

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”



“ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO PROPIO Y OTRA POR OUTSOURCING”

ANDREA SOLEDAD HERNÁNDEZ SOLÓRZANO
CLAUDIA ELIZABETH DEL CID PINEDA

GUATEMALA, MARZO 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA –CIEPs-
“MAYRA GUTIÉRREZ”

“ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE
RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO
PROPIO Y OTRA IMPLEMENTADA POR OUTSOURCING”

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE
CONSEJO DIRECTIVO
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR

ANDREA SOLEDAD HERNÁNDEZ SOLÓRZANO
CLAUDIA ELIZABETH DEL CID PINEDA

PREVIO A OPTAR EL TÍTULO DE
PROFESORAS EN ORIENTACIÓN VOCACIONAL Y LABORAL
EN EL GRADO ACADÉMICO DE
TÉCNICAS UNIVERSITARIAS

GUATEMALA, MARZO 2011

MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO

Doctor César Augusto Lambour Lizama
DIRECTOR INTERINO

Licenciado Héctor Hugo Lima Conde
SECRETARIO INTERINO

Jairo Josué Vallecios Palma
REPRESENTANTE ESTUDIANTIL
ANTE CONSEJO DIRECTIVO



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico

CIEPs.

Archivo

Reg. 32-2011

DIR. 910-2011

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

28 de abril de 2011

Estudiantes

Andrea Soledad Hernández Solorzano

Claudia Elizabeth del Cid Pineda

Escuela de Ciencias Psicológicas

Edificio

Estudiantes:

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN OCHOCIENTOS OCHENTA Y CINCO GUIÓN DOS MIL ONCE (885-2011), que literalmente dice:

"OCHOCIENTOS OCHENTA Y CINCO": Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **"ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO PROPIO Y OTRA IMPLEMENTADA POR OUTSOURCING"**, de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral, realizado por:

Andrea Soledad Hernández Solorzano

CARNÉ No. 2003-17011

Claudia Elizabeth del Cid Pineda

CARNÉ No. 2003-16932

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Melissa María Salguero Morales y revisado por la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz. Con base en lo anterior, se AUTORIZA LA IMPRESIÓN del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

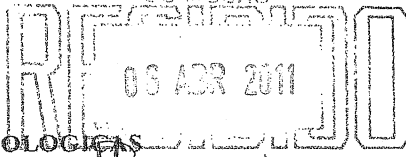


Doctor César Augusto Lambour Lizaola
DIRECTOR INTERINO

/Zusy G.



Escuela de Ciencias Psicológicas
Recepción e Información
USAC/USAC



CIEP: 032-2011
REG: 448-2010
REG: 448-2010

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO - CUM

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "ARMA"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

HORA: 4:00 Registro: 448-10

INFORME FINAL

Guatemala, 05 de Abril 2011

SEÑORES
CONSEJO DIRECTIVO
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO

Me dirijo a ustedes para informarles que la Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

"ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO PROPIO Y OTRA IMPLEMENTADA POR OUTSOURCING."

ESTUDIANTE:
Andrea Soledad Hernández Solorzano
Claudia Elizabeth del Cid Pineda

CARNÉ No:
2003-17011
2003-16932

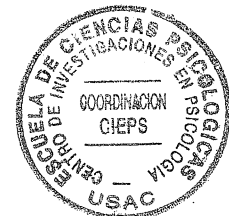
CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 31 de Marzo 2011 y se recibieron documentos originales completos el 04 de Abril 2011, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESION**

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"

Licenciada Mayra Friné Luna de Alvarez
COORDINADORA

Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"



c.c archivo
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-
9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"
Tel. 24187530 Telefax 24187543
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs. 033-2011
REG: 448-2010
REG 448-2010

Guatemala, 05 de Abril 2011.

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

"ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO PROPIO Y OTRA IMPLEMENTADA POR OUTSOURCING."

ESTUDIANTE:

Andrea Soledad Hernández Solorzano
Claudia Elizabeth del Cid Pineda

CARNE

2003-17001
2003-16932

CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 23 de Febrero 2011 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"


Licenciada Nirja Jeaneth Cruz
DOCENTE REVISOR



Areliis./archivo

Guatemala, Septiembre de 2010.

Licenciada Mayra Luna

Coordinadora

Centro de Investigaciones en Psicología – CIEPs.-

Licenciada Luna:

Informo a usted que he asesorado y aprobado el Informe Final titulado:

“ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO PROPIO Y OTRA IMPLEMENTADA POR OUTSOURCING”.

REALIZADA POR LAS ESTUDIANTES:

Claudia Elizabeth Del Cid Pineda

Andrea Soledad Hernández Solórzano

CARNÉ No:

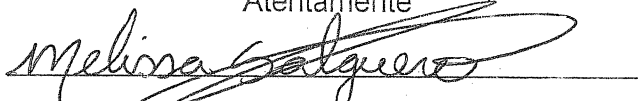
200316932

200317011

DE LA CARRERA TÉCNICA: Orientadora Vocacional y Laboral.

Según mi criterio este informe final cumple con los requisitos establecidos por el centro de investigaciones en psicología – CIEPs.-, por lo cual solicito continuar con los trámites respectivos para su aprobación.

Atentamente



Licenciada Melissa María Salguero Morales

ASESORA

Licenciada
Melissa María Salguero Morales
Psicóloga
Colegiado 2,038



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9ª. Avenida 9-45, zona 11 Edificio "A"

Tel. 24187530 Telefax 24187543

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs: 844-2010

REG: 448-2010

APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Guatemala, 04 de Noviembre 2010

ESTUDIANTE:

Andrea Soledad Hernández Solorzano
Claudia Elizabeth del Cid Pineda

CARNÉ No.

2003-17011
2003-16932

Informamos a usted que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera Orientación Vocacional y Laboral Titulado:

"ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO PROPIO Y OTRA IMPLEMENTADA POR OUTSOURCING".

ASESORADO POR Licenciada Melissa Maria Salguero Morales

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigación, el día 19 de Octubre 2010, por lo que se solicita iniciar con la fase de Informe Final de Investigación.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

Licenciada Ninfa Jeaneth Cruz
DOCENTE REVISOR



Vo.Bo.

Licenciada Mayra Luna de Álvarez, Coordinadora
Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. "Mayra Gutiérrez"



/Archivado
c.c. archivo

Guatemala, Febrero de 2011

Licenciada
Mayra Luna
Centro de Investigación
Mayra Gutiérrez
CIEPs

Estimada Licenciada:

Por medio de la presente le informo que se realizó el trabajo de campo del proyecto titulado "ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO PROPIO Y OTRA IMPLEMENTADA POR OUTSOURCING", durante las fechas del siete al quince de febrero del presente año, con entera satisfacción.

Realizado por las estudiantes: Claudia Elizabeth Del Cid Pineda carné 200316932 y Andrea Soledad Hernández Solórzano 200317011, ambas de la carrera técnica Orientación Vocacional y Laboral.

Atentamente,

LABORATORIOS LAMFER
LABORATORIOS DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS
Km. 16.5 Carretera a San Juan Sacatepéquez
Complejo Industrial Mixco Norte, Zona 6 de Mixco Guatemala
Planta: Lote 22 Bodega: Lote B-9 y B-10
PBX: 2420-9090 FAX: 2437-4563

Guatemala, 11 febrero 2011

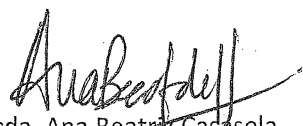
Licenciada
Mayra Luna
Centro de Investigación
Mayra Gutiérrez
CIEPs

Estimada Licenciada Luna:

Por medio de la presente le informo que se realizó el trabajo de campo (Cuestionario) del proyecto titulado "ESTUDIO COMPARTIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO PROPIO Y OTRA IMPLEMENTADA POR OUTSOURCING" durante el día once de febrero del presente año, con entera satisfacción.

Realizado por las estudiantes: Claudia Elizabeth Del Cid Pineda, carné 200316932 y Andrea Soledad Hernández Solórzano, carné 200317011, ambas en la carrera técnica Orientación Vocacional y Laboral.

Atentamente,



Licda. Ana Beatriz Casasola
Gerente de Recursos Humanos
Correo de Guatemala, S.A.



Guatemala, Febrero de 2011

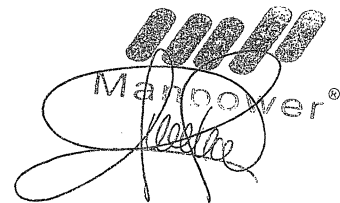
Licenciada
Mayra Luna
Centro de Investigación
Mayra Gutiérrez
CIEPs

Estimada Licenciada:

Por medio de la presente le informo que se realizó el trabajo de campo del proyecto titulado "ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO PROPIO Y OTRA IMPLEMENTADA POR OUTSOURCING", durante las fechas del siete al quince de febrero del presente año, con entera satisfacción.

Realizado por las estudiantes: Claudia Elizabeth Del Cid Pineda carné 200316932 y Andrea Soledad Hernández Solórzano 200317011, ambas de la carrera técnica Orientación Vocacional y Laboral.

Atentamente,

The image shows the Manpower logo, which consists of three stylized, slanted vertical bars above the word "Manpower" with a registered trademark symbol. Below the logo is a handwritten signature in black ink.

Guatemala, Febrero de 2011

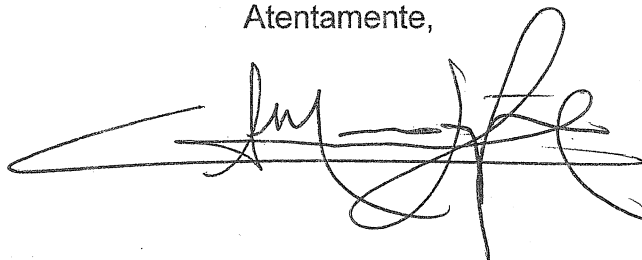
Licenciada
Mayra Luna
Centro de Investigación
Mayra Gutiérrez
CIEPs

Estimada Licenciada:

Por medio de la presente le informo que se realizó el trabajo de campo del proyecto titulado "ESTUDIO COMPARATIVO SOBRE EL RENDIMIENTO EN LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA CON UN DEPARTAMENTO PROPIO Y OTRA IMPLEMENTADA POR OUTSOURCING", durante las fechas del siete al quince de febrero del presente año, con entera satisfacción.

Realizado por las estudiantes: Claudia Elizabeth Del Cid Pineda carné 200316932 y Andrea Soledad Hernández Solórzano 200317011, ambas de la carrera técnica Orientación Vocacional y Laboral.

Atentamente,

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke at the bottom.

INTERNACIONAL, S. A.
EMPRESA AL SERVICIO DE SU EMPRESA

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: gracias por ser la guía de mi vida, por estar siempre conmigo y por qué se que sin ti no lo hubiera logrado.

A MIS PAPAS: por ser la bendición más grande, quienes infundieron en mi la ética que guía mi vida, por su apoyo y comprensión.

A MIS HERMANOS: por confiar siempre en mí y por su cariño.

A MI ESPOSOY A MI HIJO: por ser mi fortaleza y por su comprensión en todo momento.

A MI AMIGA Y COMPAÑERA DE TESIS: Por su comprensión, apoyo y dedicación en este trabajo, por cosechar con cariño cada día esta amistad.

A MI REVISORA: Licda. Ninfa Cruz gracias por su tiempo y por la guía en este trabajo de tesis.

A Lic. Luis Fernando Segura y la Licda. Melissa Salguero: por la orientación en la realización de este trabajo de tesis.

Por:

Andrea Soledad Hernández Solórzano

AGRADECIMIENTOS

A DIOS: Gracias por tu protección, por tu amor, por ser mi guía y mi compañía, por estar en cada momento de mi vida. Sin ti no lo habría logrado.

A MIS PADRES: Por ser siempre esa luz en mi vida, por su amor, apoyo incondicional, por inculcar en mi la responsabilidad y por su esfuerzo en cada meta de mi vida. Por ser el motivo que me da las fuerzas para alcanzar mis sueños, Gracias.

A MIS HERMANAS Y A MI FAMILIA: Por ser parte esencial de mi vida, por su amor y cariño.

