



UNIVERSIDAD DON VASCO, A. C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

**DIFERENTES ESTRATEGIAS PARA
RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN,
CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN EN UNA
EMPRESA DE OUTSOURCING**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciada en Administración

Presenta:

Berenice García Villanueva

Asesor:

L.A Erika Lourdes Calvillo Rodríguez



Uruapan, Michoacán. 15 de enero de 2015



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.

DIFERENTES ESTRATEGIAS PARA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN EN UNA EMPRESA DE OUTSOURCING

OBJETIVO

Analizar el proceso de reclutamiento, selección, contratación, inducción e implementar nuevas estrategias para el departamento de recursos humanos en una empresa de outsourcing.

Objetivos específicos

- Recopilar información acerca de como se está llevando a cabo la aplicación del proceso de reclutamiento en la empresa de outsourcing para la realización de nuevas estrategias.
- Proponer alternativas de selección para cubrir el puesto con el perfil idóneo.
- Conocer y analizar la forma en que la empresa de outsourcing lleva a cabo el proceso de contratación.

INTRODUCCIÓN

Se realizará con la finalidad de que se contrate al personal idóneo para cubrir las necesidades de la empresa por lo que se aplicarán nuevas estrategias de selección, contratación, capacitación y motivación.

La empresa de outsourcing se ha enfrentado a problemas de personal que muchas veces no cuenta con las características o información necesaria para cubrir el puesto lo que para la empresa es una preocupación ya que no se sabe si su problema empieza desde la manera en que recluta o selecciona al personal.

La principal causa por la que la empresa genera este tipo de problemas es por la manera que se está contratando al personal lo que conlleva a seleccionar a otro prospecto que ocupe y cuente con las características necesarias para cubrir el puesto.

Todo se deriva a la falta de nuevos procedimientos que ayuden a que el personal permanezca por más tiempo en la empresa.

Es importante que la organización aplique diferentes métodos de contratar al personal, es por eso que este proyecto se enfoca en realizar una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción dirigido al personal.

Con esto se logrará crear un ambiente laboral favorable y al mismo tiempo cubriendo las necesidades de cada uno de los que hacen parte de esta empresa de outsourcing.

HIPÓTESIS

¿La implementación de nuevas estrategias ayudará a la empresa a tener nuevos procesos al momento del reclutamiento, selección, contratación e inducción para evitar que el personal sea contratado a corto plazo?

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
--------------------------	----------

Capítulo 1.- Generalidades de la administración

1.1 Antecedentes históricos.....	7
1.2 Concepto de administración.....	9
1.3 Características.....	10
1.4 Importancia.....	11
1.5 Proceso administrativo.....	12

Capitulo 2.- Empresa y Outsourcing

2.1 Antecedente.....	13
2.2 Empresa.....	14
2.3 Definición de empresa.....	15
2.4 Clasificación de empresas.....	15
2.5 Razón de ser de las empresas.....	16
2.6 Elementos básicos de la empresa.....	16
2.7 Definición de outsourcing.....	18
2.8 Modalidades del outsourcing.....	19
2.9 Reglamentación del outsourcing.....	20

Capítulo 3.- Administración de recursos humanos

3.1 Antecedentes.....	21
3.2 Definición de Administración de Recursos Humanos.....	22

3.3 Objetivos.....	22
3.4 Características de Recursos Humanos.....	23
3.5 Principales dificultades en la función de la Administración de Recursos Humanos....	24
3.6 Definición de Capital Humano.....	25
3.7 Principios fundamentales de la administración del Capital Humano.....	26
3.8 La dirección de recursos humanos y la ventaja competitiva.....	27
3.9 Definición de planeación de recursos humanos.....	28
3.10 Importancia de la planeación de recursos humanos.....	29

Capítulo 4.- Reclutamiento y Selección

4.1 Definición de reclutamiento.....	30
4.2 Requisitos previos al proceso de reclutamiento.....	31
4.3 Limitaciones de reclutamiento.....	32
4.4 Proceso y medios de reclutamiento.....	33
4.5 Definición de selección.....	38
4.6 Limitaciones de la selección.....	38
4.7 Objetivos del proceso de selección.....	39
4.8 Proceso del sistema de selección.....	40
4.9 Toma de decisiones en la selección.....	42
4.10 Tipos de entrevistas.....	43

Capítulo 5.- Contratación e Inducción

5.1 Definición de contratación.....	45
5.2 La capacidad para contratar.....	46
5.3 Modalidades de contratación.....	46
5.4 Proceso de contratación.....	47

5.5 Definición de inducción.....	48
5.6 Proceso de inducción.....	49
5.7 Objetivos de la inducción.....	51
5.8 Inducción general a la empresa.....	51
5.9 Inducción al puesto.....	53

Capítulo6.- Diferentes estrategias para Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción en una empresa de Outsourcing

6.1 Antecedentes de la empresa.....	55
6.1.1 Misión.....	56
6.1.2 Visión.....	56
6.1.3 Valores.....	56
6.1.4 Políticas de calidad.....	57
6.1.5 Organigrama.....	57
6.2 Metodología de la investigación.....	58
6.3 Conclusión.....	71
6.4 Propuesta.....	72
Anexo.....	74
Bibliografía.....	76

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración se ha considerado la principal herramienta en la administración, por eso es importante conocer cómo ha evolucionado en los últimos años.

1.- Antecedentes históricos

Basando en el libro Fundamentos de la Administración de Galindo Lourdes, Münch "Desde que hombre apareció en la tierra ha tratado de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración.

Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

● Época primitiva

En esta época los miembros de la tribu trabajan en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

● Periodo agrícola

Se caracterizo por la aparición de la agricultura y de la vida sedentaria. Prevalció la división de trabajo por edad y sexo. Se acentuó la organización social de tipo patriarcal.

La caza, pesca y recolección pasaron a tener un lugar de importancia secundaria en la economía agrícola de subsistencia.

El crecimiento demográfico obligo a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.

● **Antigüedad agrícola**

En esta época apareció el esclavismo; la administración se caracterizó por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria. El esclavo carecía de derechos y se le ocupaba en cualquier labor de producción. Existió un bajo rendimiento productivo ocasionado por el descontento y el trato inhumano que sufrieron los esclavos debido a estas medidas administrativas. Esta forma de organización fue en gran parte la causa de la caída del Imperio Romano.

● **Época feudal**

Durante el feudalismo, las relaciones sociales se caracterizaron por el régimen de servidumbre. La administración interior del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía un control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose así los talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración.

● **Revolución industrial**

Esta época se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos -por ejemplo, la máquina de vapor-, mismos que proporcionaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas

en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie. La administración seguía careciendo de bases científicas, se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.)

● Siglo XX

Se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la administración. A principios de este siglo surge la administración. Identifica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina". (Münch Galindo, Lourdes, 2005, pág. 17)

De acuerdo a lo mencionado se aprecia que la administración ha sido de suma importancia para todas aquellas actividades que el hombre realiza en su vida cotidiana, ayudando a la generación de nuevos empleos y logrando derramas económicas de manera eficiente. Dándole un concepto diferente al término administrativo.

1.2 Concepto de administración

La administración se puede definir de muchas formas considerando los puntos de vista de los autores

Según Koontz y O' Donnel "La dirección de un organismo social y su efectividad en lograr objetivos fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Henry fayol dice que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar"

A. George Terry considera que "Consiste en lograr que se hagan las cosas mediante otra personas". (Guerra Aguilar, Guillermo, 1994, pág. 22).

Se dice que la administración es el proceso mediante el cual se busca optimizar recursos de manera eficiente logrando de esta manera la calidad y productividad de un grupo de personas para el logro de los objetivos.

1.3 Características

La administración contiene varias características que la distinguen de otro tipo de actividades.

B. Universalidad: "Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.

C. Valor instrumental: Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin en sí misma; mediante esta se busca obtener determinados resultados.

D. Unidad temporal: Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas las partes existen simultáneamente.

E. Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

F. Especificidad: Aunque la administración se auxilió de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede

confundirse con otras disciplinas afines como en oraciones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.

G. Interdisciplinariedad: La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

H. Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplica. La rigidez de la administración es inoperante".(Galindo Lourdes, Münch, 2005, pág. 27,28)

Es importante asimilar que la administración se ve relacionada en todo tipo de actividades dentro y fuera de una empresa.

1.4 Importancia

Después de haber analizado las características de la administración se analiza el impacto que tiene la administración en la vida del hombre por lo que a continuación se nombrara la importancia que tiene la administración en la vida cotidiana.

A. "Con la universalidad de la administración se demuestra que esta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.

B. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

C. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

D. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorarlas relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples

connotaciones en diversas actividades del hombre". (Münch Galindo, Lourdes, 2005, pág. 28)

La administración siempre se ha considerado una de las principales herramienta dentro de una organización por lo que nos ayudara a la preparación y optimización de recursos de manera práctica logrando nuestros objetivos de manera eficiente y oportuna.

1.5 Proceso administrativo

El proceso administrativo es una serie de pasos que facilita la realización de todo tipo de actividades dentro de una organización de manera eficiente.

Según Enrique Fayol establece que está constituido por cinco cuestionamientos básicos:

- **Previsión:** "La previsión es imaginar el futuro en un proyecto de acción de largo plazo, estableciendo objetivos y metas, tomando decisiones y fijando políticas de acción. Fayol incluyo la planeación dentro de la previsión. El documento impreso que abarca la proyección de la acción en un periodo amplio se denomina plan de acción, hoy conocido como estrategia de acción, plan recto o plan de negocios en la pequeña y mediana empresa." (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 72)
- **Organización:** "Fayol dice que organizar la empresa es proveer la de todo lo útil, tanto material- capital, maquinaria, equipo- como personal. A esto se le llama cuerpo social, hoy representado por un organigrama (expresión gráfica de la estructura de puestos y jerarquías), el cual es funcional en tanto que expresa el área de trabajo: dirección (máximo puesto), ventas, producción, finanzas, entre otros". (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 75)

● **Dirección:** "Fayol denomina la función de la dirección, comando que consiste en hacer funcionar el cuerpo social. Dicha tarea es responsabilidad de los gerentes o jefes de las áreas de trabajo, junto con el director general, a fin de obtener lo mejor del personal de cada área." (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 77)

● **Coordinación:** "Generar la armonía entre todos los elementos humanos y materiales para facilitar el funcionamiento y éxito de la empresa. En relación con los elementos materiales, la dirección debe de dar los recursos materiales y económicos propios de su programa de acción o de estrategia de negocios" (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 77-78)

● **Control:** "Es la comparación de los resultados con los proyectos a fin de destacar fallas, errores y desviaciones para evitar su repetición. El control se realiza tanto en las operaciones contable-financiero como en el desempeño de las personas y sus actos. Según Fayol, la dirección debe tener mecanismos y personas especializadas para verificar la calidad, la cantidad y los precios de los productos que hace y/o comercializa la empresa". (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 78)

Considerando que el proceso administrativo es aplicable dentro de las empresas, es importante empezar por descubrir las generalidades de una empresa.

Capítulo 2

Empresa y Outsourcing

2.1 Antecedentes

Basando en el libro Fundamentos de la Administración de Münch Galindo, Lourdes " La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propias, que favorece el progreso humano -con finalidad principal- al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores."

