respecto a la aceptación o rechazo del candidato para la vacante fijada.

Para que la entrevista sea un instrumento de evaluación, todo entrevistador debe tener presente los siguientes aspectos:

- Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés en él.
- Evitar omitir opiniones personales.
- Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más atención al entrevistado.

El desarrollo de la entrevista debe comprender las siguientes etapas:

c) Preparación.-La entrevista no debe ser improvisada ni apresurada. Debe de tener un tiempo definido y de preparación y planeación que pueda determinar aspectos como:

- Los objetivos específicos de la entrevista; que se pretende con ella.
- Leer previamente el currículo así como la documentación presentada por el candidato a entrevistar.
- Verificar historial de trabajos en la página del INFONAVIT
- Obtener la mayor cantidad posible de información acerca del cargo a ocupar y las características esenciales exigidas por el cargo.

Esta preparación es vital para que el entrevistador pueda, comprobar que los requisitos del cargo y las características personales del aspirante. Así el entrevistador puede servir de instrumento de comparación entre lo que el cargo exige y los que el aspirante ofrece. Para tener una guía de cómo realizar una

entrevista por competencias aquí se muestra un ejemplo enfocado en preguntas específicas para evaluar las competencias requeridas para los puestos operativos de la Industria Farmacéutica:

Entrevista por Competencias

Objetivos de esta entrevista:

- Recabar información más amplia del candidato
- Explorar la trayectoria profesional y personal del candidato
- Explorar y/o verificar sus competencias
- Explorar más profundamente el área motivacional del candidato

Áreas de exploración:

- Historia educativa
- Historia profesional y experiencia
- Historia personal y familiar
- Red social interna y externa
- Situación económica
- Intereses, motivaciones y preferencias
- Habilidades, competencias conductuales y carencias o necesidades de formación y desarrollo
- Disponibilidad
- Características personales

Pautas a seguir:

- Comunicarle que nos hable en primera persona del singular

- Hacerle ver el nivel de detalle que necesitamos: “cuéntame la situación como si estuvieras viendo una película”
- Le pediremos que sean situaciones pasadas hace máximo un 1 año.
- Da tiempo para pensar
- Ayuda al candidato a encontrar un incidente si no le sale de forma espontánea
- Si la situación que nos narra no es importante, no pierdas tiempo y solicita otra
- Indaga hasta comprender bien qué pasó
- No aceptes generalizaciones, opiniones... reconduce
- Si por más que preguntas no te dice un hecho relevante, no tiene la competencia, o si la tiene es un nivel muy bajo.

Ejemplos de preguntas a realizar para explorar o verificar una competencia:

Orientación a resultados

- Cuéntame una situación en la que tuvieras que cambiar el método de trabajo para conseguir mejores resultados.
- ¿Has ayudado a algún compañero para que consiguiera sus objetivos?, ¿cómo?
- ¿Has tomado alguna vez una decisión importante para que se consiguieran los objetivos de equipo? ¿Qué hiciste?

Toma de Decisiones

- Cuéntame una situación en la que hayas tenido que tomar una decisión compleja, ¿qué hiciste?
- Cuéntame una situación en la tuviste que tomar una decisión para mejorar un área concreta, ¿cómo lo hiciste?

- ¿Qué elementos necesitas para tomar las decisiones de tu día a día?

Trabajo en equipo

- Cuéntame una ocasión en la que trabajaras con un grupo de personas para conseguir algo.
- Cuéntame una situación en la que trabajaras con un grupo de personas para resolver un problema.
- Cuéntame una ocasión en la que te encontraste con un problema dentro de un grupo de personas con el que estabas trabajando.