A MI AMIGA Y COMPAÑERA DE TESIS: Por todo su esfuerzo, dedicación, apoyo y tiempo en este trabajo y sobre todo Por esta amistad tan especial de hace muchos años.

A MI REVISORA: Licda. Ninfa Cruz gracias por su tiempo y por la guía en este trabajo de tesis.

A Lic. Luis Fernando Segura y la Licda. Melissa Salguero: por la orientación en la realización de este trabajo de tesis.

Por:

Claudia Elizabeth Del Cid Pineda

ÍNDICE

Resumen.....	1
Prólogo.....	2
I. Introducción.....	3
1.1 Planteamiento del problema y marco teórico.....	4
1.1.1. Planteamiento del problema.....	4
1.1.2. Marco teórico.....	5
1.1.2.1. Historia de Recursos Humanos.....	5
1.1.2.2. Departamento de Recursos Humanos.....	6
1.1.2.3. Medios Selectivos.....	8
a) Procedimiento Tradicionales.....	8
b) Procedimiento Científico.....	9
1.1.2.4. Elementos que se presentan para iniciar el proceso de Reclutamiento y Selección.....	10
a) Vacante.....	10
b) Requisición.....	10
c) Análisis y Valoración de Puestos.....	11
d) Inventario de Recursos Humanos.....	11
e) Solicitud de Empleo.....	12
1.1.2.5 Entrevista.....	12
a) La entrevista tiene 5 elementos Básicos.....	13
b) Fases de la Entrevista.....	14
c) Tipos de Entrevista.....	15
1.1.2.6. Reclutamiento.....	16
1.1.2.7. Selección.....	21
1.1.2.8. Pruebas Psicométricas.....	23
a) Aptitud.....	24
b) Actitud.....	24
c) Pasos a seguir para aplicar un Test.....	25
d) Tipos de Test Psicométricos.....	26
1.1.2.9. Verificación de Referencias.....	27
1.1.2.10. Examen Médico.....	28
1.1.2.11. Contratación.....	29
1.1.2.12. Inducción.....	30
1.1.2.13. Rotación de Personal.....	33
a) Índice de Rotación de Personal.....	33
b) Determinación de los Costos de la Rotación.....	35
1.1.2.14. Clima Organizacional.....	35
a) Escalas del Clima Organizacional.....	36
1.1.2.15. Outsourcing.....	39
1.1.2.16. Estrés en el Trabajo.....	41
1.1.3. Hipótesis de trabajo.....	45
1.1.4. Delimitación.....	47

II.	Técnicas e instrumentos.....	48
	2.1. Selección de la Muestra.....	48
	2.2. Técnicas e Instrumentos y procedimientos de trabajo.....	48
	2.3. Administración del Proyecto.....	48
III.	Presentación, análisis e interpretación de resultados.....	50
	3.1. Características del lugar y de la población.....	50
	3.1.1. Características del lugar.....	50
	3.1.2. Características de la población.....	50
	3.1.3. Análisis Cualitativo.....	50
	3.1.4. Análisis Cuantitativo.....	52
IV.	Conclusiones y Recomendaciones.....	57
	4.1 Conclusiones.....	57
	4.2 Recomendaciones.....	57
	Bibliografía.....	59
	Anexos	

RESUMEN

Estudio comparativo sobre el rendimiento en la Gerencia de recursos humanos entre una empresa con un departamento propio y otra implementada por outsourcing

Autor:

Andrea Soledad Hernández Solórzano
Claudia Elizabeth Del Cid Pineda

Hoy en día Guatemala cuenta con empresas altamente competitivas, una de las claves que hace esto una realidad es la calidad del personal que se contrata. Es por ello que al realizar este estudio comparativo sobre el rendimiento en la Gerencia de recursos humanos entre una empresa con un departamento propio y otra implementada por outsourcing, ayudará al contratante a conocer cuál de estas opciones le brindará un proceso de selección rápido, confiable y rentable.

Uno de los objetivos correspondientes al estudio es Identificar si el proceso de selección es más rentable al tener un departamento de Recursos Humanos propio u optar por el Outsourcing.

Al momento de realizar el estudio se utilizó una muestra al azar simple y se tomó como objeto de estudio cinco empresas que cuentan con su propio departamento de recursos humanos y cinco empresas de Outsourcing que requieren pilotos repartidores para el abastecimiento de sus propias sucursales.

Para este estudio se tomó como base para el cálculo, la contratación de una persona que ocupará el puesto de piloto repartidor de su misma sucursal, gozando el sueldo mínimo actual.

En base a los resultados, se puede observar que en la situación actual, las empresas absorben la totalidad del costo de los procesos, independientemente sea un departamento interno de reclutamiento y selección o un Outsourcing, sin embargo existe una diferencia en costos.

Al contratar a personal operativo por medio de un Outsourcing, se obtiene rapidez y rentabilidad, sin embargo se tiene como desventaja que no conoce la cultura organizacional generando inadaptabilidad en el candidato.

PRÓLOGO

Al momento evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos de reclutamiento y selección, surge la inquietud si realmente se debe contar con un departamento interno de reclutamiento y selección; o bien, estas actividades comprendidas dentro de este departamento, se puede sub contratar a través de una empresa de Outsourcing dedicada a este ramo de negocio.

Se conoce que los procesos de reclutamiento y selección son iguales en ambos casos, tanto en forma como en estructura, sin embargo la diferencia radica en el tiempo y el costo de los insumos utilizados al momento del proceso.

En este estudio se presenta la información relevante que permite a cualquier persona hacer sus comparaciones en cuanto a realizar el proceso de reclutamiento y selección por un departamento de recursos humanos propio u optar por el sistema Outsourcing. Siendo este último el más efectivo en términos de costo, sin embargo se tiene la desventaja que, desconoce la cultura organizacional, lo que dificulta el encontrar a personas con las características que más se adapten a lo que la empresa requiere.

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación de tesis, presenta un estudio comparativo sobre el rendimiento de la Gerencia de Recursos Humanos en una empresa que cuenta con dicho departamento y otra que utiliza el sistema de Outsourcing, con el fin de permitir a cualquier consultor hacer sus comparaciones en cuanto a realizar el proceso de reclutamiento y selección por un departamento de recursos humanos propio u optar por el sistema Outsourcing.

Actualmente el capital humano ha tomado una relevancia que trasciende e impacta directamente en los niveles de competitividad de las empresas, haciéndolas más productivas, según el perfil de los candidatos que ocuparán los puestos, ya sean operativos o administrativos dentro de las mismas.

La forma de cómo se ha ido desarrollando el sistema para la contratación de personal ha creado opciones que permiten obtener al candidato idóneo, a través de Evaluaciones Psicométricas, Entrevistas Dirigidas, Comprobación de Referencias, Examen Médico, Estudio Socioeconómico, entre otras actividades dependiendo el giro de negocio.

Todo esto usualmente es realizado a través de un departamento interno de reclutamiento y selección, sin embargo, hoy en día se puede optar por el sistema de Outsourcing, acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado.

Es importante no olvidar que el candidato que aplique a la plaza está expuesto a diferentes factores que pueden o no afectar su contratación, por ejemplo, el estado de ánimo en que el candidato realice sus pruebas psicométricas, así como el estrés al que puede estar sometido y la actitud que demuestre al ser entrevistado, además que cuente con todas las habilidades requeridas por el puesto y que al momento de ser contratado se adapte al ambiente laboral.

1.1. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO

1.1.1. Planteamiento del problema

Según los índices de rotación de las empresas, éstas se enfrentan con la tarea de colocar al personal idóneo en los puestos vacantes. Surge la necesidad de encontrar la mejor opción en el proceso de reclutamiento y selección, eficaz y eficiente con el cual se facilite llenar las plazas vacantes, implicando la rentabilidad y la búsqueda que simplifique el proceso de la adquisición del personal, ya sea con la implementación del propio departamento de Recursos Humanos en la organización o la utilización del Outsourcing, (acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado).

En el área laboral, los Psicólogos Industriales tienen a su cargo el reclutar y seleccionar a los candidatos externos quienes son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación.

Cuando el reclutamiento se enfoca únicamente en candidatos externos y no en la promoción de candidatos internos se convierte en una práctica que puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

Las organizaciones al detectar que el candidato no se siente satisfecho en su lugar de trabajo, deben buscar la solución de los conflictos que se generen, ya que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

1.1.2. Marco teórico

1.1.2.1. Historia de Recursos Humanos

En la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza. Al paso del tiempo se evoluciona hacia una selección más adecuada con base en la observación objetiva de las cualidades y características de los individuos (Selección y Reclutamiento de Personal, s.p.).

Como una consecuencia de la Revolución Industrial, el número de organizaciones y la magnitud de las mismas experimentaron un gran crecimiento que se tradujo en una mayor complejidad en su manejo. A principios del siglo, a fin de encontrar una solución a lo anterior, Federico Taylor, propuso un modelo de organización denominada “funcional” basada en el principio de la división del trabajo, y mediante el cual se buscaba agrupar actividades de la misma naturaleza bajo la coordinación de un especialista.

Taylor se dio cuenta de que la organización perdía considerablemente si con anterioridad no se seleccionaba a quienes fueran a desarrollar la tarea. Taylor propuso que el reclutamiento quedara centralizado con objeto de obtener mejores resultados. Así surgieron las llamadas “oficinas de selección” (Arias, 1976:151).

El termino evaluación fue inventado durante la Segunda Guerra Mundial, ante la realización de un programa para seleccionar individuos y prepararlos para las asignaciones del servicio secreto, en la oficina de servicios estratégicos. La primera aplicación de la evaluación fue hecha con la intención de poder elegir personal militar para asignaciones sensibles y de alto riesgo en ultramar. Los candidatos para el servicio secreto se sometían cuatro días a exámenes escritos, entrevistas y pruebas de personalidad, bajo el escrutinio de los psicólogos y psiquiatras de la oficina de servicios estratégicos. Dicho personal recolecto gran cantidad de información de los candidatos, la cual incluía los resultados de las entrevistas, datos de las pruebas, listados y calificaciones de los candidatos. Además, el proceso de evaluación incluía una variedad de pruebas situacionales diseñadas para evaluar el comportamiento

de los candidatos bajo condiciones estresantes, frustrantes y de ansiedad inducida. En una prueba se le dijo a un candidato que realizara una tarea, tal como construir un puente sobre un pequeño río con dos ayudantes, que de manera intencional obstruían las labores. Otra prueba situacional utilizó un grupo sin líderes, como un método para valorar las características personales que consisten en liderazgo, iniciativa y cooperación. Basándose en la información de todas las fuentes, el personal de la oficina de servicios estratégicos en docenas de rasgos específicos en categorías tan amplias como estabilidad emocional habilidad física, relaciones sociales y liderazgo. Estas calificaciones sirvieron como la base para la selección de personal militar de la oficina de servicios estratégicos (Gregory, 1987:26-27).

Esto sentó las bases para que las empresas se vean en la necesidad de buscar en forma minuciosa al personal que formará parte de ella, al momento que necesite cubrir una vacante que surja por la apertura de un nuevo puesto, renuncia, separación del cargo, ascenso, etc. Tomando en cuenta que para llenar dicho puesto debe contar con profesionales aptos a realizar dicha actividad.

1.1.2.2 Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos tiene la responsabilidad de dotar, desarrollar y mantener las personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de la organización. Así como de elaborar y mantener un manual de los diferentes procedimientos, diagnosticar las necesidades de capacitación, elaborar y ejecutar un plan de capacitación cada año, desarrollar proyectos y actividades educativas para la prevención de enfermedades y accidentes del trabajo, realizar estudios sobre la incidencia de enfermedades más comunes, entre otras.

Dentro de las funciones del departamento de Recursos Humanos se pueden mencionar las siguientes:

- Generar las políticas institucionales en materia de los Recursos Humanos.