(Münch Galindo, Lourdes, 2005, pág. 43)

Las empresas siempre han buscado cubrir todo tipo de necesidad que la sociedad busca cotidianamente. Actualmente las empresas son el principal motor para la sociedad ya que genera una gran variedad de empleos, conocimientos y una estabilidad económica en los diferentes puntos del país.

2.2 Definición de empresa

Según José Antonio Fernández Arena "Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos".

La empresa se interpreta como una entidad poniendo como principal objetivo satisfacer las necesidades de las personas cuidando y dando seguimiento, optimizando recursos para la realización de la producción.

2.3 Clasificación de empresas

Considerando el libro Fundamentos de la Administración de Münch Galindo, Lourdes 2005, "Las empresas puede clasificarse, de acuerdo con la actividad que desarrollen.

● **Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas.

● **Comerciales:** Son intermediarias entre producto y consumidor; su función primordial es la compra-venta de productos terminados.

● **Servicio:** Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos". (Münch Galindo, Lourdes, 2005, pág. 44-46)

Actualmente se aplican varios tipos de empresas dependiendo del giro que se le de, pueden ser grandes, medianas o pequeñas empresas con objetivos iguales pero diferentes necesidades que van dirigidas a diferentes prospectos.

2.4 Razón de ser de las empresas

Todo tipo de empresa manifiesta cual es su principal objetivo por el cual permanece en el mercado independientemente de su giro, veamos cual es la razón de ser de las empresas.

" La empresas del sector privado miden su eficiencia mediante la obtención de beneficios, utilidades, rentabilidad para el crecimiento, desarrollo y fuentes de empleo producidas gracias a la confianza entre las partes involucradas (capital y fuerza de trabajo), así como a las congruencias con que la dirección administra la producción de bienes y servicios con la que cubrirá las necesidades de un mercado: conjunto de clientes, regularmente leales en tanto confían en la empresa y continuamente adquieren los productos o servicios que ofrece, y a la relación con su proveedores, quienes también confía en ella lo suficiente para proporcionarle bienes o servicios a crédito". (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 12-13)

Las razón de ser de las empresas son gracias a todas aquellas personas que prestan sus servicios a cambio de un sueldo o salario logrando de esta manera brindar el mejor producto o servicio a los clientes, satisfaciendo todo tipo de necesidad cubriendo los principales elementos considerados por las empresas.

2.5 Elementos básicos de la empresa

Las empresas han destacado las principales características que una empresa siempre debe considerar de manera importante.

1. Unidad económico social: La empresa es una unidad formada por: capital, trabajo y dirección, satisfactoria de bienes y servicios a la comunidad, la que, al adquirir sus

productos, le genera beneficios económicos" (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 13)

2. Integrada por capital, trabajo y dirección: *Capital.* El capital es un elemento indispensable, pues sin él la empresa no podría cumplir sus fines. El capital corre un riesgo al integrarse a la empresa. Por ello el inversionista requiere beneficios (utilidades), los cuales en la mayoría de los casos se reconvierten para permitir el crecimiento de sus actividades. Cuidar el capital es responsabilidad de los miembros.

El trabajo o fuerza laboral genera los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y le da significado a los seres humanos que integran la empresa, quienes se sienten socialmente útiles, incluyendo al dueño, al percibir que sus bienes y servicios son importantes. La autorrealización de los integrantes es una motivación convergente que facilita el proceso de la coordinación.

La dirección y administración son elementos fundamentales de cualquier empresa. Su función principal es coordinar los elementos que integra la empresa para que cumplan la misión social y económica con la cual cuenta esta comprometida". (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 13)

3.- Socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común: Consiste en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, y además produce otros beneficios sociales en virtud de la generación de empleo, pago de impuestos y subsistencia de proveedores". (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 13)

4.- Genera confianza y credibilidad gracias al capital social y a la confianza entre las partes involucradas: Las empresas subsisten gracias a la confianza y credibilidad que

generan con sus productos, servicios, pagos puntuales a proveedores, impuestos respecto al medio ambiente". (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 13)

5.- Administrada de manera congruente por la dirección: La congruencia con la que es dirigida la empresa le permite un sano desarrollo. Para que haya congruencia deben formularse planes y objetivos así como establecer expectativas de resultados permanentes tendientes a satisfacer a las partes interesadas: inversionistas, clientes, usuarios internos y externos, proveedores, empleados y directivos. Cuando la dirección actúa congruentemente genera un efecto multiplicador denominado sinergia". (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 14)

Las características de las empresas siempre se están basando en las necesidades de las personas de esta manera genera grandes beneficios económicos que son sumamente importantes para que las empresas puedan seguir y cumplir los objetivos de manera satisfactoria, eficiente y legal. Cabe destacar que la administración de recursos humanos es fundamental para la realización de la misma. Sin embargo algunas empresas contratan servicios como lo es el outsourcing.

2.6 Definición de outsourcing

Es importante conocer en qué consiste el outsourcing y autores lo definen de la siguiente manera:

Brian Rothery e Ian Robertson lo definen como: " Servicio exterior a la empresa que actúa como extensión de los negocios de la misma y que responde a su propia administración, en tanto que le fija los estándares y todas las condiciones de operación". (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 16).

J.Brian Heywood: “La transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico de tiempo a un precio acordado, si bien probablemente limitado”. (Del peso Navarro, Emilio, 2003, pág. 5).

Para evitar cualquier contingencia, la empresa de outsourcing deberá saber cuáles serán sus actividades dentro de la empresa, logrando una ventaja competitiva interna y externa que permitirá cumplir los objetivos con dicha modalidad.

2.7 Modalidades del outsourcing

Antes de contratar los servicios de outsourcing es importante saber cuáles son las modalidades que ayudaran a la empresa a ser cada día más integra.

“El outsourcing se puede realizar con el crecimiento de proveedores tradicionales (1) al comprarles productos con mayor valor agregado. Por ejemplo en un pequeño negocio de comida se puede solicitar al proveedor que no envíe jitomates sino la salsa. A esta modalidad se le llama desarrollo de proveedores (2). También se utilizan las alianzas estratégicas (3), joint ventures (4), es como decir, riesgos compartidos. Algunas empresas proponen al personal que formen empresas como outsourcing, proveedores o distribuidores, y actúen como socios de la nueva empresa. Las franquicias son una modalidad de outsourcing”. (Hernández y Rodríguez, Sergio, 2006, pág. 409).

Las modalidades del outsourcing son utilizadas con el objetivo de ayudar a la empresa en la facilitación y rendimiento interno, logrando una mayor responsabilidad y respetando cada una de las reglas que forman parte de dicha modalidad.

2.8 Reglamentación del outsourcing

Antes de contratar los servicios de outsourcing es importante tener en cuenta las reglas de por las cuales se trabajaran. Considerando el libro introducción a la administración se destaca de la siguiente manera.

“Es muy peligroso para la empresa recurrir al outsourcing sin antes estudiar muy bien esta modalidad, pues hay el riesgo de transferir las ventajas competitivas y el capital intelectual a terceros que se pueden convertir en competidores, de ahí que se requieran contratos con cláusulas para compartir información, sin ocultamiento pero sin ceder la patente. Por lo general, un outsourcing (empresa proveedora) queda ligado a la planificación estratégica, por lo que los contratos y transferencias de activos se establecen a cinco o más años.

Las empresas deberán poner en claro que al momento de contratar el servicio de outsourcing existirá la lealtad y confidencialidad de todo tipo de información que se encuentre dentro de la empresa, esto se pactara por medio de un contrato que señale las diferentes cláusulas que se deberán respetar, con el objetivo de evitar cualquier tipo de problemas.

CAPÍTULO 3

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

3.1 Antecedentes

La administración de recursos humanos considera al personal como una herramienta esencial para la maximización de los recursos dentro de una organización, es por eso que se deberá conocer cómo ha ido evolucionado la administración de recursos humanos.

Tomando en cuenta el libro Administración de recursos humanos “La historia de la ARH se remota a Inglaterra en la época en que albañiles, carpinteros, curtidores y otros artesanos se organizaban en gremios y aprovechar su unidad para mejorar sus condiciones de trabajo. El campo creció más con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echo los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja. En los términos simples, la Revolución Industrial comenzó cuando las maquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual. Las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa. El nuevo sistema fabril detentaba el poder una nueva clase de empleado, el jefe, que no era por fuerza el dueño, como ocurría antes. Con estos cambios también se ensancho la brecha entre trabajadores y propietarios”. (Ivancevich M., John, 2005, pág. 6, 7)

La administración de recursos humanos siempre se preocupo por su personal por eso es que gracias a las maquinas de vapor la productividad se incremento de manera eficiente donde los trabajadores y patrones tenían una comunicación más directa para mantener el recurso humano estable.

3.2 Definición de Administración de Recursos Humanos

Es importante conocer ante todo que es la administración de recursos humanos dentro de una organización.

Considerando el libro Administración de Recursos Humanos la Administración de Recursos Humanos es “el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general”. (Arias Galicia, Fernando, 1997, pág. 27).

“El capital humano se entiende como todos aquellos factores poseídos por los individuos cuyo ejercicio facilita la obtención de la misión individual y social a fin de incrementar la calidad de vida general”. (Arias Galicia, L. Fernando, 1999, pág.373).

La administración de recursos humanos dentro de una organización es la principal en preocuparse por el desempeño de las personas, tanto para los trabajadores como para la empresa en particular.

3.3 Objetivos

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos es mantener dentro de la organización al personal explotando su talento así como sus habilidades y capacidades para el desarrollo de sus actividades, es por eso que se nombraran los principales objetivos de la Administración de Recursos Humanos:

El libro Administración de Recursos Humanos considera que “Las aportaciones de la ARH a la eficiencia de la organización son, entre otras, las siguientes:

- 1.- Contribuir a alcanzar las metas de la organización.
- 2.- Aprovechar bien las habilidades y competencias de la fuerza laboral.

- 3.- Dar a la organización empleados capacitados y motivados.
 - 4.- Aumentar al máximo la satisfacción laboral de calidad que haga deseable trabajar en la organización.
 - 5.- Comunicar a todos los empleados las políticas de ARH.
 - 6.- Ayudar a sostener las políticas éticas y una conducta de responsabilidad social.
 - 7.- Dirigir el cambio para ventaja mutua de individuos, grupos, empresa y público”.
- (Ivancevich M., John, 2005, pág. 10)

Los objetivos para la administración de recursos humanos es mantener un trato cordial con los trabajadores de modo que ellos se sientan parte de la organización y explotando al máximo todas esas habilidades y capacidades de cada uno de ellos. Tomando en cuenta las características del departamento de recursos humanos.

3.4 Características de Recursos Humanos

Los recursos humanos se caracterizan por su gran conocimiento y capacidad para la implementación de las diversas actividades al personal, es por eso que se presentan las principales características a las que se enfrenta en departamento de recursos humanos ante sus trabajadores.

Consultando el libro Administración de Recursos Humanos “Las políticas relacionadas con la ARH debe tener las siguientes características;

- 1.- Estabilidad, suficiente grado de permanencia para evitar alteraciones muy grandes.
- 2.- Consistencia, congruencia en su aplicación, no importan los niveles.
- 3.- Flexibilidad, La posibilidad de soportar correcciones, ajustes y excepciones cuando sean necesarios.
- 4.- Generalidad, posibilidad de aplicación global y comprensiva para toda la organización.