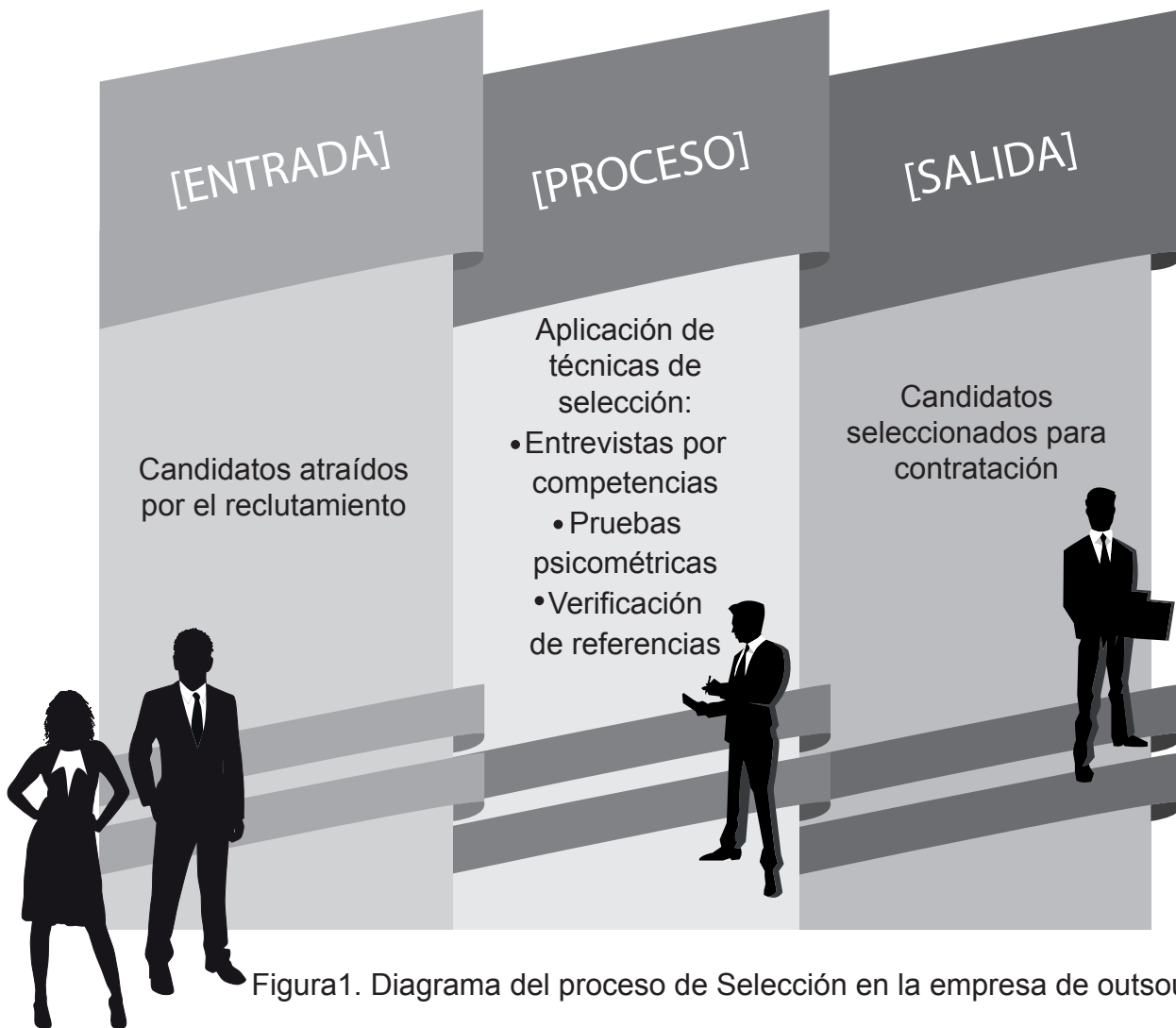
Trabajo bajo presión

- Cuéntame una ocasión en la que se te estableció un objetivo en un tiempo limitado, llegaste al objetivo? ¿De qué elementos te basaste para llegar a él?

Atención al Detalle

- Podrías explicar qué técnicas visuales usas para detectar posibles errores en la producción de los medicamentos.

Diagrama del proceso de Selección



Al ser elegido él/los candidatos para contratación es importante pedir los documentos en copia y cerciorarse que estén dados de alta ante el IMSS así como agendar una cita para la contratación.

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

DEFINICIÓN

Contratación: Es el termino del proceso de reclutamiento y selección. La contratación es el proceso para incorporar a la empresa al candidato seleccionado para ocupar la vacante.

OBJETIVOS

1.-En base a los resultados del proceso de selección decidir quién entre los candidatos ocupara el puesto vacante.

2.-Negociar con el candidato seleccionado su incorporación a la empresa de acuerdo a las políticas de sueldos y salarios.

3.-Establecer las condiciones de trabajo bajo las cuales se contratara al nuevo elemento.

El día que se realiza la contratación es importante que se le aclaren los términos y condiciones del mismo así como el sueldo, horarios y días que laborará.

POLÍTICAS

a. A todo nuevo trabajador que se contrate se le deben aclarar las condiciones de la contratación

b. El personal de nuevo ingreso deberá ser contratado solamente por el departamento de recursos humanos.

c. Todo el personal de nuevo ingreso deberá firmar sus papeles por lo menos un día antes de su ingreso

Los documentos para realizar la contratación son los siguientes:

- Acta de nacimiento
- IFE
- CURP

- Comprobante de estudios
- Comprobante de domicilio
- Número de Seguridad Social
- 2 cartas recomendación de antiguos empleos
- 2 fotografías tamaño infantil

Las altas se dan con un sistema llamado HUMAN que está relacionado con el departamento de Administración para su respectivo seguimiento.