- Promover y coordinar la dotación del mejor recurso humano para la organización.
- Promover y establecer directrices para estimular la carrera administrativa a través de la realización de ascensos internos.
- Propiciar la evaluación del personal en periodo de prueba.
- Establecer, nombrar y ejecutar planes de inducción del nuevo empleado de la institución.
- Coordinar el diseño e implementación de instrumentos que permiten la evaluación periódica y eficaz del desempeño del personal.
- Adecuar la estructura de puestos a las condiciones de la organización a través de elaboración de manuales institucionales de cargo y análisis de puesto.
- Mantener actualizados las descripciones de cargos, diseños y clasificación de puestos.
- Establecer y dar mantenimiento adecuado al otorgamiento de incentivos y beneficios.
- Registrar, mantener el control y aprobar todo tipo de movimientos de personal que se dé en la empresa en coordinación con las instancias administrativas correspondientes.
- Brindar un servicio de calidad al cliente a través de sistemas de información confiables.
- A través de la comisión de salud mantener índices de salud física de la institución con el fin de lograr el normal desempeño de sus funciones y el bienestar personal.
- A través del consultorio médico procurar que el personal cuente con una adecuada atención en salud tanto preventiva como curativa, para así complementar el bienestar físico y mental.
- Mantener un adecuado clima de relaciones laborales entre jefes y colaboradores.

Actualmente se cuenta una nueva forma de manejar el área del recurso humano a través de la Administración de Recursos Humanos, la cual se está siendo utilizada en las organizaciones de una manera *contingente*, es decir,

que depende de la situación organizacional, cuyas reglas no son rígidas e inmutables, sino altamente flexibles y adaptables, y sujetas a un desarrollo dinámico (Chiavenato, 1994:109).

La Administración de Recursos Humanos, tiene como ventaja la descentralización, es decir, que delega actividades a los diferentes niveles jerárquicos de la organización, pero tiene como desventaja la diversidad de opiniones en un solo tema.

Los principales objetivos de La Administración de Recursos Humanos son los siguientes:

- *Crear, mantener y desarrollar un conjunto de recursos humanos con habilidades y motivación suficientes para conseguir los objetivos de la organización*
- *Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.*
- *Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos humanos disponibles (Chiavenato, 1994: 123).*

1.1.2.3. Medios Selectivos

Según Igor Zúñiga, dentro de los medios selectivos podemos encontrar:

a) Procedimientos tradicionales: *son formas de selección basadas en la costumbre, dentro de estas se pueden señalar las siguientes:*

- *Recomendaciones: son producto de la amistad, parentesco y afinidad, aunque este no sea una adecuada forma de selección.*
- *Cartas de referencia: inadecuado porque no siempre se ajustan a la realidad.*

En muchas ocasiones las cartas de referencia o de recomendación personal son solamente un requisito para el proceso de reclutamiento y selección debido a que éstas no manifiestan en realidad la forma de comportarse de cada individuo. Estas cartas son solicitadas por lo general a

personas con las que se tiene afinidad, por lo que no son precisamente confiables y seguras para el proceso de selección.

- *Referencias orales: mejores que las anteriores, se puede ahondar en determinados aspectos que se deseen conocer.*
- *Impresión personal: la simple apreciación puede ser errónea, pues basta que intervengan sentimientos involuntarios de simpatía o antipatía para que la elección sea ineficaz.*
- *Curriculum Vitae: presenta dificultad en que la capacidad del aspirante no es verificada en la práctica.*
- *Entrevista: se observan muchos rasgos de la personalidad, pero no se profundiza en aspectos prácticos.*

Hay preguntas claves dentro de una entrevista que pueden ayudar a indagar tanto en la vida personal del candidato como en su trayectoria laboral, estas preguntas pueden ser formuladas con anterioridad y colocadas en un formato, sin embargo cada entrevista es distinta debido a que tanto los seres humanos somos distintos como lo son las necesidades de cada puesto y depende de la habilidad del entrevistador detectar factores tanto positivos como negativos en este paso.

- *Período de prueba: efectivo, pero si la admisión fue errónea se convierte en una pérdida de tiempo para ambas partes.*

El procedimiento tradicional se basa en elementos muy generales lo cual hace que la selección sea muy rudimentaria, es decir, que se basa en costumbres y esto puede traer perdida para la organización, debido a que el personal contratado se adquiere por algún colaborador de la empresa y no se le aplica ningún tipo de prueba.

b) Procedimiento científico: *consta de un sistema selectivo cuya parte esencial es la aplicación de pruebas psicométricas, a través de las cuales se logra apreciar al individuo, en lo relativo a su personalidad, inteligencia, conocimientos y aptitudes. El sistema selectivo contiene en parte procedimientos tradicionales debidamente mejorados y tiene la siguiente secuencia:*

- *Reclutamiento de candidatos a través de fuentes apropiadas.*
- *Llenado de solicitud conteniendo la información que necesita la empresa.*
- *Preparación de la entrevista con base en los datos de la solicitud.*
- *Realización de la entrevista preparada.*
- *Aplicación del examen adecuado a la labor a desempeñar.*
- *Comprobación de referencias.*
- *Práctica de encuesta socioeconómica.*
- *Examen médico adecuado al puesto.*
- *Otra u otras entrevistas si se requiere (Técnicas de Selección de Personal, s.p.).*

Se hace evidente entonces que este método es superior a los tradicionales, por cuanto obtiene características esenciales para el desarrollo de cada tipo de oficio, y no incurre en parámetros poco objetivos que lleven a errores de selección.

1.1.2.4. Elementos que se presentan para iniciar el proceso de reclutamiento y selección:

a) Vacante: *cuya definición literal es, puesto que no tiene titular. Se entiende como tal la disponibilidad de una tarea a realizar o puesto a desempeñar, que puede ser de nueva creación debido a imposibilidad temporal o permanente de la persona que lo venía desempeñando. Antes de proceder a cubrir dicha vacante, deberá estudiarse la posibilidad de redistribución del trabajo, con objeto de que dichas tareas sean realizadas entre el personal existente y solo en caso de no ser posible, se solicitará que se cubra dicha plaza (Arias, 1976:262).*

b) Requisición: *el reemplazo y el puesto de una nueva creación, se notifican a través de una requisición al Departamento de Selección de Personal o a la sección encargada de estas funciones, señalando los motivos que las están*

ocasionando, la fecha en que deberá estar cubierto el puesto, el tiempo por el cual se va a contratar; departamento, turno, horario y sueldo (ídem, 262).

Este documento es de suma importancia para el control que lleva el área de reclutamiento y selección dentro del departamento de Recursos Humanos, debido a que éste hará que se lleve un registro de los movimientos de personal en la organización y las plazas a requerir. Este documento debe llevar el porqué de la vacante, si fue por traslado de personal a otra área, renuncia o despido.

c) Análisis y valoración de puestos: *ya recibida la requisición de personal, se recurrirá al análisis y evaluación de puestos con el objeto de determinar los requerimientos que debe satisfacer la persona para ocupar el puesto eficientemente, así como el salario a pagársele. En caso de no existir dicho análisis y evaluación, deberá procederse a su elaboración para poder precisar que se necesita y cuanto se pagará.*

El análisis del puesto consta de dos partes:

- *Descripción de Puesto: el cual enumera las funciones (qué hace), la periodicidad (cuando lo hace), los instrumentos (con qué lo hace) y los objetivos (porqué lo hace). Además, fija deberes y responsabilidades del candidato. Es la suma de conclusiones a las que hay que arribar para contribuir con el logro de los objetivos de la organización.*
- *Especificación del Puesto: es un detalle de los requisitos intelectuales, físicos, responsabilidades y experiencia que posee cada persona para desempeñar distintos cargos (Administración de Personal, s.p.).*

d) Inventario de recursos humanos: *consiste en la localización de personas que están prestando actualmente sus servicios en la organización, reúnen los requisitos establecidos, lo cual permitirá proporcionar elementos que conocen la organización, y de los cuales se conoce la actuación que han tenido en el tiempo que tienen que prestar sus servicios. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y lo más importante, contribuirá a mantener alta la moral del*

personal que ya trabaje en la organización al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de uno o varios ascensos (Arias, 1976:262).

e) Solicitud de empleo: *la cual abarcará básicamente datos personales, datos familiares, experiencia ocupacional, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y largo plazo, etc. Las solicitudes de empleo deberán estar diseñadas de acuerdo con el nivel al cual se está aplicando. Es deseable tener tres formas diferentes: para nivel de ejecutivos, nivel de empleados y nivel de obreros. De no ser posible esto resulta aconsejable la elaboración de una forma de solicitud sencilla, accesible a obreros y empleados, misma que puede complementarse con un currículum vitae para ejecutivos (ídem, 264).*

Es de vital importancia para el departamento de recursos humanos contar con el perfil de cada uno de los puestos existentes dentro de la empresa, a través de un manual de puestos que permita identificar las funciones y necesidades del personal dentro de la organización, esto ayudará a encontrar en el candidato las actitudes y aptitudes pertinentes para cada puesto.

Dentro de un grupo de candidatos que se encuentran en un proceso de selección se pueden observar personas con altos índices de conocimiento que no cuentan con la actitud deseada para el puesto, por el contrario, existen personas con una buena actitud pero con poco conocimiento, por lo tanto el reclutador debe tener claro el equilibrio preciso para la contratación, debido que aunque cuente con mucho conocimiento y no tenga una buena actitud puede provocar el rechazo del candidato para la plaza, sin embargo, si se tiene una buena actitud la persona puede ser capacitada y en el transcurso del tiempo desempeñarse mucho mejor en el puesto.

1.1.2. Entrevista

Según Arias la entrevista se define como *la forma de comunicación interpersonal, que tiene por objeto proporcionar o recabar información o modificar actitudes, y en virtud de las cuales se toman determinadas*

decisiones. En la administración de recursos humanos se encuentran con mayor frecuencia la de selección, de ajuste, de confrontación, de resolución de problemas, de despido, etcétera (1976:265).

También consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto? Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización (Selección de personal, s.p.).

Chiavenato nos indica que la entrevista es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados (1994:195).

Como se menciona existen diversos elementos para el proceso de reclutamiento y selección, pero uno de los más importantes es la entrevista, la cual permite que el entrevistador pueda tener un contacto directo con el candidato, sin embargo existen personas que por obtener una oportunidad de trabajo pueden omitir información importante para su contratación es por ello que al realizar la entrevista se debe ser cauteloso y obtener la mayor información posible, así como realizarla en un tiempo no máximo de treinta minutos.

a) La entrevista tiene cinco elementos básicos:

- *La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje.*
- *El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.*

- *El canal: en la entrevista hay al menos dos “canales”. Las palabras (lo más importante) y los gestos.*
- *El instrumento para descifrar: los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente; esto también ocurre con diversas personas, puesto que cada una interpreta lo que escucha, de acuerdo con sus propias experiencias.*
- *El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa (Chiavenato 1994:195).*

b) Fases de la entrevista:

- *Rapport: este término significa “concordancia”, simpatía; es una etapa de la entrevista que tiene como propósito disminuir las tensiones del solicitante y aunque en sentido estricto el rapport debe reinar durante toda esta, un trato cordial ayuda a establecerlo, preguntas que no pongan en tensión la candidata, interés en escucharle, y por lo contrario, lo dificulta el sarcasmo, la ironía, las interrupciones, etc. (Arias, 1976: 266).*

Desde el punto de vista psicológico el termino rapport es utilizado para “romper el hielo”, lo cual funciona para que el candidato entrevistado se sienta en un ambiente agradable y confiable, disminuyendo con esto la ansiedad que pueda causar conflicto al momento de realizar las preguntas.