5.- Calidad y simplicidad de definición de entendimiento”. (Chiavenato, Idalberto, 1988, pág. 138)

Las características de los recursos humanos se enfocan en el compañerismo, responsabilidad y la aptitud en la que se encuentran los trabajadores generándoles una idea más amplia de lo que es la responsabilidad a la hora de la realización de las diversas actividades. Es por ello que para la realización de las mismas debemos destacar las principales funciones a las que se enfrenta el trabajador como el patrón.

3.5 Principales dificultades en la función de la Administración de Recursos Humanos.

Se dice que es importantes para la Administración de Recursos Humanos destacar cuales son las principales funciones que realiza, así como logrando diferenciarla de las diferentes áreas dentro de la organización.

Estudiando el libro Administración de Recursos Humanos “Las dificultades básicas de la ARH son:

1.- La ARH se entiende con medios, con recursos intermediarios y no con fines. Es una función de asesoría, cuya actividad fundamental consiste en planear, prestar servicios especializados, asesorar, recomendar y controlar.

2.- La ARH se entiende con recursos vivos, extremadamente complejos, diversificados y variables, que son las personas. Esos recursos son importados del ambiente para la organización; crecen, se desarrollan, cambian de actividad, de posición y valor.

3.- Los recursos humanos no están solamente dentro del área de ARH, sino principalmente ubicados en los diversos órganos de la organización y bajo la autoridad de de diversos jefes o gerentes.

4.- La ARH se preocupa fundamentalmente de la eficiencia. Sin embargo, el hecho más concreto de su existencia es que ella no puede controlar fácilmente los eventos o las condiciones que la producen.

5.- La ARH trabaja en ambientes y en condiciones que no determino y sobre las cuales posee un grado de poder y control muy pequeño.

6.- Los patrones de desempeño y de calidad de los recursos humanos son en extremos complejos y diferenciados, variando de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología aplicada y con el tipo de tarea o atribución.

7.- La ARH no trabaja directamente con fuentes de renta. Entre otras cosas, ocurre algún preconcepto de que tener personal forzosamente implica el tener gastos.

8.- Uno de los aspectos más críticos de la ARH está en la dificultad de saber si está haciendo, o no, un buen trabajo”. (Chiavenato, Idalberto, 1988, pág. 144,145)

Las funciones de la administración de recursos humanos se enfocan en los diferentes cargos dentro de la organización, analizando e implementando las diversas actividades que persona deberá realizar de acuerdo a sus capacidades y habilidades y a su vez fomentar el trabajo en equipo con la finalidad de crear un entorno laboral favorable, considerando que es importante distinguir el enfoque que tiene el capital humano.

3.6 Definición de Capital Humano

El capital humano sin duda es importante para una organización, pero, que es el capital humano.

Tomando en cuenta el libro Administración de Recursos Humanos “es el capital de gente, de talentos y de competencias. La competencia de una persona es la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles. No es

suficiente tener personas. Son necesarios una plataforma que sirva de base y un clima que impulse a las personas y utilice los talentos existentes. (Chiavenato, Idalberto, 2007, pág. 37)

El capital humano se enfoca al potencial que cada una de las personas posee, de este modo la organización ayuda a que esas aptitudes sean el inicio de un proceso que enfrentaran, poniendo en práctica aquellas capacidades que llevaran a las personas a ser cada día más competentes y sobresalientes rodeados de un ambiente motivador, considerando sus principales fundamentos.

3.7 Principios fundamentales de la administración del capital humano

El capital humano se enfoca en el potencial de las personas tomando en cuenta los principios fundamentales que se requieren para satisfacer las diferentes necesidades. Considerando el libro Administración de Recursos humanos muestra los principios fundamentales de la administración del capital humano como lo son:

“1.- La respuesta es contundente: la responsabilidad es de cada miembro de la empresa u organización. Podrá existir un departamento especializado en asesorar a cada unidad o departamento, así como las personas, respecto a los métodos apropiados para este propósito; pero, finalmente, la responsabilidad es de dicha unidad o departamento y cada uno de sus miembros.

2.- El área con mayores conocimientos y experiencias respecto a las facultades humanas, su detección, desarrollo y conservación, resulta, estrictamente hablando, un área de servicio. Aquí se le denomina área de asesoría para el alto desempeño. Su tarea fundamental estriba en apoyar y asesorar a las demás áreas para proporcionar el logro de ese alto desempeño humano.

- 3.- Por tanto, una de las responsabilidades primordiales del área de asesoría para el alto desempeño humano consiste en conocer sus necesidades de sus áreas asociadas.
- 4.- La tarea sustantiva del área relativa a la asesoría para el alto desempeño humano, entonces, es apoyar a los responsables de cada área o equipo.
- 5.- No existe formas rápidas, sencillas e infalibles (mágicas) de lograr todo lo anterior. Cualquier método, para lograr buenos resultados, requiere esfuerzo, dedicación y tiempo.
- 6.- Cualquier sistema, para su creación, implantación y funcionamiento, requiere personas con talentos, capacidades y voluntad para inducir innovaciones.
- 7.- Cualquier método, sistema o instrumento puede resultar fatal o muy beneficioso: todo depende del empleo que le den las personas encargadas de su manejo". (Arias Galicia, L. Fernando, 1999, pág.376,377 y 378).

Los principios fundamentales del capital humano consideran que es un área encargada de satisfacer las necesidades de los diferentes departamentos vigilando que en cada uno de ellos haya personas comprometidas al trabajo, capaces de resolver los diferentes problemas, actuando con responsabilidad logrando el buen manejo y cuidado de sus herramientas o equipo de trabajo sin olvidar las reglas que manifiesta el departamento.

3.8 La dirección de recursos humanos y la ventaja competitiva

Es importante tomar en cuenta al personal como un recurso fundamental dentro de la organización es por ello que conoceremos cuál es la dirección y la ventaja competitiva del recurso humano basándonos el libro Dirección de recursos humanos (un enfoque estratégico).

“El énfasis en el capital humano ha permitido entender el papel de la dirección de recursos humanos en el desarrollo de ventajas competitivas, entendiéndose los recursos humanos ya no únicamente como un recurso cuyo coste hay que minimizar, sino como activos de clara naturaleza estratégica. El responsable de recursos humanos debe tener una visión más global y estar integrado en las decisiones directivas de alto nivel, colaborando en el diseño de las líneas estratégicas del negocio así como el diseño organizativo.”(Sastre Castillo, Miguel Angel, 2003, pag.3 y 4)

El departamento de recursos humanos debe considerar el capital humano como una parte esencial para la organización aplicando estrategias competitivas siempre y cuando se tenga presente el enfoque que la empresa tiene, tomando en cuenta las decisiones que los altos mandos han determinado y lograr establecer procesos que ayuden a alcanzar los objetivos de manera eficiente.

3.9 Definición de planeación de recursos humanos

Consultando el libro: Administración moderna de personal, Heneman define la planeación de recursos humanos como

“El proceso utilizado para establecer los objetivos en el área de recursos humanos y para desarrollar estrategias adecuadas para alcanzar esos objetivos”.(Rodríguez Valencia, Joaquin,2002, pag. 102)

La planeación de recursos humanos es considerado como un proceso en el cual se debe asignar al personal idóneo que cumpla con el perfil adecuado para la realización de las diferentes actividades, manteniendo un buen control, con la finalidad de lograr los

objetivos establecidos sin olvidar la importancia que tiene la planeación de recursos humanos dentro de la organización.

3.10 Importancia de la planeación de recursos humanos

Al conocer el significado de la planeación de recursos humanos también es importante conocer su importancia dentro de una organización.

“La planeación de recursos humanos tiene un papel muy importante en el éxito de la organización. La importancia de la planeación de personal estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, la dirección superior debe anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos, estimar el número y el tipo correcto de personal”. (Rodríguez Valencia, Joaquin, 2002, pág. 103)

La planeación de recursos humanos se considera importante dentro de la organización ya que prevé a futuro estimando cuántos trabajadores competentes e idóneos se necesitaran, esto ayudará a reducir el tiempo que los llevará en seleccionar aquella persona que cuente con las características que el puesto requiere.

CAPÍTULO 4

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Sin duda las organizaciones muchas veces se ven en la necesidad de cambiar de personal ya sea por la falta de actitud y habilidades del trabajador o simplemente porque la organización requiere trabajadores por un determinado momento. Es por ello que recurren al reclutamiento de personas y analizar cada una de ellas seleccionando al candidato que cuente con las características que el departamento solicita para el buen funcionamiento de la organización logrando el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.

4.1 Definición de reclutamiento

El reclutamiento es una parte esencial dentro de una organización por eso es importante conocer su significado de acuerdo a diferentes autores:

Según Sánchez Barriga el reclutamiento “Es un proceso técnico que tiene por objetivo abastecer a la empresa de mayor número de solicitantes, para contar con las mejores oportunidades de escoger entre varios candidatos, los idóneos.”

Para Chiavenato el reclutamiento “Es el conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar cargos dentro de la organización.” (Rodríguez Valencia, Joaquin,2002, pag.122)

El departamento de recursos humanos se encarga de reclutar personal comprometido con capacidades, habilidades y con aquellos requisitos que ayudaran a la organización a maximizar su rendimiento.

4.2 Requisitos previos al proceso de reclutamiento

Tomando en cuenta el libro administración moderna de personal considera los siguientes requisitos para seleccionar al mejor candidato capaz de ocupar el área.

1.- “La requisición o solicitud al departamento de personal: Este documento es una forma que contiene datos importantes sobre el puesto: la unidad orgánica, edad del candidato, grado mínimo de estudios, experiencia, salario, entre otros. La requisición de personal la envía el departamento solicitante al jefe de departamento de recursos humanos, con el propósito de que en el tiempo justo y con base en las necesidades específicas se le suministre del personal necesario.

2.- Políticas de personal: Una política es una orientación permanente que proporciona guías generales para canalizar a acción administrativa en direcciones específicas. Cuando no existen políticas a seguir, la gente estará expuesta a cometer ciertos errores que fácilmente se podrían evitar, las políticas deben ser por escrito, claras y precisas. En el caso de las políticas de personal, éstas tienen como finalidad mostrar la extrema importancia que la dirección superior ha dado a la contratación de personal competente y establecimiento de una guía adecuada para las acciones.

3.- Análisis de puesto: Es una técnica que se usa comúnmente para obtener una comprensión de un puesto. Básicamente, el análisis de puestos es un procedimiento que tiene como finalidad determinar: 1. Qué actividades aplica un puesto y 2. Qué tipo de individuo debería ser contratado para ejecutar el trabajo”. (Rodríguez Valencia, Joaquin,2002, pag. 121 y 122)

Los requisitos para reclutar al personal consisten básicamente en conocer información personal y relevante de la persona con el propósito de analizar y verificar si cumple con

las expectativas del puesto destacando lo que tiene y debe poseer el solicitante considerando que se encontraran con varias limitaciones al momento de reclutar.