CAPÍTULO 3. DISCUSIÓN

Hacer una buena selección de personal es vital para cualquier organización, incorporar un miembro nuevo es decisivo, debido a que todo el esfuerzo de la empresa estará reflejado en el servicio del mismo, con todos los riesgos que ello significa, pues el recurso humano será en gran parte el soporte que le permitirá a la empresa, alcanzar los objetivos a través de la fuerza laboral.

Una selección eficiente es importante debido al costo que tenga el reclutar y contratar empleados afecte a la empresa que está solicitando los servicios del outsourcing.

Los Manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración que competen a los objetivos, funciones, relaciones, políticas, etc. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose. Las organizaciones progresistas han considerado ciertos medios administrativos que pueden y deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar oportunidades y afrontar las consecuencias.

Una empresa de outsourcing requiere, sin lugar a dudas de un Manual Operacional para tener éxito en la contratación de personal adecuado para el puesto solicitado y tener un rendimiento que asegure, en un porcentaje mayor o más amplio, el acoplamiento exitoso de la persona a la empresa y viceversa, y así poder desempeñar el trabajo de una manera eficiente. Este manual evitará que los reclutadores repitan información, explicaciones o instrucciones similares.

Para que el Manual de operaciones tenga éxito y sea resultado de lo que se espera, se necesita que sea revisado y actualizado periódicamente por parte de la administración general y los reclutadores aportando nuevas técnicas para su mejor efectividad.

REFERENCIAS

- Arias, F (2004) *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas 3 Ed.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. México: Cengage, Learning.
- Chiavenato, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Ed. a.C. Graw Hill. 5 Ed.
- Chiavetano, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Chruden & Sherman, (2002). *Administración de Personal*. México: 2a. ed CECSA.
- Delgado, G. S. & Ena, U.B. (2005). *Recursos Humanos*. España: Thomson.
- De Cenzo, D & Robbins, S. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa Wiley.
- Del Peso, E. (2010) *Manual de Outsourcing informático: Análisis y contratación: Modelo de contrato*. México: Trillas.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
- Dolan, S, Schuler, RS & Valle, R. (1999) *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: McGraw Hill.
- García-Tenorio, R. J. y Sabater, S. R. (2005). *Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Thomson.
- Granados, J. (2003). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal*. México: Manual Moderno.
- Gómez, M. Balkin, D & Cardy, L. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson
- Harris, J. (2002). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Landy, F. J. y Conte, J. M. (2005). *Psicología Industrial*. México: Mc Graw Hill.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Thomson.
- Ortega, D. (1995) *Administración de Recursos Humanos*. México: Unison.
- Palov, F. (1996). *Industria tecnológica y competitividad*. Edición 4R, disponible en <http://money.cnn.com/magazines/fortune/>

Reza T. (2011) *Administración Total para las Organizaciones de Tercer Milenio*. México: PAC.

Richino, S. V. (2000). *Selección de Personal*. Argentina: Paidós.

Rodríguez, J. (2002) *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson.

Sastre, C. & Aguilar, D.(2003). *Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico*. España: Mc Graw Hill.

RECEPCIÓN DE MATERIA PRIMA

| | |
|-------------------------------|--|
| Nombre del puesto | Pesador de Materia Prima |
| Objetivo | Pesar y distribuir la materia prima |
| Sitio Localidad | Asignado por la empresa |
| Educación/Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> •Educación Preparatoria (trunca o terminada) •Experiencia de por lo menos 6 meses como pesador de materia prima farmacéutica. |
| Descripción del puesto | Es el encargado de recibir, pesar con básculas de tonelaje la materia prima posterior la entrega a el área de producción. |
| Funciones y Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> •Recibe material desde el almacén •De acuerdo a las Órdenes de Producción pesa el material con básculas de tonelaje •Ya que tiene el material pesado lo distribuye al área correspondiente |
| Habilidades y/o Competencias | <ul style="list-style-type: none"> •Trabajo bajo en equipo •Trabajo bajo presión •Cumplimiento de Objetivos |