- *Cima: Dicha etapa se refiere a la realización de la entrevista propiamente y a través de ella van a explorarse las áreas que se mencionaron de manera general y que sirven también para la elaboración de la solicitud (Arias, 1976: 266).*
- *Cierre: cinco o diez minutos antes de dar por terminada la entrevista, se anuncia el final de la misma, dando oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y finalmente se le dé a conocer cuál es el siguiente paso a realizar (ídem, 267).*

c) Tipos de entrevista:

- *Entrevistas no estructuradas: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.*
- *Entrevistas estructuradas: se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora el orden de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometido a un proceso sumamente mecánico. Es posible incluso que muchos solicitantes se sientan desalentados al participar en este tipo de proceso.*
- *Entrevistas mixtas: en la práctica, los entrevistadores despliegan una estrategia mixta, con preguntas estructurales y no estructurales. La parte estructural proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante. (Selección de personal, s.p.).*
- *Entrevista situacional: diálogo en el cual a un aspirante se le comenta un caso hipotético y se le pregunta como lo resolvería.*
- *Entrevista para descubrir comportamientos: diálogo en el cual un aspirante es cuestionado acerca de lo que haría en situaciones dadas.*
- *Entrevista de grupo: plática en la cual un grupo de entrevistadores cuestiona y observa a un candidato (Sherman, 1999:148-149)*

Dependiendo del giro de negocio, es así como los reclutadores utilizan el tipo de entrevista que les es más afín, reflejándose la eficiencia y la eficacia que el entrevistador tenga al momento de realizar las preguntas para obtener la

información deseada, debido a que muchas veces el entrevistado pasa a ser el entrevistador porque existen personas a las cuales se les facilita apoderarse de la conversación.

La administración de recursos humanos consta del siguiente proceso:

1.1.2.6 Reclutamiento

A continuación se encuentran varias definiciones:

- *El reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. Es en esencia un sistema de información, mediante el cual la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección (Chiavenato, 1994:166).*
- *El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para el logro de sus objetivos (Reclutamiento de Personal, s.p.).*

El reclutamiento es una herramienta primordial al momento de llenar una vacante, teniendo en cuenta que este puede ser de forma interna o externa.

1.1.2.6.1. Tipos de Reclutamiento:

a) Reclutamiento Interno: *se da al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical, transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal) (Chiavenato, 1994:171-172).*

El reclutamiento en forma interna, crea un ambiente de expectativa, fomentando la competitividad y la motivación en los colaboradores, sin embargo, se corre el riesgo de que al promover al colaborador, este no tenga un buen desempeño en su nuevo puesto y se tenga que despedir.

El reclutamiento interno implica:

- *Transferencia de personal:* es cuando una persona cambia de un lugar de trabajo a otro, puede ser en el mismo sitio pero a otro departamento, a otra región, país, e inclusive puede ser a otra empresa.
- *Ascensos de personal:* consiste en la colocación de una persona en un puesto superior al actual.
- *Transferencias con ascensos de personal:* siendo este un cambio de lugar de trabajo a otro con un cargo superior al anterior.
- *Programas de desarrollo de personal:* consiste en la carrera profesional diseñada para cada colaborador en la estructura organizacional.
- *Planes de profesionalización de personal:* consiste en programas de capacitación que se da a cada colaborador, previamente elaborado, para que se especialice en su puesto de trabajo.

Las ventajas son:

- *Es más económico para la empresa, pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración de nuevos empleados, etc.*
- *Es más rápido, dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o se ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicará el aviso de prensa, la espera de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión, etc.*

- *Presenta mayor índice de validez y de seguridad, puesto que ya se conoce al candidato, se le evaluó durante cierto periodo y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita periodo experimental, integración ni inducción en la organización, o de informaciones amplias al respecto. El margen de error se reduce enormemente, gracias al volumen de informaciones que por lo general la empresa reúne acerca de sus funcionarios.*
- *Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso; cuando una empresa desarrolla una política de reclutamiento interno, estimula en su personal la actitud de auto perfeccionamiento y autoevaluación constantes, orientadas a aprovechar las oportunidades de perfeccionamiento y también a crearlas.*
- *Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el pelado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.*
- *Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal, teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas (Chiavenato, 1994:173-174).*

Desventajas:

- *Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando, apatía, desinterés, o el retiro.*
- *Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de*

desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.

- *Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.*
- *Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.*
- *Descapitalización del patrimonio humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo (ídem, 1994:174-175).*

Desde el punto de vista psicológico el reclutamiento interno puede crear roces entre compañeros al momento de ascender a un colaborador, por tanto es importante ser cauteloso en identificar que el candidato sustituto cuente con la actitud y aptitud necesarias para desempeñar el nuevo puesto.

b) Reclutamiento Externo: *se da cuando al existir determinada vacante, la empresa intenta llenarla con personas extrañas (Chiavenato, 1994:175).*

El reclutamiento externo, debe ser manejado con mucha cautela ya que una de sus debilidades puede ser la desmotivación de los colaboradores en puestos menores debido a que no son tomados en cuenta para ser ascendidos. Sin embargo una de sus cualidades es que puede traer a la organización junto con la nueva contratación un aire de nuevas ideas e innovación para el puesto de trabajo y por consiguiente para la empresa en general.

El reclutamiento externo implica:

- *Archivo conformado por candidatos que se presentan de manera espontánea o proveniente de otros reclutamientos.*

- *Candidatos referidos por trabajadores de la misma empresa.*
- *Carteles o avisos en la puerta de la empresa.*
- *Contactos con universidades, centros de capacitación u otros centros de estudio.*
- *Intercambio con otras empresas.*
- *Anuncios en diarios, revistas, el internet. etcétera (Chiavenato, 1994:175-176).*

Ventajas:

- *Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización, el ingreso de nuevos elementos a la empresa ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.*
- *Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa, sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.*
- *Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos, esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás, hasta tal punto que muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, precisamente para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados (Chiavenato, 1994:179).*

Desventajas:

- *Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno.*
- *Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento,*

gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, formularios, etc.

- *En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. A pesar de las técnicas de selección y de los pronósticos presentados, las empresas por lo general dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un periodo de prueba, precisamente para tener garantía frente a la inseguridad del proceso.*
- *Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional. Los empelados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.*
- *Por lo general, afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio (idem, 1994:179-180).*

Tanto el reclutamiento interno como el externo son de suma importancia en el ambiente organizacional debido a que pueden tocar factores emocionales en los trabajadores que pueden influir positiva o negativamente en su rendimiento e identificación tanto con el puesto como con la empresa.

1.1.2.7. Selección

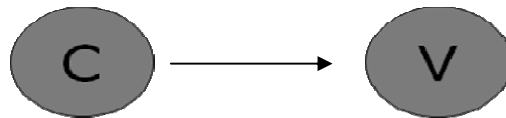
La selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubra el puesto adecuado, a un costo también adecuado, o sea, tener en cuenta las necesidades de la organización y su potencial humano así como la satisfacción que el trabajador encuentra en el desempeño del puesto (Arias, 1976:257).

Según Arellano y Trejo, una vez que se dispone de un grupo idóneo de solicitantes obtenido mediante el reclutamiento, se da inicio al proceso de selección. Esta fase implica una serie de pasos que añaden complejidad a la decisión de contratar y consumen cierto tiempo.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

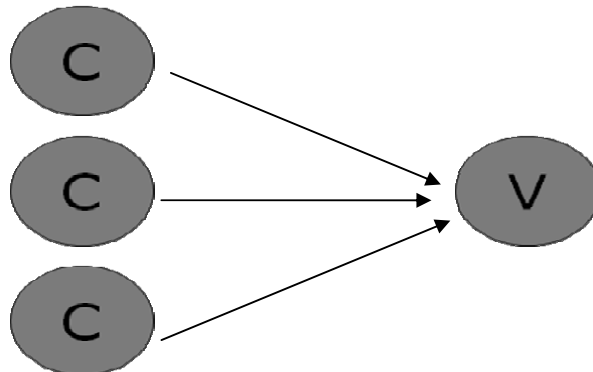
a) Tres modelos de comportamiento dentro de la selección de personal:

a) Modelo de colocación: Un candidato para una vacante



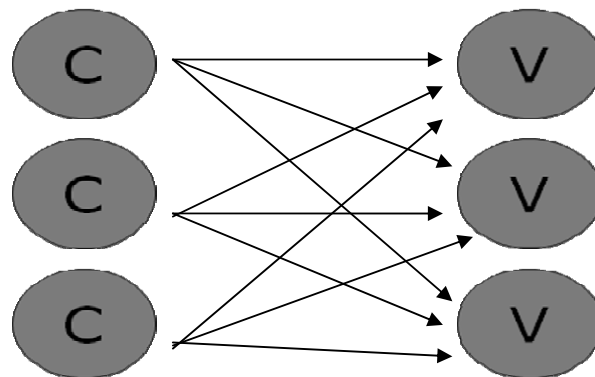
Como se observa en el modelo de colocación, existe un candidato para la vacante lo que implica que no hay selección y el reclutamiento si es que se dio, no se llevó a cabo un sistema adecuado de información u otras vicisitudes, sin descartar las posibilidades que se trate de una recomendación o en su defecto un ascenso apoyando la carrera administrativa.

b) Modelo de selección: Varios candidatos para una vacante



En el modelo de selección, se observa el proceso de selección mismo que al parecer si se efectuó el reclutamiento y no terminará hasta alcanzar la meta que de la oposición se obtenga el candidato idóneo.

c) Modelo de clasificación: Varios candidatos para varias vacantes
(Chiavenato, 1994:188)



El modelo de clasificación, es cuando se tienen varios candidatos que cuentan con las cualidades y aptitudes necesarias para aplicar a las diferentes plazas vacantes, teniendo en cuenta que al momento de la convocatoria se indicará que los aspirantes podrán optar a diferentes plazas de una misma área de trabajo.

1.1.2.8. Pruebas Psicométricas

El término test mental fue utilizado, en 1905, por James McKeen Cattell por primera vez, para designar una serie de pruebas psicológicas que examinaban las diferencias individuales de estudiantes universitarios. El primer test mental práctico (1905) se debe a Alfred Binet, que junto con Theodore Simon, publicó un artículo titulado: "Nuevos métodos para el diagnóstico del nivel intelectual de los anormales." Esto fue en Francia. Hasta la primera Guerra Mundial el método de los tests mentales quedó limitado ante todo a los de inteligencia y de aptitudes, aplicados a la educación y, en segundo lugar, a la orientación profesional. En 1917, los Estados Unidos tuvieron que reclutar un ejército muy rápidamente y elegir su oficialidad, ya que

no contaban con reservistas. Decidieron emplear tests y esta aplicación masiva tuvo profunda resonancia, pues demostró objetivamente la bondad de seleccionar personal tomando como base este método especial de la psicología. La segunda Guerra Mundial reafirmó el interés por los tests de inteligencia y de aptitudes, y esto constituyó un poderoso estímulo para el desarrollo de los de personalidad. Hoy en día el interés por los tests y su desarrollo es cada vez mayor en todos los países. América Latina ya figura con aportaciones importantes (Arias, 1976: 427- 428).

La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. En general, se refiere a capacidades, aptitudes, intereses o características del comportamiento humano e incluye la determinación del “cuanto”, es decir, la cantidad de aquellas capacidades, aptitudes intereses o características del comportamiento del candidato (Chiavenato, 1994:205).

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuándo varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

a) Aptitud *es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento, es innata (ídem, 1994:206).*

b) Actitud *se define como predisposición para responder a un objeto particular de una manera generalmente favorable o desfavorable. La actitud viene influenciada por el propósito que nosotros percibimos y como respondemos al mundo, cómo se adquiere y aprende. Una actitud es una expresión del presente, pero parte de una reflexión basada en el aprendizaje de experiencias previas. Es posible cambiar una actitud con un objetivo del presente, pero es a menudo recomendable examinar el pasado y discutir cuándo, dónde, cómo y porqué se tomó tal actitud. Se describen como los componentes de una actitud a las creencias, la evaluación y el comportamiento.*

Según esta Teoría, el orden que seguimos es: primero nos comportamos, luego nos sentimos, entonces pensamos, y después actuamos. Qué pensamos sobre las causas de un objeto genera una emoción y en base a esas causas creamos un comportamiento particular.

Una actitud también tiene un elemento de evaluación. La evaluación tiene una dirección e intensidad. Es decir qué pensamos de las causas de un objeto crea una reacción emocional que es positiva o negativa y la reacción pueden extenderse desde una reacción suave a una reacción fuerte, dependiendo de lo que pensamos del objeto (Actitud, s.p.).

Los test son instrumentos que nos permiten conocer aspectos de la personalidad, aptitudes y actitudes de los postulantes para cubrir determinados puestos de trabajo. Si bien es una herramienta importante en el proceso de selección, su resultado por si mismo determina la decisión de incorporar o no al postulante.