4.3 Limitaciones de reclutamiento

Basándonos en el libro administración moderna de personal se considera que en el proceso de reclutamiento se enfrentan diversas limitaciones entre las más destacadas son:

1.- “Políticas de personal: Éstas son una fuente poderosa de restricciones. Estas políticas tratan de obtener uniformidad, economía, beneficios de relaciones y otros aspectos que no están relacionados con el reclutamiento. A continuación, se enumeran algunas políticas que pueden afectar el reclutamiento:

- * Políticas de ascensos.
- * Políticas de posición de empleo.
- * Políticas de remuneración.
- * Políticas de contratación.

2.- Planeación de personal: Ésta es otra limitación que debe ser considerada por los reclutadores. Por medio de los inventarios de habilidades y escalas de ascensos, el plan indica los puestos que se deben cubrir mediante el reclutamiento interno. El plan ayuda a los reclutadores porque resume las necesidades futuras. Esta previsión puede producir economías de reclutamiento.

3.- Hábitos del reclutador: El éxito logrado en el pasado por un reclutador puede fomentar hábitos. En sí, los hábitos pueden eliminar la toma de decisiones que llevan mucho tiempo, para llegar a las mismas respuestas. Sin embargo, los reclutadores también pueden cometer los errores del pasado o evitar otras opciones más eficaces. Aun cuando necesitan retroalimentación positiva y negativa, debe cuidarse de los hábitos, que son limitaciones autoimpuestas.

4.- Condiciones ambientales: Las condiciones del medio externo influyen poderosamente en el reclutamiento. Los cambios en el mercado de trabajo, en la tecnología, los desafíos económicos, demográficos, culturales, y desafíos del gobierno. A medida que cambia la economía, las ventas y los anuncios de búsqueda de empleos, los reclutadores deben adecuar sus esfuerzos a las circunstancias.

5.- Requisitos de puesto: Por su puesto, los requisitos de cada puesto sin una restricción, por ejemplo, los trabajadores muy especializados. Los reclutadores descubren las exigencias de un puesto debido a los comentarios del jefe del departamento que hace la petición y la información para el análisis de puestos. Esta última resulta muy útil, porque revela las características importantes del puesto y los solicitantes”. (Rodríguez Valencia, Joaquin, 2002, pag. 123 y 124).

Las limitaciones la organización es quien las establece con el objetivo de ser beneficiados o algunas veces perjudicados, es por ello que deben ser respetadas al momento de el proceso de la selección.

4.4 Proceso y medios de reclutamiento

Para reclutar al personal es importante conocer cuáles son los diferentes medios internos y externos para encontrar al candidato adecuado. Tomando en cuenta el libro administración moderna de personal muestra que el proceso de reclutamiento es el siguiente:

“En este reclutamiento se distinguen dos fases importantes, que son:

a) Fuentes de reclutamiento: Son los lugares de origen donde se podrán encontrar los recursos humanos necesarios. Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas

adecuadamente, como fuente de candidatos que presentan probabilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización. Las fuentes de reclutamiento se dividen en:

1.- Fuentes internas: Son oportunidades que se presentan para encontrar aspirantes dentro de la organización y están representadas básicamente por:

- * Los trabajadores de la propia organización.
- * Contactos con sindicatos.
- * Los familiares o personas recomendadas por los trabajadores.

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 Valencia, Joaquin, 2002, pag. 124 y 125).

****Sindicatos:** Por la reglamentación del contrato colectivo de trabajo, esta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento en que la empresa requiera personal para una vacante que entra en el dominio del sindicato.

***Archivo o cartera de personal:** Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin ser utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión.

***Familiares recomendados:** Se hace uso de esta fuente cuando se boletin las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.

***Promoción o transferencia interna de personal:** Esto sucede cuando el psicólogo estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, el puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimiento como aprendizaje y responsabilidad o, en su defecto, la capacidad para desempeñar el puesto". (A. Grados, Jaime, 2003, pág. 210,211,212,213).

2.- Fuentes externas: Son aquellos lugares de contacto indirecto donde incidirán las técnicas de reclutamiento. Están representadas por:

- * Bolsa de trabajo de escuelas, universidades, asociaciones.
- * Oficinas de colocación.
- * Otros empleos.
- * Por el público en general.

b) Medios de reclutamiento

Los medios de reclutamiento son las diferentes formas o conductos que se utilizaran para enviar el mensaje e interesar a los candidatos y así atraerlos hacia la organización.

Los medios de comunicación que se usan ordinariamente, dentro del reclutamiento de recursos humanos, son:

- *La requisición de personal al sindicato (cuando el procedimiento sea ése)
- * La solicitud oral o escrita hecha a trabajadores.
- * La carta y el teléfono.
- * El periódico.
- * Los folletos y boletines. (Rodríguez Valencia, Joaquin,2002, pag. 124 y 125).

“**Profesionales y educativas:** Son instrucciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes aéreas científicas y tecnológicas y pueden ser universales, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicos, institutos, etc.

***Asociados profesionales:** Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el psicólogo reclutador puede tener contactos en las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.

***Bolsa de trabajo:** Son organizaciones que se dedican a proporciona información con respecto a las vacantes en diversas empresas o centros de trabajo, y que prestan sus servicios de manera gratuita para el trabajador; a ellas puede recurrir también la empresa y solicitar candidatos.

***Out-sourcing:** Consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar sus prácticas profesionales o servicio social constitucional o estudiantes en cualquier condición, si bien los recién egresados son otra opción.

***La puesta de la calle:** Esto ocurre cuando un candidato se presenta sin que haya existido algún aviso por parte de la empresa; es decir, el candidato acude de manera espontanea”. (A. Grados, Jaime, 2003, pág. 210,211,212,213).

“**Medios impresos:** La prensa es medio más utilizado en reclutamiento de personal. Se emplean, básicamente, anuncios en primera plana, en el caso de personal ejecutivo o que actualmente este trabajando; en el caso de las personas que están buscando trabajo, se utilizan los anuncios anteriores, que tienen la ventaja de ser los más económicos. Los anuncios en prensa resultan ser de gran utilidad, no solo en aéreas donde se radica, sino que puede servir para todo el país cuando se realiza un reclutamiento externo.

***Radio y televisión:** El alto costo de estos medios no permite que se utilicen con frecuencia. El costo varía según la cobertura de esta.

***Grupos de intercambio:** Se constituyen a través de los encargados de reclutamiento de diferentes empresas, lo cuales proporcionan información sobre las diferentes vacantes de la organización. De igual manera, boletinan candidatos viables de ocupar vacantes en otras organizaciones cuando no se tiene algún puesto que ofrecer de acuerdo con sus características.

***Reclutamiento on-line:** El uso de la tecnología se ve reflejado en este medio el cual permite, además de la utilización de bolsas de trabajo “virtuales” (puesto que solo existe en el ciberespacio), el envío de información por medio de correo electrónico.” (A. Grados, Jaime, 2003, pág. 214, 215,216).

Reclutar al personal no consiste en buscar al personal fuera de la organización, también a los trabajadores internos se les brinda la oportunidad de trabajar en diferentes áreas, buscando, evaluando y seleccionando al mejor candidato que se pueda hacer responsable de la misma. Es importante saber cuáles son los medios por los cuales se reclutara al personal.

Las fuentes de reclutamiento son de gran ayuda, ya que son consideradas una base fundamental para encontrar a los candidatos más aptos y apropiados que cuenten con las habilidades y capacidades en los diferentes medios de reclutamiento para cubrir el puesto vacante.

Algunas veces las empresas optan por otras alternativas al buscar a los candidatos idóneos para que sean parte de la empresa. Estos tipos de medios son muy efectivos ya que se buscan personas con diferentes niveles de educación y que tienen la oportunidad de ver o escuchar las ofertas laborales que ofrecen las empresas. Ya que se ha reclutado es la hora de la selección, por lo que es importante conocer que se entiende por selección.

4.5 Definición de selección

La selección de personal es una parte importante para la organización es por eso que algunos autores lo definen de la siguiente forma:

Según Sánchez Barragán: “Es el proceso para determinar cuál es dentro de todos los solicitantes los mejores para que se puedan adaptar a las descripciones y especificaciones del puesto”.

Para Werther W. y Keith D.: “Es una serie de etapas específicas que se utilizan para decidir cuáles son los candidatos a los que debería contratar”. (Rodríguez Valencia, Joaquin, 2002, pag. 125).

La selección consiste en elegir a las personas que formaran parte de la organización y que cumplen con los requerimientos, conocimiento, habilidades que el puesto exige a su vez se enfrenta con algunas limitaciones.

4.6 Limitaciones de la selección

Al momento de la selección de personal se pueden presentar con algunas limitaciones, es por ello que considerando el libro administración moderna de personal se presentan las siguientes limitaciones:

“Para triunfar, los seleccionadores deben satisfacer los desafíos siguientes:

1.- De la organización: El proceso de selección es un medio que le permite a la organización integrar personal eficiente para lograr sus objetivos. Desde luego, la organización impone restricciones tales como presupuestos, políticas y normas, que pueden ser obstáculo para el proceso de selección.

2.- De ética: Ya que los especialistas en administración de persona influyen considerablemente en las decisiones de selección y contratación, éstas se ven influidas por su ética. Las contrataciones de familiares, de amistades, los arreglos de una agencia de colocación y los sobornos, son algunas de las circunstancias que desafían las normas de ética de los especialistas de personal.

3.- De la oferta: Es necesario tener un grupo grande y apropiado de personas de entre los cuales escoger a los candidatos. Sin embargo, algunos aspectos son tan difíciles de cubrir que hay pocos candidatos por vacante”. (Rodríguez Valencia, Joaquin,2002, pag. 126 y 127).

Seleccionar al personal para la organización es sin duda una parte muy importante para llegar a un objetivo ya establecido, tomando en cuenta que al momento de hacer la selección se presentan algunas limitaciones tales como la ética que tienen las personas encargadas de seleccionar a la persona que cubra el puesto. Por tal motivo es importante llevar un proceso para lograr los objetivos.

4.7 Objetivos del proceso de selección

Para lograr los objetivos dentro de la selección de personal se ha considerado el libro administración moderna de personal el cual nos permite conocer cuáles son aquellos objetivos que se deberán alcanzar.

“1.- Escoger a las personas con más probabilidades para tener éxito en el puesto.

2.- Hacer concordar los requisitos del puesto con las capacidades de las personas.”

(Rodríguez Valencia, Joaquin,2002, pag. 127).

Estos objetivos son un gran beneficio para la organización debido a que el personal se sentirá con la alta capacidad de realizar las actividades previamente asignadas, de este modo la organización disminuirá lo que es la rotación del personal. Es por ello que se deberá analizar detalladamente el proceso de la selección.

4.8 Proceso del sistema de selección

Considerando el libro administración moderna de personal muestra detalladamente cual es el proceso que se deberá llevar a cabo al momento de la selección del personal.

“1.- Recepción de solicitantes: La selección se inicia con una visita al departamento de personal o con una petición por escrito para una solicitud de empleo. La manera en que se maneje esta recepción inicial es la base sobre la cual comienza a formarse la opinión que los candidatos tienen en la organización.

2.- Entrevista preliminar: Es un procedimiento que sirve para dar mayor importancia a las relaciones públicas. También ayuda al departamento de persona a excluir a las personas claramente inadecuadas y obtener información básica sobre candidatos potenciales.