ÁREA DE PRODUCCIÓN

| | |
|-------------------------------|--|
| Nombre del puesto | Mezclador |
| Objetivo | Preparar la materia prima para iniciar el proceso de producción. |
| Sitio Localidad | Asignado por la empresa |
| Educación/Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> •Educación Preparatoria (trunca o terminada) •Experiencia de por lo menos 1 año como mezclador o auxiliar de mezclador de materia prima farmacéutica o cosmética. |
| Descripción del puesto | Recibir la materia prima del área de pesado para preparar las mezclas correspondientes en base a las solicitudes del área de producción. |
| Funciones y Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> •Verificar que las cantidades de materia prima sean correctas. •Mezcla las materias primas dependiendo del medicamento requerido. •Después de mezclarlos los canaliza al área de tamizaje. |
| Habilidades y/o Competencias | <ul style="list-style-type: none"> •Trabajo bajo en equipo •Trabajo bajo presión •Cumplimiento de Objetivos •Apego a procedimientos •Destreza manual |

LINEA DE PRODUCCIÓN-ÁREA DE TAMIZADO

| | |
|-------------------------------|--|
| Nombre del puesto | Operador de Tamizaje |
| Objetivo | Acondiciona la mezcla |
| Sitio Localidad | Asignado por la empresa |
| Educación/Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> •Educación Preparatoria (trunca o terminada) •Experiencia de por lo menos 2 años como tamizador o auxiliar de tamizaje en Laboratorios Farmacéuticos o Cosméticos. |
| Descripción del puesto | Encargado de acondicionar la mezcla para enviarla a las líneas de producción. |
| Funciones y Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> •Recibe la mezcla del producto en proceso. •Acondiciona el producto en proceso en base a las solicitudes requeridas apegadas a las normas vigentes. •Canaliza el producto en proceso a las líneas de producción correspondientes. |
| Habilidades y/o Competencias | <ul style="list-style-type: none"> •Trabajo bajo en equipo •Trabajo bajo presión •Cumplimiento de Objetivos •Apego a procedimientos •Destreza manual •Atención al detalle •Alta responsabilidad y consciencia de la importancia de su puesto. |

LINEA DE PRODUCCIÓN-ÁREA DE GRAJEADO

| | |
|-------------------------------|---|
| Nombre del puesto | Operador de Maquinaria de Grajeado |
| Objetivo | Generar las grajeas |
| Sitio Localidad | Asignado por la empresa |
| Educación/Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> •Educación Carrera técnica (terminada) •Experiencia de por lo menos 1 año ocupando maquinaria de producción. |
| Descripción del puesto | Recibir el producto en proceso, canalizarlo a la maquina correspondiente y verificar su salida de manera correcta. |
| Funciones y Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> •Recibe el producto en proceso. •Lo canaliza a la máquina correspondiente en base a los lotes asignados. •Verifica que el proceso de grajeado sea el correcto. •Recibe el producto terminado. |
| Habilidades y/o Competencias | <ul style="list-style-type: none"> •Trabajo bajo en equipo •Trabajo bajo presión •Cumplimiento de Objetivos •Buenas prácticas de manufactura •Apego a procesos •Atención al detalle •Resolución de problemas •Alta responsabilidad y consciencia de la importancia de su puesto |

LINEA DE PRODUCCIÓN-ÁREA DE BLISTEADO

| | |
|-------------------------------|---|
| Nombre del puesto | Operador de Blíster |
| Objetivo | Prepara Producto terminado para Acondicionamiento |
| Sitio Localidad | Asignado por la empresa |
| Educación/Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> •Educación Carrera técnica (terminada) •Experiencia de por lo menos 1 año ocupando maquina Blisteadora |
| Descripción del puesto | Blisteador de Producto en Proceso |
| Funciones y Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> •Recibe el producto en terminado. •Lo canaliza a la máquina blisteadora. •Verifica que el proceso sea correcto. •Al salir el producto terminado lo canaliza al área de Acondicionamiento. |
| Habilidades y/o Competencias | <ul style="list-style-type: none"> •Trabajo bajo presión •Cumplimiento de Objetivos •Buenas prácticas de manufactura •Apego a procesos •Atención al detalle (visual) •Resolución de problemas •Alta responsabilidad y consciencia de la importancia de su puesto |

ÁREA DE ACONDICIONAMIENTO

| | |
|-------------------------------|---|
| Nombre del puesto | Acondicionador |
| Objetivo | Acondicionar el producto terminado en su empaque |
| Sitio Localidad | Asignado por la empresa |
| Educación/Experiencia | <ul style="list-style-type: none"> •Educación Secundaria (terminada) •Experiencia mínima de 6 meses como acondicionador. |
| Descripción del puesto | Acomodo de producto en su empaque correspondiente. |
| Funciones y Responsabilidades | <ul style="list-style-type: none"> •Recibe el producto en terminado. •Acondicionan el producto terminado para su almacenaje. •Envía empaque al almacén para su distribución. |
| Habilidades y/o Competencias | <ul style="list-style-type: none"> •Cumplimiento de Objetivos •Apego a procesos •Atención al detalle (visual) •Tolerancia hacia actividades monótonas |