Una de las finalidad de la pruebas psicométricas es escoger entre candidatos reclutados a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Su objetivo es comprobar la capacidad, destreza y habilidades del aspirante mediante pruebas prácticas y objetivas, también se utilizan pruebas psicotécnicas para determinar vocaciones, inclinaciones, aspiraciones del líder, etc.

Los tests deben cubrir tres requisitos básicos: estandarización, objetividad, confiabilidad y validez (Arias, 1976: 428).

c) Pasos a seguir para aplicar un test son los siguientes:

- Estudiar y conocer la prueba
- Preparar los materiales cuidadosamente
- Revisar que el lugar de aplicación tenga todo el mobiliario necesario
- Evitar el ingreso al aula de personal sin atribución

- Caminar cuidadosamente por toda el aula
- No dejar material al finalizar la prueba

d) Tipos de tests psicométricos:

- *Tests de aptitud: instrumento que mide la capacidad de una persona para aprender o adquirir un conocimiento (Sherman 1999:143)*

Estas pruebas ayudan al reclutador para saber si el candidato aspirante a la plaza, puede realizar ciertas tareas que son parte del desempeño del cargo a ocupar

- *Tests de rendimiento: instrumento que mide lo que una persona sabe o puede hacer. (ídem,143)*

Estas pruebas se utilizan para conocer el aprendizaje académico que ha tenido el colaborador.

- *Tests de inteligencia: miden la capacidad de pensar lógicamente. No miden la inteligencia intrínseca, más bien lo que el sujeto aprende en la escuela. Algunos de los más comunes son los de Otis, autoadministrables, de capacidad mental, el test de selección de personal de Wonderlic, la escala de Wechsler de inteligencia de adultos (Schultz, 1991:127-128).*

Thurstone identifica 7 factores como aptitudes primarias reveladas por los ítems de los tests de inteligencia, estos son: 1) comprensión verbal (los tests de vocabulario representan este factor).

2) fluidez verbal (este factor requiere la aptitud de pensar las palabras rápidamente, como resolver anagramas, o pensar las palabras que riman). 3) numérico (simples tests aritméticos, especialmente los que requieren calculo). 4) espacial (los tests de este factor tratan de las relaciones de las formas visuales, como dibujar de memoria). 5) memoria (se encuentra este factor en los tests que la requieren para los pares de ítems). 6) perceptivo (requiere la capacitación de detalles visuales y de las similitudes y diferencias entre objetivos gravados) 7. Razonamiento (mejor representado por los test que requieren hallar una regla general basándose en los modelos presentados) (Hilgard, Tomo II: 81-82).

- *Tests de aptitudes: se crean específicamente para medir las habilidades que se requieren; sin embargo, existen tests ya publicados que cuantifican las aptitudes generales necesarias para las destrezas mecánicas y las labores de oficina. A menudo como parte de los tests destinados a trabajos especializados, se examinan la agudeza visual y la auditiva, principalmente mediante medios mecánicos (Schultz, 1991:128).*
- *Tests destinados a personas con deficiencias (minusválidos) en Estados Unidos se han realizado ajustes para la contratación de personas con alguna discapacidad. Uno de sus ajustes es aplicar a los candidatos con problemas visuales preguntas en forma oral en caracteres grandes o en el alfabeto Braile, atendiendo al tipo y gravedad del defecto que padecen. Otra modificación consiste en el plazo que se dispone para terminar el test.*

La adaptación de los test a los minusválidos es una tarea que requiere mucho tiempo y fuertes inversiones; también hacen falta abundantes investigaciones, a fin de utilizarlos en la selección de personal (ídem, 117-118).

- *Tests de personalidad: miden las características de disposición: extroversión, curiosidad y formalidad. Desde el punto de vista histórico, la validez predictiva de las pruebas de personalidad es bastante baja (Sherman, 1999:145).*

Son de utilidad para desechar aquellos candidatos que muestran conductas que dificultan su integración a la cultura de la organización.

Para la apreciación de la personalidad se utilizan dos tipos de medidas: 1) los cuestionarios de papel y lápiz y 2) las técnicas proyectivas (Arias Galicia, 1976:438).

1.1.2.9. Verificación de Referencias

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias.

Las referencias laborales difieren de las personales en que describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo. Pero también ponen en tela de juicio dichas referencias ya que los antiguos jefes pueden no ser totalmente objetivos. Algunos empleadores pueden incurrir incluso en prácticas tan condenables como la comunicación de rumores o hechos que pertenezcan por entero al ámbito de la vida privada del individuo (Reclutamiento y Selección s.p.).

Es importante evaluar objetivamente cada una de las referencias a solicitar ya que el investigador podría encontrarse con datos tanto positivos como negativos del candidato, que deberán ser evaluados posteriormente, asociando éstos con el informe de la entrevista realizada con anterioridad y de esta manera tomar la mejor decisión de contratación tanto para el colaborador como para la organización.

1.1.2.10. Examen Médico

El examen médico es uno de los últimos pasos en el proceso de selección ya que puede ser costoso. El examen médico permite asegurar que la salud del solicitante es adecuado para cumplir los requerimientos del puesto. En el pasado muchas veces se exigían características físicas como fortaleza, agilidad, estatura y peso basándose en las ideas fundadas del patrón. A fin de pedir características típicas del puesto muchos de tales requerimientos, que tendían a discriminar a las mujeres han sido cuestionados y modificados (Sherman, 1999:141).

De acuerdo con un estudio reciente de las American Management Association, se ha elevado de manera significativa la cantidad de empresas estadounidenses que aplican exámenes a los candidatos para detectar el uso de drogas (Sherman, 1999:142).

Como parte fundamental del proceso de selección las empresas hoy en día se inclinan por la contratación de personas sanas, debido a que este factor

podría influir en el rendimiento del colaborador en su puesto de trabajo. Es por ello que cuando ya se tiene los resultados de que tan apto es el candidato en el puesto en todas las áreas de conocimiento y destrezas, debe estar incluido en éste el informe del examen médico para hacer una evaluación a ambos y tomar una decisión que no perjudique en la contratación, si en caso el resultado médico no fuera positivo. Sin embargo, la decisión de contratar o no al candidato no debería estar basado en un resultado médico sino deberá evaluarse también distintos factores como el conocimiento, actitud, aptitud e ideales del candidato dentro de la organización.

1.1.2.11. Contratación

Es aquí cuando el resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

Es ahora cuando la empresa tiene que dar el contrato de trabajo, la inducción a la empresa y la inducción al puesto.

Contrato de trabajo: es el documento que se celebra entre patrón y trabajador y que contiene las bases más importantes de la prestación del servicio, tales como jornada, salario, descansos legales y otras normas que van a regir el vínculo entre uno y otro contratante.

El contrato de trabajo es un escrito firmado por el patrón y por el trabajador, que se hace por duplicado y se entrega un ejemplar a cada uno de ellos. En el contrato se especifican las condiciones de trabajo (Reclutamiento y Selección s.p.).

Tanto el patrono como colaborador deben tener presente que el contrato de trabajo tiene que tener las cláusulas acordadas para que no existe ningún problema futuro, de lo contrario si alguna de las dos partes infringe alguna cláusula puede causar un conflicto que perjudicara a alguna de las partes involucradas.

1.1.2.12. Inducción

Significa proporcionar a los nuevos empleados la información básica sobre la empresa, información que necesita para desempeñar satisfactoriamente sus labores. Esta información básica incluye hechos como la forma de ingresar en la nómina, la manera de obtener tarjetas de identificación, cuales son los horarios de trabajo y con quién trabajará el nuevo empleado (Dessler, 1991:261)

La Inducción, denominada también, incorporación o acomodamiento, tiene como finalidad que el trabajador conozca más en detalle la empresa y sus funciones, se integre a su puesto de trabajo y al entorno humano en el que transcurrirá su vida laboral (Qué es inducción, s.p).

Realizar la inducción es de suma importancia, debido a que el nuevo colaborador podrá familiarizarse con la empresa y con esto disminuir su nivel de ansiedad por llegar a un lugar desconocido.

Una Inducción bien ejecutada constituye la base de todas las expectativas y compromisos implícitos (contrato psicológico) del trabajador. Esta persona se plantea una serie de importantes interrogantes acerca de la organización y el ambiente que se respira en ella y deben responderse con la mayor rapidez. Una Inducción fallida representa el fracaso de toda la actividad que ya hemos descrito.

La inducción como parte del proceso de la administración de recursos humanos, se debe llevar a cabalidad y en el tiempo estipulado, debido a que el nuevo colaborador llega a la empresa con muchas dudas y expectativas de lo

que hará en su primer día de trabajo. Estas dudas deben ser aclaradas brindando datos precisos como historia de la empresa, misión, visión, valores, políticas etc. ya que con esto se iniciará con la identificación a la organización.

Hay dos tipos de Inducción:

a) Inducción General: Recursos Humanos es responsable de brindar al recién llegado información precisa acerca de los siguientes aspectos:

- *Historia, evolución de la organización y su estado actual*
- *Objetivos y posicionamiento en el organigrama de la empresa*
- *Reglamentos, códigos e instrucciones*

Una de las recomendaciones en esta parte de la inducción es aprovechar la ocasión para entregar al nuevo trabajador algún artículo que estimule su identificación con la empresa. Esta acción cuesta muy poco y genera mucho.

b) Inducción Específica: se aplica a recién llegados y a todos los movimientos internos (transferencias y promociones). El jefe inmediato ejecutará esta inducción mediante las siguientes acciones:

- *Presentación entre los colegas*
- *Mostrar el lugar de trabajo*
- *Objetivos de trabajo del área, estrategia, etc.*
- *Ratificación de las funciones del puesto y entrega de medios necesarios*
- *Formas de evaluación del desempeño*
- *Relaciones personales en lo referido al clima laboral, costumbres, relaciones de jerarquía, etc.*
- *Diagnóstico de Necesidades de Aprendizaje*
- *Métodos y estilos de dirección que se emplean*
- *Otros aspectos relevantes del puesto, área o equipo de trabajo*
- *Mostrar principales instalaciones de la empresa*

Resulta favorable brindar esta información a pesar de que algunas de ellas ya son conocidas por el trabajador, dado que el jefe puede ampliarlas y a la vez

reafirmar su responsabilidad directa con relación al nuevo trabajador (Qué es inducción, s.p).

Ambas, las Inducción general y Específica se completaran en el marco de los primeros 30 días de trabajo, es conocido que si consume más tiempo del necesario, deja de ser efectiva. (Qué es inducción, s.p).

Además la Inducción puede ser:

c) Formal: *consiste en que la empresa aparta un día y una hora para que el nuevo trabajador asista a una actividad previamente planificada con el fin de que conozca la historia de la organización, visión, misión y sus objetivos, perfil del desempeño, horarios, días de pago, artículos que produce la empresa, estructura de la organización, políticas de personal, prestaciones y beneficios y compañeros de trabajo.*

d) Informal: *se da cuando al momento en el que ingresa el trabajador, no importando el día ni la hora, se le da un breve recorrido a las instalaciones, se presenta con los compañeros y se le ubica en su lugar de trabajo.*

El proceso de Inducción puede tener varias etapas que pueden ser:

Primera Etapa: bienvenida

Tiene como finalidad el recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la organización, donde el Departamento de Recursos Humanos realiza diferentes actividades.

Segunda Etapa: introducción a la organización

En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la misma.

Tercera Etapa: evaluación y seguimiento

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y realizar ajustes.

Cuarta Etapa: Proceso de enseñanza

Se realizara de tal forma que se sigan los siguientes pasos:

- 1. Indagar y preparar al trabajador*
- 2. Demostrar las tareas que tiene que realizar*
- 3. Ensayar la ejecución de las operaciones*
- 4. Hacer seguimiento y comprobar si logró los objetivos*
- 5. Estimular la participación (Qué es inducción, s.p).*

Es importante que la persona encargada de brindar la información al nuevo colaborador sea alguien que esté capacitado en el área y al mismo tiempo que se sienta identificada con la empresa para que de esta manera transmita al nuevo colaborador el entusiasmo y el compromiso con la organización al desempeñar un buen papel en su nuevo puesto de trabajo.