3.- Formas de solicitud: Consiste en estudiar las solicitudes, las hojas de datos personales, los antecedentes de trabajo, escolaridad y otras fuentes, para determinar las características, habilidades y rendimiento previo de la persona. En esta etapa, se deben seleccionar cuidadosamente los datos del rendimiento de la persona en sus puestos anteriores: rapidez de promoción, experiencia adquirida, frecuencia y razones para dejar otros empleos y su historial de salarios.

4.- Pruebas de empleo: Son útiles para obtener información relativamente objetiva, que se puede comparar con la de los candidatos y los trabajadores actuales. Las pruebas de empleo son dispositivos que evalúan la probable coincidencia entre los candidatos y los

requisitos del puesto. Las pruebas psicológicas sirven para medir la personalidad. Las pruebas de desempeño miden la capacidad de los candidatos para realizar algunas partes del trabajo al que aspiran.

5.- Entrevistas: Se utiliza para eliminar solicitantes ineptos o sin interés que han pasado la fase preliminar de la selección. Por lo general, esta entrevista es manejada por un especialista y suele ser exploratoria. Otro propósito es explicar todo lo que es el trabajo y sus requisitos, y contestar toda pregunta del candidato en cuanto al puesto y la organización.

6.- Investigación de la historia anterior: Esto se suele hacer para tener una evaluación más objetiva de la persona. La mayoría de las organizaciones se ponen en contacto con las fuentes de referencia durante el proceso de selección. Tal verificación abarca tres categorías de referencias: personales, académicas y empleos anteriores. La minuciosidad de la comparación de las referencias debe depender del puesto por ocupar. Los empleos anteriores son la fuente más utilizada y están en condiciones de dar la información más objetiva.

7.- Selección preliminar en el departamento de personal: En el caso de la selección, toda la información de pruebas de empleo, y de verificación de referencias obtenidas en las etapas anteriores, se utilizan para saber si la persona es la mejor y más apta para el puesto, llegando a una selección preliminar.

8.- Selección final por el supervisor: Se acostumbra que el jefe que tiene un puesto vacante en su departamento entrevista a los candidatos seleccionados de manera preliminar por el departamento de recursos humanos. Los jefes o supervisores deben participar en la decisión final de selección. Con frecuencia, el jefe puede evaluar mejor las aptitudes técnicas de los candidatos. Tanto si la toma de decisiones es por el jefe o el departamento de personal, la decisión final marca el final del proceso de la selección”.

(Rodríguez Valencia, Joaquin,2002, pag. 129).

El proceso de selección es importante para la organización ya que consiste en conocer al candidato que ocupara el puesto vacante, tomando en cuenta cuáles son sus habilidades y experiencia laboral para determinar si la persona es apta para ocupar el puesto, de este modo se deberá llevar a cabo una entrevista para conocer a fondo todos aquellos detalles que deberá cumplir y tomar una buena decisión antes al momento de seleccionar.

4.9 Toma de decisiones en la selección

Una vez que ya se conoció la información de cada uno de los solicitantes es importante tomar una buena decisión al momento de la selección del personal. Para la toma de decisiones en la selección se tomó en cuenta el libro administración moderna de recursos humanos.

“Como ya se explicó, cuando se presenta un candidato a ocupar una plaza, la organización debe decidir: ¿es conveniente aceptar o no? En la mayoría de las organizaciones, según mi experiencia, no existe una definición objetiva de las bases para tomar la decisión. Frecuentemente el fundamento es un pensamiento ingenuo sin base alguna: “Es lógico que los mejor calificados son los mejores”, “Aquí queremos vendedoras jóvenes, guapas y bien presentadas para dar una buena imagen”, etcétera”. (Arias Galicia, L. Fernando, 1999, pág.464).

La toma de decisiones al momento de la selección depende de la persona encargada de realizar esta actividad. Ya una vez analizada toda la información detalladamente de la persona se verificara si realmente es la apta para ocupar el puesto tomando en cuenta su presentación al momento de la entrevista.

4.10 Tipos de entrevistas

Es importante que a la hora de realizar la entrevista se tome en cuenta de que tipo es. Existen varias clasificaciones de entrevistas.

***Entrevista directa:** Es aquella en el que el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, dichas preguntas van encaminadas a obtener información sobre áreas mas específicas.

***Entrevista indirecta:** En este caso, el entrevistado es el que toma la parte más activa, ya que el entrevistador formula preguntas abiertas y hasta cierto punto indefinidas, con el objetivo de señalar solo el área que interesa y dejar a quél la iniciativa de que hable de ella en la forma que desee.

***Entrevista mixta:** Esta modalidad es una combinación de la entrevista directa y la indirecta. Es conveniente al inicio hacer preguntas directas, pero conforme se va desarrollando un clima propicio se le va dando la pauta al entrevistado. Durante al curso de la entrevista el psicólogo deberá ser lo suficiente hábil para no dejar caer el clima de confianza establecido en un principio.

*** Entrevista acertada:** Una de las modalidades es la entrevista acertada o dimensional, que a lo largo de los años ha utilizado cada vez con mayor frecuencia dentro del ámbito laboral. El proceso de entrevista acertada permite al ejecutivo tomar decisiones mas adecuadas en la selección de personal, pudiéndose dividir en cuatro etapas, que consisten en:

- 1.- Tratar de identificar el comportamiento pasado del candidato para predecir su conducta.
- 2.- Identificar los requisitos más significativos que el puesto exige.

3.- Utilizar técnicas y habilidades eficaces de la entrevista.

4.- Intercambiar opiniones con otros entrevistadores en relación con el candidato". (A. Grados, Jaime, 2003, pág. 239 y 240).

Cabe destacar que las entrevistas son una fase importante para la organización, considerando las actitudes, referencias y el historial de la persona que se entrevistara. Muchas veces las entrevistas evalúan a la persona midiendo el grado de confianza y la manera en que se desenvuelven a la hora de la entrevista, tomando en cuenta los antecedentes de los entrevistados.

Ya realizado el reclutamiento y la selección del personal prosigue la contratación e inducción, es importante darle a conocer al candidato cuales son los derechos y obligaciones que tendrá dentro de la organización.

CAPÍTULO 5

CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

Ya concluido el proceso de reclutamiento y selección de personal continuamos con la contratación e inducción. La contratación se lleva a cabo cuando la organización ha encontrado al candidato más apto para cubrir el puesto. Este candidato se convierte en una persona fundamental para la organización. Se le demostrara cuáles serán sus funciones, reglamentos y horarios dentro de la organización, a través de la inducción con la finalidad de cumplir los objetivos ya establecidos.

5.1 Definición de contratación

Existen una gran variedad de definiciones sobre la contratación, es por ello que se ha tomado en cuenta el libro contratación del personal, para conocer cuál es la interpretación que se le ha dado a la contratación.

Una contratación es:

“Aquel por el que una persona (trabajador) presta sus servicios voluntariamente a otra persona física (empleador), dentro de un ámbito de organización y dirección a cambio de una retribución”(Vértice, 2011, pág. 11)

El contrato de trabajo es el pacto que tiene el trabajador con la organización de cumplir con ciertas actividades y responsabilidades a cambio de un sueldo o salario como recompensa de sus buenos servicios, demostrando que cuenta con la capacidad para elaborar.

5.2 La capacidad para contratar

Antes de realizar la contratación se deberá realizar un análisis para saber si el nuevo trabajador cuenta con características que son de gran importancia para la organización.

“1.- La mayoría de edad: Pueden contratar libremente la prestación de sus servicios aquellas personas que tengan capacidad para contratar y tengan 18 años cumplidos (es decir, personas que hayan alcanzado la mayoría de edad).

2.- El menor de edad: Necesita el consentimiento de sus padre o tutores o autorización de la persona o institución que le tenga a su cargo.

3.-Los incapacitados: Se consideran incapacitados aquellas personas con enfermedades o deficiencias de carácter físico o psíquico que les impiden gobernarse por sí mismas. (Vértice, 2011, pág. 21 y 22).

La organización deberá verificar que a la persona que se esta contratando se una persona apta y que cuente con la edad suficiente para realizar las actividades que requiere el puesto. Si esta persona es menor de edad deberá demostrar que cuenta con el permiso de sus titulares. También es importante conocer si la persona que se va a contratar cuenta con buena salud y con la capacidad suficiente para ejercer su trabajo en sus distintas modalidades.

5.3 Modalidades de contratación

Antes de realizar la contratación la organización deberá informarle al prospecto cual será su rutina de trabajo y por cuánto tiempo. Existen tres modalidades en cuanto a la duración del contrato:

a) Contrato de duración indefinida: Cuando no existe fecha de finalización de la relación laboral.

b) De duración determinada: Cuando existe fecha de finalización.

c) Contrato mixto: Son contratos que pueden ser de duración indefinida o determinada. Son fundamentalmente el contrato a tiempo parcial y el contrato para la realización de trabajos fijos”(Pérez Couto, Javier, 2003, pág. 66).

Muchas veces en las organizaciones existen trabajos que son temporales, al momento de realizar el contrato la persona ya sabrá cuales serán sus actividades y por cuánto tiempo prestara su servicio dentro de la misma. Para evitar cualquier tipo de confusión de sebera llevar un proceso al momento de cerrar la contratación.

5.4 Proceso de contratación

Considerando el libro administración moderna de personal, el proceso de contratación se basa en todas aquellas disposiciones que la ley establece.

“1.- Contratación individual: Es aquel por virtud del cual, una persona se obliga a presentar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario.

2.- Contratación colectiva: Tiene como propósito fijar las condiciones de trabajo de una o varias empresas o establecimientos, y pensando en lo que significa la relación laboral.

3.- Requisitos del contrato colectivo de trabajo: Los requisitos del contrato colectivo de trabajo son de dos dimensiones de forma y de fondo:

a) Forma: Estos deben celebrarse por escrito.

b) De fondo: Por lo que se refiere a este aspecto, podemos considerar como requisitos de fondo, los siguientes:

* Los nombres y domicilios de los contratantes.

- * Las jornadas de trabajo.
- * Los días de descanso y vacaciones.
- * Monto de los salarios.
- * Cláusulas relativas a la capacidad o adiestramiento de los trabajadores.

4.- Requisar el expediente del trabajador: La función de requisitar el expediente del trabajador es un medio de control de personal. Esta fase le informara al jefe de personal, si ha seguido correctamente los pasos del procedimiento de contratación y, además, si todo se realizó como se planeó”. (Rodríguez Valencia, Joaquin,2002, pág. 132,134,135).

El proceso de la contratación se realiza con el objetivo de poner claramente que la persona contratada brindara sus servicios ya sea a una persona o empresa en particular. El contrato deberá contener y especificar cuáles son sus prestaciones de ley y llevar un buen manejo y control del trabajador por medio de un expediente, logrando cumplir los objetivos.

5.5 Definición de inducción

Basado en el libro reclutamiento, selección e inducción del personal considera que la contratación es

“Es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, evitar el “radiopasillo” (chismes o comentarios pocos veraces, fugaces, pero que ponen en peligro la credibilidad de la empresa debido a la falta de información)”.(A. Grados, Jaime, 2003, pág. 325).

Para Gary Dessler la inducción es “Proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesitan para desempeñar satisfactoriamente sus labores”.

Sánchez Barriga lo define como “El proceso de guiar al nuevo trabajador hacia la incorporación a su puesto”.

Sikula dice “Se refiere a la orientación de un nuevo empleado, respecto a la organización y su ambiente de trabajo”.

La inducción se da cuando la organización y la persona seleccionada cierran un contrato donde da a conocer al nuevo trabajador cuáles son sus obligaciones dentro de la organización sin olvidar cuales son las prestaciones de ley que tendrá mientras permanezca dentro la organización. Es importante llevar a cabo un proceso al momento de para evitar cualquier tipo de confusión con el solicitante.

5.6 Proceso de inducción

Darle a conocer al nuevo trabajador cuales son su nuevas obligaciones dentro de la organización es muy importante, es por eso que se deberá llevar un buen proceso para evitar cometer algún error.

A) Introducción al departamento de personal

Aparte de las ayudas técnicas que se le pueden dar al nuevo trabajador, corresponde al departamento de recursos humanos darle información sobre aspectos generales tales como:

- * Historia de la organización.
- *Políticas generales de personal.
- *Indicaciones sobre disciplina, es decir, lo que debe hacer y lo que debe evitar.
- *Prestaciones a las que tiene derecho, po ejemplo, caja de ahorros, despensa, deportes, promociones, etcétera.

B) Introducción al puesto

Otra etapa del proceso de inducción es la referente a la inducción al puesto a desempeñar, la cual representa determinar el puesto apropiado para un empleado recién contratado. La inducción incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo. Al guiar al nuevo trabajador hacia su puesto, se dan las recomendaciones siguientes:

- *Que el nuevo trabajador sea personalmente llevado y presentado con el que habrá de ser su jefe inmediato.
- *El jefe inmediato a su vez debe presentarlo con sus compañeros de trabajo.
- *El jefe explicara en qué consistirá su trabajo, para ello se auxiliara de la descripción del puesto, entregándole una copia para que lo lea con detalle.
- *Debe de mostrarle los sitios generales como son lugar de cobro, de abastecimiento de material, comedor, etcétera.

C) Incorporación adecuada

- *Influir su actividad.
- *Motivar su rendimiento.
- *Adaptación positiva.
- *Lograr estabilidad.
- *Lograr lealtad". (Rodríguez Valencia, Joaquin,2002, pág. 136 y 137).

Este proceso se lleva a cabo con el objetivo de mencionar aquellos aspectos importantes que el nuevo miembro de la organización deberá conocer y hacer. Es importante que conozca las instalaciones así como con sus nuevos compañeros, de esta manera se lograra que el trabajador se sienta en confianza generando un ambiente de trabajo favorable cumpliendo los objetivos de la inducción.

5.7 Objetivos de la inducción

Considerando el libro administración moderna de personal menciona los objetivos de la inducción de personal. Para lograrlo se toman en cuenta las más importantes y que son los siguientes:

“*Ayudar a los empleados de la organización a conocer y auxiliar al nuevo empleado para tener un comienzo productivo.

*Establecer actitudes favorables de los empleados hacia la organización, sus políticas y su personal.

*Ayudar a los nuevos trabajadores a desarrollar un sentimiento de pertenencia y aceptación para generar entusiasmo y una alta moral”. (Rodríguez Valencia, Joaquin,2002, pág. 136).

Estos objetivos se consideran los más importantes dentro de la organización al momento de la inducción, pretendiendo que el nuevo trabajador se acople lo más pronto posible en sus actividades y responsabilidades así como a su nuevo ambiente laboral. Para la organización es un factor importante el momento de la inducción.

5.8 Inducción general a la empresa

Es importante que a la hora de la inducción se le al nuevo trabajador cuales son las funciones por las que se rige la organización.

“De manera general, la inducción incluye varios aspectos, que pueden ser complementarios o no.

1.-Conferencia, curso, taller, o plática: consiste en dar información general acerca de la empresa. Entre otros puntos se encuentran: una breve historia de la empresa, su giro, productos o servicios que proporciona, cantidad de personas que ahí laboren, organigrama etc.

2.-Películas: aquí se detalla un poco más, pero de manera audiovisual, lo que se expreso en la plática.

3.- La inducción puede llevarse a término aprovechando los sistemas de red de computo, locales o incluso por internet.

4.-Presentar al nuevo empleado de modo personal, amistoso y cordial a su jefe inmediato y a los futuros compañeros.

5.-Asignar un mentor que se encargue de dar la inducción de forma personalizada al recién llegado.

6.-Descripción del puesto a desempeñar por escrito, para que el trabajador vea hasta donde llegan los limites de sus funciones y responsabilidades, y de esta manera conozca que es lo que la empresa espera de él.

7.-Otras estrategias útiles son las juntas de bienvenida necesaria bajo circunstancias especiales: formación de equipos de trabajo de nivel gerencial o para altos ejecutivos.

8.-Proporcional al empleado un manual de bienvenida, que consiste en un folleto grafico que debe contener información detallada de la empresa”. (A. Grados, Jaime, 2003, pág. 328,329 y 330).

Para la organización es importante que el trabajador conozca ampliamente las instalaciones así como las actividades que deberá realizar. Se les este tipo de información con material didáctico, con el objetivo de se sienta con el compromiso y responsabilidad de llevar a cabo sus funciones que requiere el puesto, haciéndolo parte de la organización al momento de la inducirlo al puesto.

5.9 Inducción al puesto

Al momento de la inducción se deberán analizar varios aspectos de la persona contratada mismos que ayudaran a saber un poco más del candidato a cubrir el puesto.

“Debe elaborarse un formato con los puntos a tratar en forma de lista verificable o guía para quienes la imparten, introduciendo por cada variable una escala de 1 a 5 para evaluar de manera cualitativa y cuantitativa a la persona. Este formato se puede distribuir a cada área para que se toque el mismo contenido temático, adecuándolo a las necesidades de cada área”. (A. Grados, Jaime, 2003, pág. 331).

Es importante conocer las cualidades de la persona por lo que se le realizara una serie de actividades que desglosen información de la persona, de esta manera la organización evaluara su desempeño y verificara que la persona contratada es realmente apta para cubrir el puesto.

Se realizó una investigación teórica basa en cuatro fases: Generalidades de la administración, administración de recursos humanos, reclutamiento y selección y contratación e inducción.

En las generalidades de la administración se dio a conocer la definición así como la importancia que tiene dentro de la empresa, con el objetivo de llevar un control dentro de

la misma. Destacando que actualmente las organizaciones han adoptado la modalidad del outsourcing que ayudará a tener un mejor rendimiento. Es por ello que también es importante tomar en cuenta al personal.

Para las organizaciones la administración de recursos humanos es de vital importancia por lo que hay que considerar sus objetivos principales, así como las función que se tienen dentro de la empresa con la finalidad de lograr un buen desempeño. Siempre se deberá tener en cuenta que tipo de personas requiere la organización, buscando a los candidatos que cumplan con ciertos requisitos y que sean aptos para desempeñar el trabajo. Estos candidatos se buscarán ya sea dentro o fuera de la empresa, mismos que deberán asistir a una entrevista previa en la cual la organización toma la decisión de seleccionar a la persona que cumpla con la mayoría de los requisitos o perfil que se cubrirá.

Una vez seleccionado prosigue la contratación de la persona, se señalaran cuáles serán sus principales actividades así como sus responsabilidades, una vez conocidas será presentado a sus nuevos compañeros de trabajo, a esta modalidad se le conoce como inducción.

A continuación se presenta un caso de una organización que se encarga de reclutar, seleccionar, contratar e inducir al personal.

CAPITULO 6

CASO PRÁCTICO: Diferentes estrategias para Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción en una empresa de Outsourcing.

Actualmente existe una gran variedad de empresas de outsourcing enfocadas al reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal como lo es la empresa Agentia.

6.1 Antecedentes de la empresa

AGENTIA

Agentia fue fundada en 1990, en Guadalajara, Jalisco. Sus áreas de responsabilidad son outsourcing, payroll, reclutamiento y selección. Cuenta con 180 empleados directos, distribuidos en la República Mexicana; tiene oficinas en Guadalajara, Ciudad de México y Monterrey. En Agentia, más que proveedores, somos aliados estratégicos de su negocio, nos encargamos del pilar de toda la organización; su capital humano. Con nosotros los empleados subcontratados gozan de todos los beneficios y prestaciones de ley, lo que le permite a nuestros clientes dejar los procesos de Recursos Humanos en manos de profesionales, sin ninguna preocupación, beneficio a los negocios y al personal subcontratado. En 2011 recibió el reconocimiento como Empresa Socialmente responsable.

Desde hace más de 21 años ofrecemos servicios a la medida de cada uno de nuestros clientes, de forma rápida y flexible, de acuerdo al giro y necesidades especiales, brindando tranquilidad y confianza para que sigan enfocados en su negocio.

En Agentia la atención personalizada y la preocupación auténtica por el bienestar de las personas han sido determinantes para la permanencia y atracción de clientes.

El esquema de trabajo que implementamos nos ayuda a generar oportunidades de negocio, buscando el equilibrio entre las empresas, el personal colocado y nosotros.

Buscando que la sociedad trascienda, nos enfocamos en que las empresas con las que colaboramos cuenten con el mejor personal de acuerdo el perfil deseado; además, a que la plantilla a colocar encuentre el empleo ideal.

Agentia es una empresa legalmente constituida, que trabaja bajo esquemas reglamentarios que protegen tanto a los trabajadores como a las corporaciones, para buscar siempre el equilibrio al pertenecer. (Amedirh, RH en las empresas,1947, pág. 33,34,35).

6.1.1 Misión

En AGENTIA nos comprometemos a que la sociedad trascienda, a través del desarrollo integral de los individuos que la integran, logrando que sean productivos al disfrutar de su trabajo, siendo así la fuerza que da equilibrio al pertenecer.

6.1.2 Visión

Ser un modelo de negocio, con presencia nacional e internacional, que emplea a la gente para generar abundancia y valor integral para individuos y empresas haciendo trascender a la sociedad.

6.1.3 Valores

*Servicio flexible y productivo para el cliente.

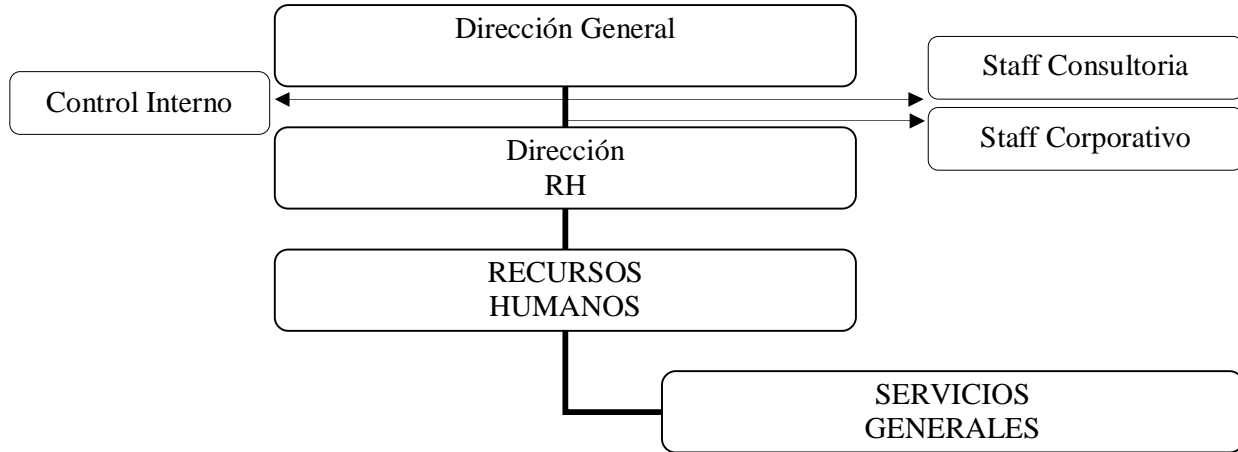
*Compromiso con el desarrollo del potencial de los colaboradores.