1.1.2.13. Rotación de personal

El termino rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de persona que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Por lo general, la rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos (Chiavenato, 1994:148).

a) Índice de Rotación de personal

Es la relación porcentual entre los ingresos y egresos de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal en la organización y si el índice es muy elevado se presenta

demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa por la falta de estabilidad (Estrategia Magazine, 2008:s.p.)

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos humanos disponibles en determinada área de la organización, dentro de un cierto periodo y en términos porcentuales (Chiavenato, 1994:155).

La organización debe asignar a una persona que se encargue de aplicar una evaluación de salida al momento del retiro de un colaborador, la cual nos indique las razones del retiro, haciendo preguntas como: ¿cuál es el motivo de retiro?, ¿considera que fue capacitado en su puesto de trabajo? y ¿cómo evalúa esta capacitación?, además evaluando al jefe inmediato, ambiente laboral, forma de pago, salario etc., toda esta información con el fin de detectar las deficiencias de la organización.

Ejemplo índice de rotación:

Si existen 1000 empleados, salen 10 y entran 20, en 1 año.

El índice de rotación es:

*$(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\%$ anual.*

Como la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo, lo que indica además que la empresa está creciendo. Existe estabilidad y la rotación es baja.

Si la empresa está en crisis, supongamos salen 500, y entran 20.

*$(20 - 500 / 1000) * 100 = - 48\%$ Implica que la empresa decreció personal en 48% y la rotación es muy alta (Estrategia Magazine, 2008:s.p.).*

Dentro de los fenómenos internos que ocurren en la organización, pueden mencionarse:

- *La política salarial de la organización*
- *La política de beneficios sociales*
- *El tipo de supervisión ejercido sobre el personal*
- *Las oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización*
- *El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la organización*

- *Las condiciones físicas del ambiente de trabajo*
- *La moral del personal de trabajadores*
- *La cultura organizacional de la empresa*
- *La política de reclutamiento y selección de recursos humanos*
- *Los criterios y programas de entrenamiento de los recursos humanos*
- *La política disciplinaria de la organización*
- *Los criterios de evaluación del desempeño y*
- *El grado de flexibilidad de las políticas de la organización (Chiavenato, 1994:155).*

b) Determinación de los costos de la rotación:

El remplazo de un empleado consume tiempo y es muy caro. Por lo general, los costos pueden dividirse en tres categorías: los costos de la separación del empleado, los de remplazo y los de capacitación del sustituto. De manera conservadora, se estima que representa de dos a tres veces el salario mensual del empleado que sale y no incluyen los costos indirectos, como la baja productividad antes de la renuncia, ni la baja moral o el tiempo extra de los otros empleados debido al puesto vacante. Como consecuencia reducir la rotación puede reducir un ahorro significativo para la organización (Sherman 1999:122).

1.1.2.14. Clima Organizacional

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. El clima se debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella (Fuerham, 2001:602)

Según los autores Forehand y Von (1964) es el conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización. (362).

Sin olvidar que cada organización cuenta con sus propias reglas y normas, no se debe permitir que éstas hagan de ellas un ambiente desagradable, por el contrario, día a día se deben crear nuevas actividades que involucren a todos los colaboradores para que participen en ellas y con esto lograr un ambiente agradable al igual que se fomenta la identificación del colaborador. También se deben detectar aquellas personas que tratan de perjudicar dichas actividades, fomentando la desintegración del grupo con el objeto de darle más importancia a éstos sin olvidar de tomar medidas correctivas a aquellos que no quieran fomentar la unidad y el buen ambiente laboral.

Por otra parte, la organización puede influir en la creatividad de sus integrantes a través de los siguientes factores: primero, en una filosofía que promueva la innovación y la creatividad en el contexto institucional; segundo, un clima adecuado o sea, propiciar que en el ambiente de trabajo prevalezca el deseo de colaborar y de reconocer a quienes hacen aportaciones, también es importante alentar y nunca sancionar a quienes se equivocan; tercero, el enriquecimiento de los puestos, ya que cada persona en su actividad cotidiana descubre que es capaz de realizar más cosas de las que anteriormente hacía y cuarto es la realización periódica de reuniones y asambleas en las que los empleados tengan la oportunidad de conocer el rumbo de la organización (Zepeda, 1999:98-99).

En una organización podemos encontrar diversas escalas de climas organizacionales.

a) Según Litwin y Stringer estas son las escalas del Clima Organizacional:

- **Estructura:** esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis

en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.

- **Responsabilidad:** *es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.*

En esta escala el encargado debe de estar completamente seguro de que el trabajador sepa con certeza cuáles son sus funciones y metas a cumplir y de esta manera ambos trabajarán cómodos, el trabajador sin tanta supervisión y el jefe con la seguridad que obtendrá al final, los resultados.

- **Recompensa:** *corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive al empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar.*
- **Desafío:** *en la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.*

Al momento de que el empleado tome ciertos riesgos para lograr una meta, éste debe ser recompensado, sin recurrir solamente a los incentivos económicos, sino ser creativos y con esto promover la iniciativa con el resto de colaboradores.

- **Relaciones:** *es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas*

relaciones sociales tanto entre compañeros como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que son parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad.

Los colaboradores deben de tener ciertas precauciones y tratar de no mezclar el trabajo con la amistad, debido a que esto puede dañar la relación laboral.

- **Cooperación:** *es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.*
- **Conflicto:** *el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.*

Cuando en las líneas jerárquicas existe algún conflicto de intereses, esto puede afectar que los integrantes del área no cooperen en alguna actividad.

- **Estándares:** *esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad.*
- **Identidad:** *el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye*

a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización (2000, s.p.).

Muchas veces los estándares en las empresas son demasiado estrictos generando en los colaboradores un ambiente de tensión y apatía, lo cual lleva al descontento y a la falta de identidad.

1.1.2.15. Outsourcing

Según Antonio Romero, la traducción al castellano del neologismo inglés Outsourcing viene a ser la externalización de determinadas áreas funcionales. Por tanto, aplicado con carácter general, no es un concepto nuevo, puesto que responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de La Era Moderna. Al comienzo de la era post - industrial se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Hoy en día se habla de volver al inicio y retomar estos conceptos bajo el nombre de Reingeniería de Procesos. La realidad es que siempre se ha hecho Outsourcing, pero con una concepción probablemente equivocada.

Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal de negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles. (Outsourcing, s.p.).

Según Werther nos indica que la traducción literal de esta palabra no transmite exactamente lo que se quiere proyectar, porque out quiere decir fuera

y source significa origen, entonces “origen de afuera”, no nos transmite una idea concreta de algo en especial, sin embargo en la lengua inglesa, y sobre todo en el argot de la administración empresarial, es un valor entendido y aceptado como: “ los servicios externos” que una empresa requiere, para completar las funciones administrativas, o de determinadas tareas técnicas que ésta ya no puede realizar de manera interna por múltiples razones, y la mayoría de las veces, son de carácter económico. Noé menciona que: “mientras que un empleado temporal puede ser contratado para un trabajo determinado, en otros casos la empresa prefiere inclinarse por la contratación de servicios externos, ampliando así el conjunto de servicios recibidos por una empresa llamada de Outsourcing (2000:529).

La palabra Outsourcing se fundamenta en un proceso de gestión que implica cambios estructurales de la empresa en aspectos fundamentales tales como la cultura, procedimientos, sistemas, controles y tecnología cuyo objetivo es obtener mejores resultados concentrando todos los esfuerzos y energía de la empresa en la actividad principal.

También podemos definirlo como la subcontratación de servicios que busca agilizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales de las instituciones, de modo que las empresas se centren en lo que les es propio.

El Outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

La importancia de la tercerización radica en que esta pretende concentrar los esfuerzos de la compañía en las actividades principales del giro de negocios.

Según lo investigado y mencionado con anterioridad la utilización de Outsourcing simplifica ciertos procedimientos dentro de la empresa, ya que esta llevará consigo un grupo de responsabilidades como el compromiso de conseguir al personal idóneo para un puesto de trabajo, sin embargo se puede mencionar como deficiencia que el reclutador no conoce la cultura de la organización a quien contratará el personal.

Según Antonio Romero existen diversas funciones, las cuales son las siguientes:

- *Contrato: Es un documento de carácter legal que recoge el alcance y características del servicio de Outsourcing.*
- *Nivel de servicio: define el ámbito de aplicación del servicio (operación, mantenimiento, desarrollo, etc.), para sistemas de información concretos y la forma exacta de llevarlo a cabo.*
- *Activos: Es el conjunto de recursos informáticos que son propiedad de la organización contratante y que son susceptibles de ser traspasados a la empresa que proporciona el servicio de Outsourcing e incluso posteriormente ser recuperados.*
- *Plan de pago: establece la forma en que se remunerará el servicio mensual, anual, etc., teniendo en cuenta que cada pago podrá tener una componente de costo de carácter fijo y otra variable, en función del nivel de servicio.*
- *Salidas programadas: el contrato de Outsourcing debe prever los mecanismos necesarios para que a la terminación del mismo sea posible la transferencia de activos y del servicio. (Outsourcing, s.p.)*

1.1.2.16. Estrés en el trabajo

Existen dos posibles causas: en primer lugar, cada vez es más notorio que las enfermedades relacionadas con el estrés han alcanzado dimensiones epidémicas. Igualmente alarmantes resultan el elevado número y la gran diversidad de padecimientos físicos con nexos con el estrés: enfermedades

gastrointestinales (úlceras y colitis), cardiopatías, afecciones cutáneas, alergias, cefalalgias y cáncer (Schultz 1991:398-408).

El estrés es un trastorno que causa graves daños físicos y que está muy generalizada en la vida del hombre moderno; es de origen y de naturaleza primordialmente psicológico.

La segunda causa de este reconocimiento creciente del estrés laboral es que la mayoría de la gente pasa la tercera parte de su vida en el trabajo. En consecuencia, es difícil evitar la conclusión de que el estrés laboral contribuye mucho al problema médico que el psicólogo industrial debe afrontar hoy.

Existen dos formas por donde surge el estrés en el trabajo: La sobrecarga cuantitativa, es aquella en que hay mucho trabajo se dispone de poco tiempo para realizarlo. Se trata de una causa evidente de estrés, relacionada claramente con las enfermedades de ese tipo. El segundo es la sobrecarga cualitativa, esta no consiste en demasiado trabajo sino en la dificultad excesiva del mismo.

Conviene señalar como los efectos del estrés de índole psíquica:

- Hipertensión: trastorno frecuente, a menudo asintomático, caracterizado por elevación mantenida de la tensión arterial (Mosby, 1995:679).*
- Depresión: estado de ánimo triste, de mal humor, con inhibición del curso del pensamiento, débil voluntad e incapacidad de decisión. Es una manifestación normal cuando hay causas exteriores que la explican (Dorsch, 1981:231).*
- Irritabilidad: propensión a la ira. Propiedad de los tejidos y órganos vivientes que los hace reaccionar bajo la influencia de una excitación interna o externa (Merani, 1976:93).*
- Ansiedad: angustia, aparece como la espera inquieta y opresiva, por algo que podría ocurrir. También puede ocurrir una anoxia, la cual es la disminución de la cantidad de oxígeno contenida en la sangre (ídem, 12-13).*

- *Baja autoestima: puede llevar a sentimientos de apatía, aislamiento, poca capacidad de amar y pasividad (Rosenberg,1993:40)*
- *Resentimiento: emoción de ira, más o menos controlada, que se manifiesta cuando se ha sufrido o cérido sufrir, una injuria o injusticia (Merani, 1976:143)*
- *Fatiga: estado que resulta de la actividad prolongada de un órgano o de un aparato dotado de sensibilidad que se reduce por disminución del funcionamiento y una sensación particular propia de cada órgano (ídem, 68).*
- *Neuroticismo: estado de inestabilidad emocional, inseguridad, tasas altas de ansiedad, estado continuo de preocupación y tensión, con tendencia a la culpabilidad y generalmente unido a sintomatología psicosomática. Estas personas suelen tener una percepción sesgada hacia acontecimientos negativos que les permitan continuar con sus preocupaciones y pensamientos negativos (Eynseck, s.p.)*

Un efecto del estrés resultante de la sobrecarga de trabajo recibe el nombre de fatiga laboral. El empleado se torna menos productivo, menos dinámico y demuestra menos interés en su trabajo. Se le ve fatigado mentalmente, apático, deprimido, irritable, aburrido. Todo le parece mal en su trabajo incluido sus compañeros (Schultz, 1991:398-408).