*Responsabilidad en ser factor de evolución en la sociedad.

6.1.4 Políticas de calidad

Nos comprometemos a proporcionar servicios de calidad, para satisfacer los requisitos de los clientes, mediante un sistema de gestión y su mejora continua, basado en el desarrollo integral de nuestra gente.

6.1.5 Organigrama



6.2 Metodología de la investigación

Se analizará la situación actual del proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción en una empresa de outsourcing que lleva por nombre Agentia, se realizará una serie de preguntas a quince trabajadores para conocer el funcionamiento que se aplica, de esta manera se verificará que se esté cumpliendo con los objetivos establecidos por dicha empresa. Este cuestionario será aplicado tanto para al personal de la empresa como para el departamento de Recursos Humanos con el objetivo de obtener una amplia información de ambas áreas y así poder analizar y proponer nuevas estrategias que favorezcan el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal en la empresa Agentia.

A continuación se muestran los cuestionarios que serán aplicados a los trabajadores y al departamento de recursos humanos

ENCUESTA LABORAL PARA EL TRABAJADOR

Objetivo: El presente cuestionario va dirigido para el trabajador, con la finalidad de conocer el proceso de reclutamiento, selección, contratación e indicción que la empresa aplica.

Edad:

Tiempo trabajando en la empresa:

Puesto:

INSTRUCCIONES: Con respecto a su trabajo analice y conteste las siguientes preguntas.

1.- ¿Cómo se enteró de la vacante?

Educativos () Bolsa de trabajo () Medios Impresos ()

Radio/ Televisión () Línea () Familiar/Conocido ()

2.- ¿Le hubiera gustado enterarse de la vacante de una manera diferente?

Si () No () Por qué medio _____

3.- ¿Qué documentos se le solicitaron al momento de reclutarlo?

4.- ¿A la hora de la entrevista se le preguntó dónde había trabajado anteriormente?

Si () No ()

5.- ¿Al momento de finalizar la entrevista se aplicó alguna prueba psicométrica o de conocimiento?

Si () No () Cómo se sintió en la prueba _____

6.- ¿En el momento que se contrato se le informó los beneficios que adquiriría?

Si () No () Que le parecieron dichos beneficios _____

7.- ¿Fue presentado ante sus nuevos compañeros de trabajo?

Si () No ()

8.- ¿Cuánto tiempo tardó en integrarse a su nuevo empleo?

9.- ¿Se explicó el tipo de contrato?

Si () No ()

10.- ¿Cómo considera el tipo de contrato?

Bueno () Regular () Malo ()

11.- ¿Se le dio información sobre la empresa?

Si () No ()

12.- ¿Si estuviera en sus manos, qué mejoraría de su actual trabajo?

El contrato () Salario () Prestaciones () Horario ()

ENCUESTA LABORAL PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: El presente cuestionario va dirigido para el encargado de recursos humanos, con la finalidad de conocer el proceso de reclutamiento, selección, contratación e indicción que aplica a la hora en entrar en contacto con la persona.

INSTRUCCIONES: Con respecto a su trabajo analice y conteste las siguientes preguntas.

1.- ¿Qué procedimiento sigue al momento de tener que integrar personal a la empresa?

2.- ¿Qué tipo de medio utiliza para reclutar al personal que cumple con las características que el perfil solicita?

Educativos () Bolsa de trabajo () Medios Impresos ()

Radio/ Televisión () Línea () Familiar/Conocido ()

3.- ¿Usted cree que el medio que utiliza es el más idóneo para encontrar a un buen candidato?

Si () No ()

4.- ¿Cuando selecciona al personal, considera importante conocer sus antecedentes?

Si () No () A veces () Por qué _____

5.- ¿Usted considera que cuenta con el suficiente personal?

Si () No ()

Si no es suficiente por qué razón no lo contrata _____

6.- ¿Al momento de la entrevista se aplica alguna prueba psicométrica o de conocimiento?

Si () No ()

7.- ¿Se maneja algún tipo de estrategia para mejorar el reclutamiento, selección, contratación e inducción de las personas?

Si () A veces () No () Nunca () Cuál estrategia_____

8.- ¿A la hora de la contratación muestra al trabajador cuáles son sus responsabilidades, prestaciones y beneficios que podrá disfrutar?

Si () A veces () No () Nunca ()

9.- ¿Al momento de la inducción, presenta al nuevo trabajador con sus nuevos compañeros d trabajo?

Si () A veces () No () Nunca ()

10.- ¿Qué tipo de contratos aplica?

Contrato de duración indefinida () Determinada () Mixto ()

11.- ¿Al momento de inducir al personal se emplea algún tipo de taller, conferencia, video, etc. de la empresa?

Si () A veces () No () Nunca ()

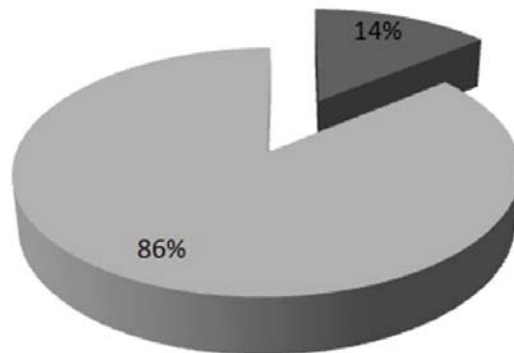
RESULTADOS

ENCUESTA LABORAL PARA EL TRABAJADOR

Objetivo: El presente cuestionario va dirigido para el trabajador, con la finalidad de conocer el proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción que la empresa aplica.

1.- ¿Cómo se entró de la vacante?

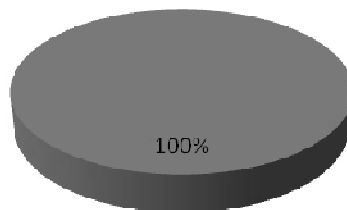
■ Familiar/Conocido ■ Bolsa de trabajo



1.- Se observó que el 87% de los trabajadores se enteraron de la vacante por medio de la bolsa de trabajo, por lo que el 13% se enteró por medio de algún familiar o conocido

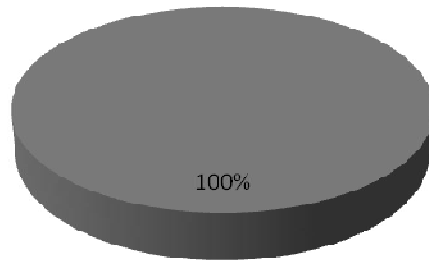
2.- ¿Le hubiera gustado enterarse de la vacante de una manera diferente?

■ No



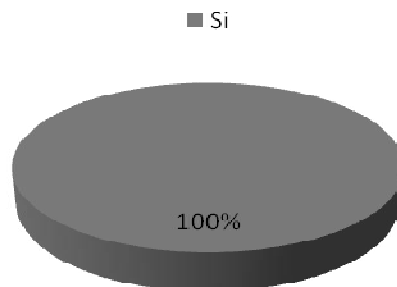
2.- Enterarse por otro medio de la vacante es considerado importante, por lo que el 100% de los trabajadores se sintieron conformes y consideran que es un medio accesible.

3.- ¿Qué documentos se le solicitaron al momento de reclutarlo?



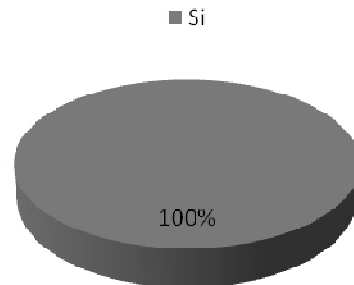
3.- El 100% de los trabajadores respondió que la solicitud con fotografía fueron los documentos que se solicitaron al momento de reclutarlo.

4.- ¿A la hora de la entrevista se le preguntó dónde había trabajado anteriormente?



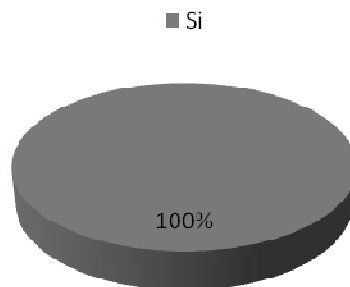
4.- El 100% de los trabajadores respondió que a la hora de la entrevista se les preguntó dónde había trabajado anteriormente.

5.- ¿Al momento de la entrevista se aplicó alguna prueba psicométrica o de conocimiento?



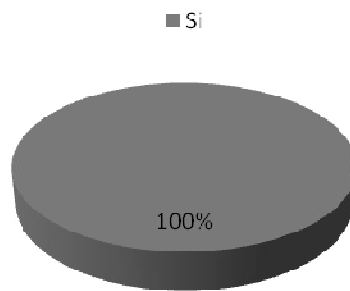
5.- A la hora de la entrevista el 100% de los trabajadores contestaron que si se les aplicó una prueba psicométrica o de conocimiento.

6.- ¿En el momento que quedo contratado se le informó los beneficios que adquiriría?



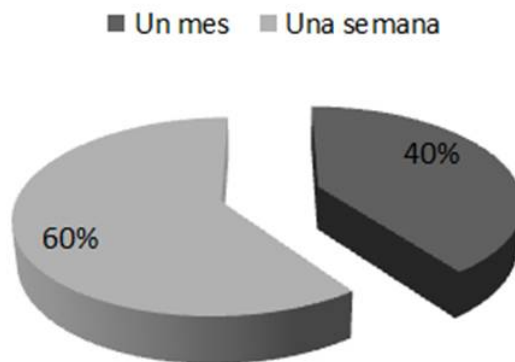
6.- De acuerdo a los trabajadores entrevistados el 100% contesto que si se les explico los beneficios que podrían disfrutar.

7.- ¿Fue presentado ante sus nuevos compañeros de trabajo?



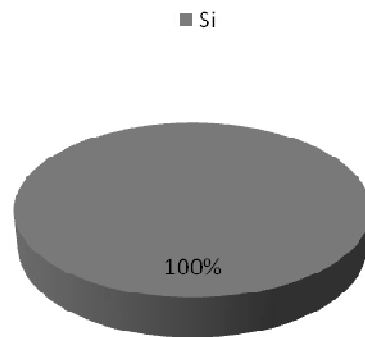
7.- El 100% de los trabajadores afirma que si fue presentado ante sus nuevos compañeros.

8.- ¿Cuánto tiempo tardó en integrarse a su nuevo empleo?