Las responsabilidades diarias dentro de un puesto determinado nos llevan a una sobrecarga de trabajo, lo cual se puede psicomatizar y convertirse en una enfermedad que fue producto del estrés laboral, siendo este perjudicial en el desempeño de las diversas tareas e incluso afectando el entorno familiar y personal.

Es importante, pues, desligarse de las ocupaciones cotidianas o del modo en que cree tener que resolverlas. Así podrá observar a cierta distancia lo que hay que hacer y observarse a sí mismo.

Hay personas que, a menudo inconscientemente conservan el estrés ya que no lo quieren superar porque tendrían que enfrentarse a aquello de lo que les protege el estrés permanente, el ajetreo y la tensión. Con esta actividad se ponen al abrigo de dolorosas experiencias y conocimientos desagradables como sentirse solos, estar tristes, tener que admitir debilidades e incapacidades personales (Gairing, 1992: 12-13)

Al conservar el estrés y experimentar las distintas experiencias que esto con lleva, las personas pueden cambiar de forma negativa su forma de conducirse con las otras personas que se encuentran en su entorno afectando sus relaciones interpersonales.

1.1.3 Hipótesis de trabajo

a) Hipótesis Nula

El proceso de reclutamiento y selección es más rentable al tener un departamento de Recursos Humanos propio.

b) Hipótesis Alternativa

El proceso de reclutamiento y selección es más rentable al optar por el sistema de Outsourcing.

c) Variables dependientes

- a. Departamento de Recursos Humanos: tiene la responsabilidad de dotar, desarrollar y mantener las personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de la organización. Así como de elaborar y mantener un manual de los diferentes procedimientos, diagnosticar las necesidades de capacitación, elaborar y ejecutar un plan de capacitación cada año, desarrollar proyectos y actividades educativas para la prevención de enfermedades y accidentes del trabajo, realizar estudios sobre la incidencia de enfermedades más comunes, entre otras.
- b. Outsourcing: es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal de negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles.
- c. Perfil: que nos indica todos aquellos aspectos que se considera la persona debe tener, en el caso de los pilotos tendríamos los siguientes requisitos:
 - Edad: Mayores de 30 años

- Tener licencia tipo A
 - Experiencia mínima de 2 años
- d. Descripción del puesto: las actividades que tendrá que realizar el candidato, las cuales son las siguientes:
- Cargar el camión
 - Llevar el inventario del producto
 - Entrega y recolección
- e. Reclutamiento: costo de anuncios, volantes, llamadas telefónicas, mantas, para reclutar a los posibles candidatos.
- f. Selección: el costo en pruebas y personal que las califica, para seleccionar a los candidatos idóneos.
- g. Tiempo: el proceso de reclutamiento y selección puede llevar más tiempo en algunas empresas, de igual manera esto implica que se debe contratar al piloto.

d) Variables independientes

- a. Salario: si el candidato está dispuesto a aceptar las atribuciones y desempeñar el trabajo que se requiere.
- b. Disponibilidad inmediata: se espera contar que los candidatos que solicitan la plaza tengan la disposición para iniciar cuando se les indique.
- c. Prestaciones: la empresa contratante puede ofrecer diversas prestaciones que permiten al candidato aceptar o rechazar la oferta de trabajo.

1.1.4. Delimitación

El presente trabajo de investigación se delimitó de la siguiente manera:

- **Ámbito geográfico:** empresas de outsourcing y empresas privadas que tienen su propio departamento de Recursos Humanos a nivel metropolitano
- **Ámbito demográfico:** Contratación de pilotos repartidores que abastecen sucursales de la misma empresa.

II. TECNICAS E INSTRUMENTOS

2.1. Selección de la muestra

Para la selección de la muestra al azar simple, se tomó como objeto de estudio cinco empresas que cuentan con su propio departamento de recursos humanos y cinco empresas de Outsourcing que requieren pilotos repartidores para el abastecimiento de sus propias sucursales.

2.2. Técnicas e instrumentos y procedimientos de trabajo

Cuestionario: es la técnica de recogida de datos más empleada en investigación, porque es menos costosa, permite llegar a un mayor número de participantes y facilita el análisis, aunque también puede tener otras limitaciones que pueden restar valor a la investigación desarrollada.

Para realizar la investigación se utilizaron dos cuestionarios distintos, el primero de siete preguntas, que se aplicó a las empresas que cuentan con su departamento de Recursos Humanos y el segundo de cuatro preguntas, que se aplicó a empresas de Outsourcing, con el objeto de conocer el rendimiento en la contratación de pilotos repartidores.

2.3. Administración del Proyecto

- a) **Equipo de trabajo:** se efectuó el mismo tomando en cuenta las técnicas de investigación científica dándole especial énfasis a la revisión de la literatura misma que se efectuó revisando los autores que se refieren al tema en cuestión y sobre todo aquellos actualizados en el mismo, tanto la investigación de campo como la bibliográfica se llevo a cabo por dos personas, las cuales desempeñaron diversas funciones, tales como: investigar en libros, tesis, entrevistas, revistas e internet, además de recolectar, tabular y consolidar toda la información para presentar dicho proyecto. Cada una de estas actividades se realizaron por las

estudiantes Andrea Hernández y Claudia Del Cid, con la asesoría del Lic. Luis Fernando Segura, Licda. Melissa Salguero y en la revisión Licda. Ninfa Cruz.

b) Recursos Institucionales:

- Recursos físicos: Biblioteca de diferentes universidades como: San Carlos, Mariano, Marroquín.
- Mobiliario: computadora y laptop
- Empresas: Panadería San Martín, Mcdonalds, El Correo, Laboratorios Lamfer, Prensa Libre, Multimercadeo, Grupo Sur Promociones, Manpower, Pre-Selección Empresarial y Grupo Talento Humano.

III. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

3.1. Características del lugar y de la población

3.1.1. Características del lugar

A nivel general las empresas a las que se les aplicó los diferentes instrumentos, como la encuesta, la entrevista y la observación, eran lugares amplios, con parqueo, área verde y cuentan con un lugar apropiado para que los colaboradores desarrollen sus diferentes actividades y para la recepción de clientes externos.

En su minoría se encontraban descuidadas, eran pequeñas y por la cantidad de personal que maneja Recursos Humanos no estaban bien acondicionados. Todas las empresas que fueron visitadas contaban con un baño para visitantes y en general se encontraban limpios.

Al momento de realizar las encuestas, entrevistas y la observación se nos proporciono un lugar adecuado para desarrollar dicha actividad.

3.1.2. Características de la población

Debido al nivel académico y puesto administrativo que desempeñan los entrevistados, el trato en general fue bastante cordial, aunque hubieron personas que al inicio se mostraron un poco apáticas, pero al explicar el motivo de la visita, se mostraron accesibles y proporcionaron la información requerida, de acuerdo a los instrumentos elaborados para dicha investigación.

3.1.3. Análisis Cualitativo

Al entrevistar a las personas que colaboraron para dicho estudio, se observó accesibilidad e interés en brindar información sobre las preguntas realizadas, determinando que cada una apoya el proceso que se lleva a cabo en la organización a la que pertenece, sin embargo, reconocieron algunos

beneficios que se dan al contratar el personal a través de una empresa de Outsourcing, por la rapidez en la que envían al candidato, pero en algunos casos desconocen la cultura organizacional que se desarrolla dentro de la empresa, lo cual afecta la estabilidad del candidato.

Para este estudio se tomó como base para el cálculo, la contratación de una persona que ocupará el puesto de piloto repartidor de su misma sucursal, gozando el sueldo mínimo actual.

En base a los resultados, se puede observar que en la situación actual, las empresas absorben la totalidad del costo de los procesos, independientemente sea un departamento interno de reclutamiento y selección o un Outsourcing, sin embargo existe una diferencia en costos.

Según las encuestas realizadas, se puede observar que dos de las empresas que cuentan con su propio Departamento de Recursos Humanos en el área de Reclutamiento y Selección, está compuesta por dos personas las cuales gozan de un salario de cinco mil quinientos quetzales cada una, lo cual suman once mil quetzales, tomando quince días hábiles para la contratación del candidato que ocupará la plaza de piloto repartidor en su misma sucursal, adicional un costo de mil quetzales para la utilización de recursos materiales, con un total de doce mil quetzales.

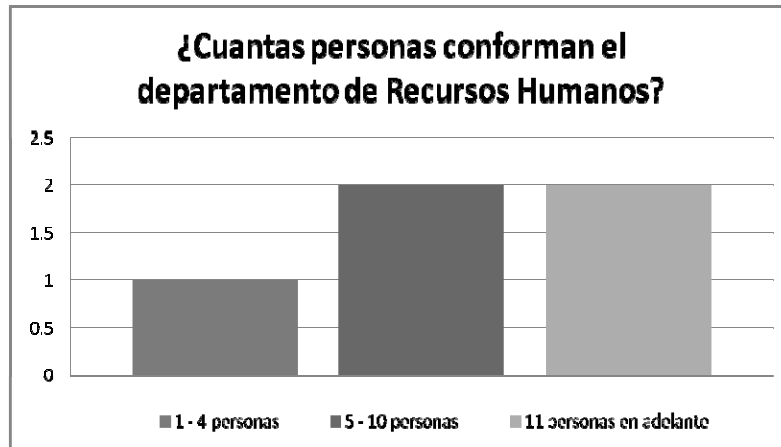
Con estos datos se puede observar que el costo total por la contratación de un piloto repartidor en su misma sucursal es de doce mil quetzales mensuales. Este costo es independiente al requerimiento de colocación de una persona en dicha plaza.

En comparación la empresa de Outsourcing, cobra un promedio del ochenta por ciento del salario actual del piloto repartidor siendo la cantidad de mil setecientos cincuenta y un quetzales con sesenta y ocho centavos, para realizar todo el proceso de reclutamiento y selección, en un lapso de tiempo de cinco días hábiles.

Con estos datos se puede observar que el rendimiento de Recursos Humano, será mejor, implementando el proceso de reclutamiento y selección a través de un Outsourcing.

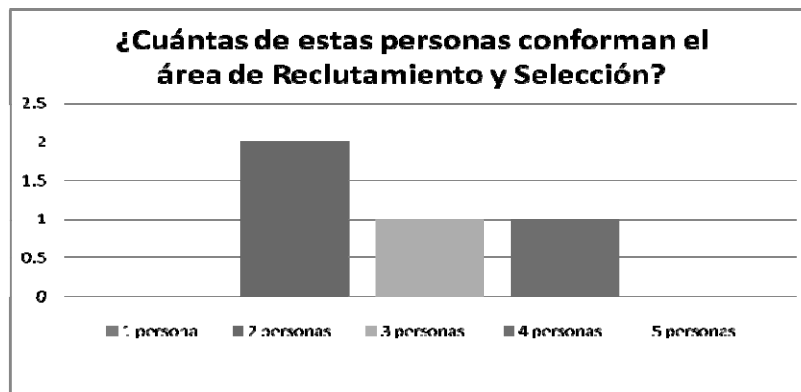
3.1.4. Análisis cuantitativo

GRAFICA No. 1



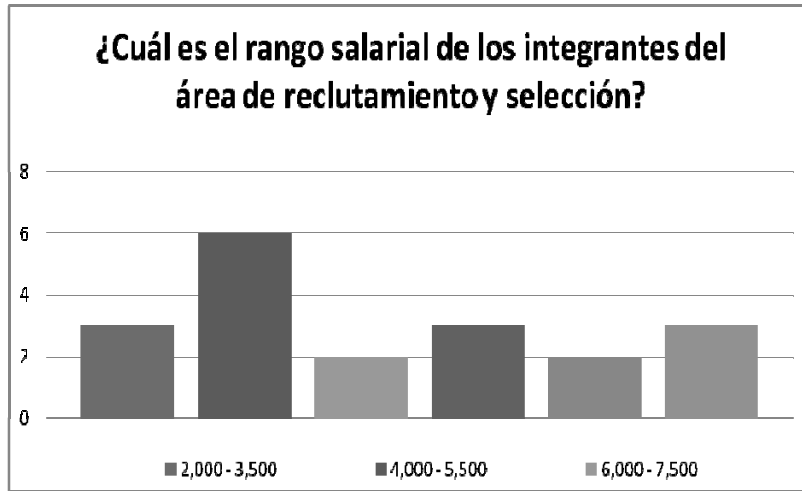
Fuente: De acuerdo a los datos obtenidos por medio de las encuestas realizadas a empresas que cuentan con su propio departamento, éstas están conformadas por diez personas en adelante para la selección.