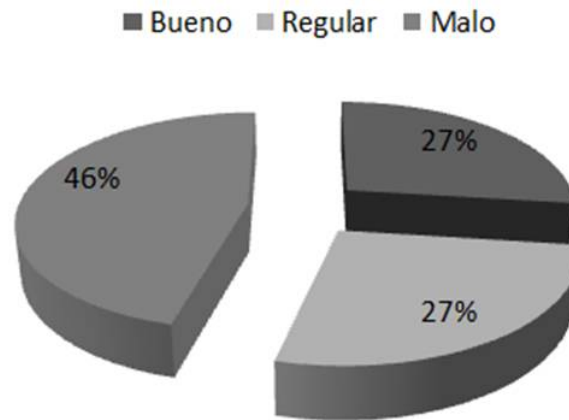
8.- El 40% de los trabajadores considera que tardo 1 mes para integrarse en el trabajo, por lo que solo el 60% de los trabajadores tardo 1 semana para poderse integrar a su nuevo trabajo.

11.- ¿Se le dio información sobre la empresa?



9.- Se observa que el 100% de los trabajadores contestaron que si se les explicó el tipo de contrato en dicho trabajo.

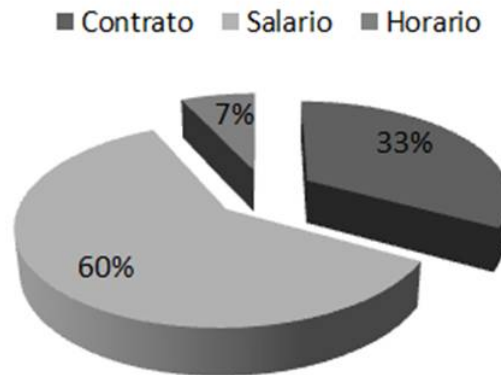
10.- ¿Cómo considera el tipo de contrato?



10.- El 27% de los trabajadores considera que el contrato es bueno, el 27% contesta que es regular Y el 46% lo considera malo.

11.- El 100% de los trabajadores respondieron que si se les dio información sobre la empresa en la que iban a trabajar.

12.- ¿Si estuviera en sus manos, qué mejoraría de su actual trabajo?



12.- Solo el 33% de los trabajadores consideran mejorar el contrato, el 60% cree q el salario y solo el 7% contestó que el horario.

RESULTADOS

ENCUESTA LABORAL PARA EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo: El presente cuestionario va dirigido para el encargado de recursos humanos, con la finalidad de conocer el proceso de reclutamiento, selección, contratación e indicción que aplica a la hora de entrar en contacto con la persona.

1,. El procedimiento que sigue al momento de tener que integrar al personal a la empresa es dándole un seguimiento al desempeño laboral de los trabajadores.

2,. Medio que utiliza para reclutar al personal que cuente con las características que el perfil necesita es por medio de la bolsa de trabajo y en ocasiones con familiares o conocidos.

3.- El departamento de recursos humanos considera que es el medio más idóneo para encontrar los mejores candidatos.

4.- Al momento de la selección se considera importante conocer los antecedentes de la persona para evitar la contratación del personal problemático.

5.- No se cuenta con el personal suficiente, sin embargo no se puede contratar más personal porque el aumento de plantilla se autoriza de acuerdo a los recursos económicos con los que cuenta la empresa para la que se prestar el servicio.

6.- Al momento de la entrevista si se aplica alguna prueba psicométrica y de conocimiento.

7.- Si se maneja algún tipo de estrategia para mejorar el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, la cual se enfoca en la experiencia de cada persona a la hora de reclutar al personal.

8.- Al momento de la contratación si se le muestra al trabajador cuáles son sus responsabilidades, prestaciones y beneficios que podrá disfrutar.

9.- Se presenta al trabajador con sus nuevos compañeros de trabajo al momento de la inducción.

10.- El tipo de contrato que se aplica es el de la forma determinada.

11.- Al momento de inducir al personal el departamento de recursos humanos emplea una conferencia o video enfocado a lo que es la seguridad de los trabajadores.

6.3 CONCLUSIÓN

Una vez realizada la investigación relacionada con el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal se ha encontrado que existen tres factores por los cuales los trabajadores se sienten insatisfechos, lo que para la empresa Agentia genera más gastos al momento de volver a contratar al personal

El primer factor se enfoca en la integración, es decir, algunos de los trabajadores tardan un mes en lograr integrarse, a otros se les facilita un poco más y logran integrarse aproximadamente en una semana.

El segundo factor es el contrato determinado, no se les genera la antigüedad como ellos lo quisieran, sin embargo se ven obligados aceptar el contrato principalmente por las prestaciones del seguro social.

Y por último el tercer factor es el salario que perciben lo consideran poco a pesar de las actividades que realizan es por eso que permanecen poco tiempo en la organización generando una nueva vacante.

Se logró obtener la información requerida para darnos cuenta cuales son los principales factores que obstaculizan y generan un problema a la empresa ya que impide cumplir sus objetivos y salir adelante con sus trabajadores.

6.4 PROPUESTA

1.- El proceso de reclutamiento sin duda es la base para poder contar con personal dentro de la organización. Se recomienda analizar bien el puesto para saber cuáles son los requisitos que se deben cumplir para cubrir el puesto vacante.

2.- Sin duda se debe utilizar algún tipo de medio que facilite el acercamiento de las personas que se encuentren interesadas en cubrir el puesto, se recomienda que no solo se enfoquen en la bolsa de trabajo debido a que no muchas personas saben que existe este tipo de medio por lo que se sugiere que utilicen medios impresos como en el periódico es una manera fácil para encontrar a las personas que cuenten con el potencial que la empresa está solicitando. También se sugiere que el departamento de recursos humanos tenga un manual de actitudes y aptitudes el cual mencionará todas aquellas que debe cumplir la persona.

3.- Ya realizado el proceso de reclutamiento apoyado en la requisición de personal (ver anexo 1) prosigue la selección del personal, de esta manera se seleccionará a todas aquellas personas que más se apeguen a los requisitos que el puesto solicita y personas que cuenten con la suficiente habilidad para lograr los objetivos previamente establecidos. Al realizar la entrevista se recomienda tener claro los objetivos a los que se deben llegar por lo que es importante llevar un procesos que ayude a evaluar a la persona, de esta manera se verá si la persona concluyo exitosamente cubriendo el 90% del proceso. Este proceso consistirá en un manual de actitudes y aptitudes donde indique desde la apariencia de la persona al igual que su comportamiento, hasta terminar por completo con la entrevista. De esta manera se logrará tener información más amplia y acertada para poder contratar al más apto. No olvidar mencionar los beneficios que podrá obtener como lo son las prestaciones al igual que el tipo de contrato que tendrá en dicha empresa.

4.- Una vez realizada la entrevista se contrata a la persona que cumplió con los requisitos que el puesto solicita, se sugiere que se le explique al candidato cuales fueron

los motivos por los cuales fue la persona más apropiada para cubrir el puesto de esta manera la persona contratada se verá con el compromiso y responsabilidad que tendrá una vez contratado. También es importante que se explique cada uno de los valores que distingue a la empresa, así como la razón de ser con la finalidad de que el candidato vea que se le involucra en la empresa. Al ser contratado se deberá entregar una serie de requisitos al nuevo trabajador con el objetivo de que comprenda y verifique que el también forma parte de la empresa.

5.- Por último la parte de la inducción, La empresa debe contar con un programa el cual orientara e integrará de manera eficaz a las personas que recién egresen, ya que la primera impresión influirá en sus actividades.

6.- En la parte de la inducción es importante mencionar que se lleve a cabo **un manual de inducción** el cual deberá contener: El saludo de bienvenida, antecedentes de la empresa, como funciona la empresa, quienes la integran, la misión, visión, valores o principios, pago de nomina, horario de labores, expediente laboral, prestaciones y servicios de seguridad social, periodo de vacaciones y días inhábiles y por último la lealtad.

7.- Darle seguimiento a la inducción ya que con esto el nuevo integrante se sentirá respaldado y lo más importante se sentirá con la suficiente seguridad para sobrellevar su trabajo.

8.- Se le deberá señalar bien cuáles son sus obligaciones y el proceso que deberá aplicar para evitar cualquier tipo de error. Es aquí donde se le da a conocer para que tipo de empresa prestara sus servicios, políticas que deberán ser respetadas y sus prestaciones de ley.

9.- Para llevar a cabo la retroalimentación de inducción con el personal, se aplicarán una serie de preguntas que se presentan en el **anexo 2**.

ANEXO 1

REQUISICIÓN DE PERSONAL

FECHA DE LA SOLICITUD		
DÍA	MES	AÑO

DATOS DEL PUESTO VACANTE			
Nombre del puesto			
Nombre del puesto solicitante			
Departamento			
No. De vacantes			
Nombre del jefe inmediato			
Periodo del contrato	Desde:		Hasta:

LA VACANTE SE PRODUCE POR			
Renuncia		Falta de compromiso	
Incapacidad		Termino del contrato	

INFORMACIÓN SOBRE EL CARGO			
Escolaridad		Experiencia	
Primaria		Año	
Secundaria		Horario	
Preparatoria		DE:	
Licenciatura		A:	

DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES
Especificar las actividades que realizara el personal que se contrate:

--

Justifique las razones que tiene para cubrir el puesto vacante, explicando las causas manifiestas que hacen necesaria dicha contratación (en caso de no cubrir, indique las razones de riesgo para el buen funcionamiento del departamento o de la institución y anexe documento en caso necesario)

--

TRAMITE DE LA SOLICITUD (EXCLUSIVO RECURSOS HUMANOS)	
Fecha	
Firma	Firma
Nombre del jefe inmediato	Nombre del director de área

ANEXO 2

Se sugiere realizar este tipo de encuesta ya cuando la persona está en sus actividades, para conocer cuál fue su opinión al respecto y ver si el proceso está funcionando correctamente para el cumplimiento de los objetivos.

Conteste cuidadosamente las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cómo vivió cada etapa del proceso de integración?**
- 2.- ¿Se se dieron cuenta por algún medio?**
- 3.- ¿Se realizó algún tipo de entrevista?**
- 4.- ¿Quién la realizó (psicólogo o el jefe de recursos humanos)?**
- 5.- ¿Cuáles fueron los motivos por los cuales fue seleccionado?**
- 6.- ¿Cómo le pareció la contratación?**
- 7.- ¿Cómo le pareció la inducción?**

Reclutamiento:

Selección:

Contratación:

Inducción:

BIBLIOGRAFÍA

A, Grados Jaime, Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal. El manual moderno, 1ª. Edición, México, 2003.

ARIAS, Galicia L. Fernando. Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño. Trillas, 5ª. Edición, México, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos. McGraw-Hill, 5ª. Edición, México, 1988.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de recursos humanos. McGraw-Hill, 8ª. Edición, México, 2007

DEL PESO, Navarro Emilio, Manual de outsourcing Analisis y contratación. Díaz de Santos, S.A., 2ª. Edición, España, 2003.

GUERRA, Aguilar Guillermo, Manual Práctico para la administración de agronegocios. Limosa, S.A de C.V., 1ª. Edición, México, 1994.

HERNANDEZ, Y Rodríguez Sergio, Introducción a la administración. McGraw-Hill, 4ª. Edición, México, 2006

IVANCEVICH, M. John, Administración de recursos humanos. McGraw-Hill, 9ª. Edición, México, 2005

VILLAREAL, Francisco, RH en las empresas. Leto S.A. de C.V., 1ª. Edición, México, 2012.