GRAFICA No. 2



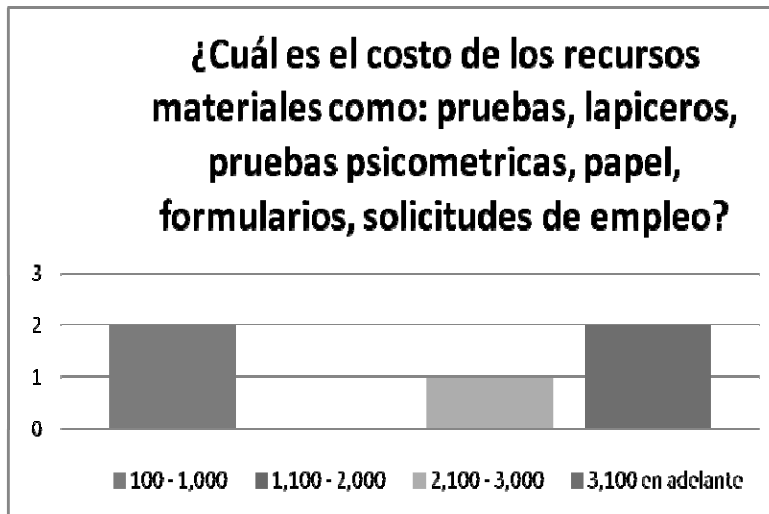
Fuente: Los datos se obtuvieron por medio de la encuesta realizada a empresas que cuentan con su propio departamento de Recursos Humanos y con ello conocer que el Departamento de Reclutamiento y Selección está compuesto por dos personas.

GRAFICA No. 3



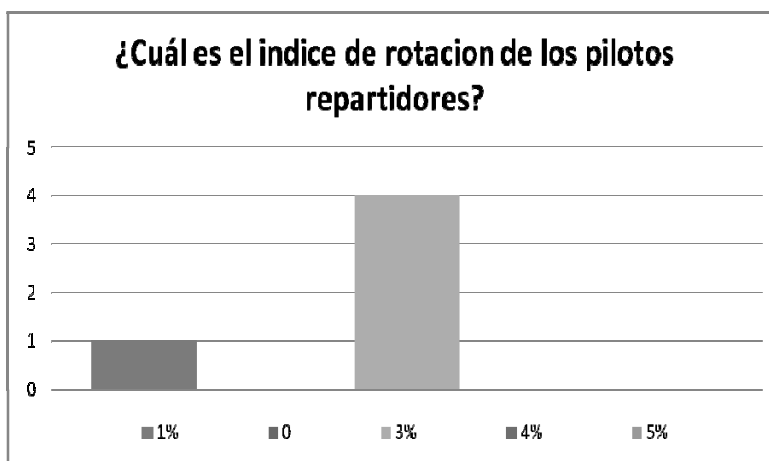
Fuente: El rango salarial del cual gozan los que integran el Departamento de Reclutamiento y Selección, está en un promedio de cuatro mil a cinco mil quinientos quetzales.

GRAFICA No. 4



Fuente: Según los datos obtenidos a través de la encuesta, las empresas que cuentan con su propio Departamento de Recursos Humanos tienen un costo de mil quetzales en adelante en recursos materiales.

GRAFICA No. 5



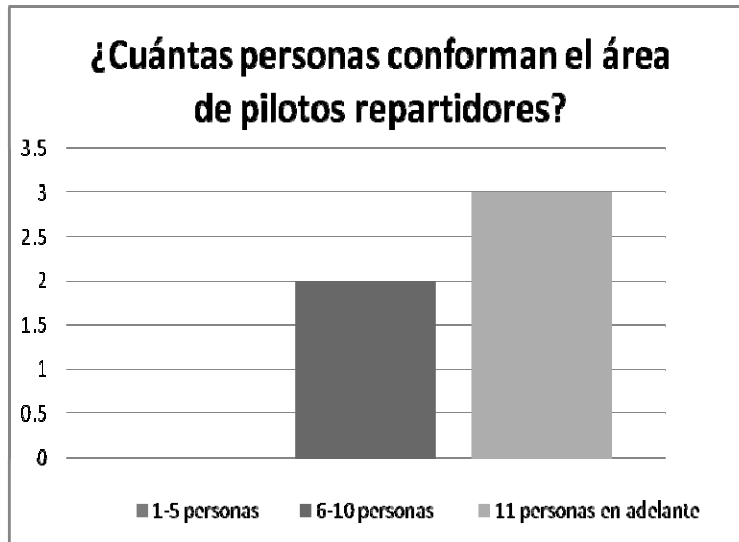
Fuente: Según los datos obtenidos a través de la encuesta, las empresas que cuentan con su propio Departamento de Recursos Humanos tienen un índice de rotación del tres por ciento en el personal de pilotos repartidores.

GRAFICA No. 6



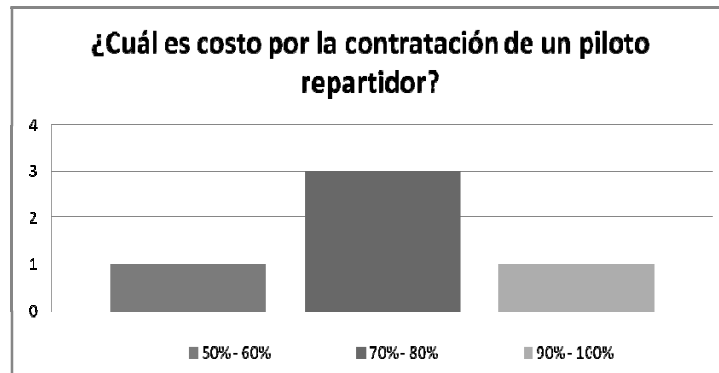
Fuente: Según los datos obtenidos a través de la encuesta, las empresas que cuentan con su propio Departamento de Recursos Humanos tienen como tiempo límite quince días para la contratación de pilotos.

GRAFICA No. 7



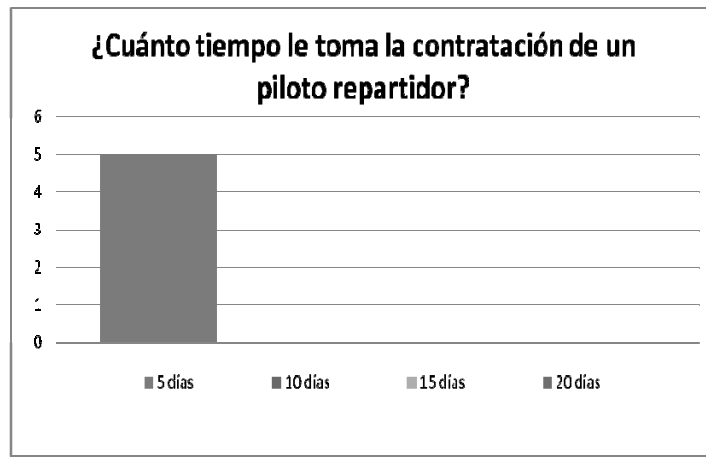
Fuente: Según los datos obtenidos a través de la encuesta, las empresas que cuentan con su propio Departamento de Recursos Humanos cuentan con once pilotos repartidores en adelante.

GRAFICA No. 8



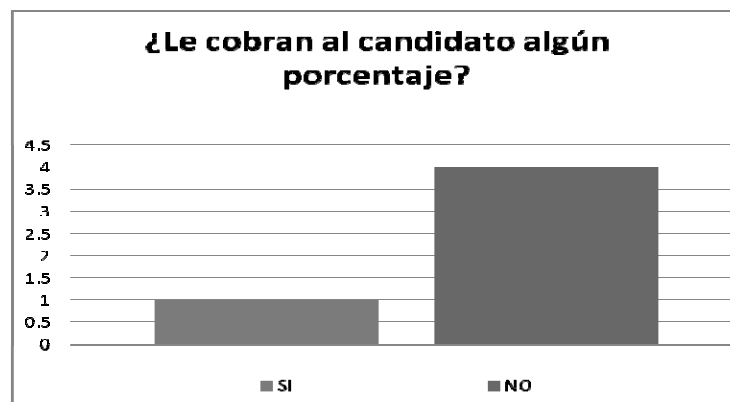
Fuente: Según los datos obtenidos a través de la encuesta, las empresas de Outsourcing cobran un promedio del ochenta por ciento del salario actual del piloto repartidor, siendo la cantidad de mil setecientos cincuenta y un quetzales con sesenta y ocho centavos.

GRAFICA No. 9



Fuente: Según los datos obtenidos a través de la encuesta, las empresas de Outsourcing tienen como tiempo límite cinco días para la contratación de pilotos.

GRAFICA No. 10



Fuente: Según los datos obtenidos a través de la encuesta, las empresas de Outsourcing no le cobran ningún porcentaje adicional al candidato.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. CONCLUSIONES

- El capital humano ha tomado hoy en día una relevancia que trasciende e impacta directamente en los niveles de competitividad de las empresas, haciéndolas más productivas, según el perfil de los candidatos que desempeñaran los puestos, ya sean operativos o administrativos.
- En un ambiente altamente competitivo surge la necesidad de encontrar la mejor opción del proceso de reclutamiento y selección, ya sea a través de la implementación del propio departamento o la utilización del Outsourcing. Independientemente cual sea, se busca ser eficaz y eficiente para ocupar las plazas vacantes.
- En base a los resultados, las empresas que cuentan con su propio Departamento de Recursos Humanos, prefieren asumir costos elevados en la contratación de un candidato operativo, pero con la certeza de que éste se adaptará de una mejor manera a la cultura organizacional.
- Al contratar a personal operativo por medio de un Outsourcing, se obtiene rapidez y rentabilidad, sin embargo se tiene como desventaja que no conocen la cultura organizacional generando inadaptabilidad en el candidato.

4.2. RECOMENDACIONES

- En base a la conclusión presentada en este estudio, recomendamos la utilización de un Outsourcing para el reclutamiento y selección de un piloto repartidor en su misma sucursal, dado que los costos en personal fijo, equipo y materiales se reducen. Permite el encontrar candidatos

para el puesto con más agilidad y responder a los requerimientos de la empresa.

- Adicionalmente cuenta con la ventaja de que al momento de la contratación del Outsourcing, la empresa puede enfocarse en las actividades principales del giro de negocio al cual pertenece, haciéndola más competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

1. Arias Galicia, Fernando (1976): Administración de Recursos Humanos. La Función de Administración de Recursos Humanos. Relación entre trabajadores y dirección. Reclutamiento y Selección. Las Pruebas Psicológicas. 2a. edición México: Trillas, idioma Español, pp. 151, 257- 267, 427 - 438.
2. Chiavenato, Idalberto (1994): Administración de recursos humanos. La Administración de recursos humanos. Reclutamiento de Personal. Selección de Personal. 2a. edición en español, Santafé de Bogotá McGraw - Hill, pp. 109 - 206.
3. Dessler, Gary (1991) Administración de Personal. Entrevistas a los candidatos a ocupar el puesto. Inducción y capacitación. 4ta. Edición. México, Prentice Hall Hispanoamericana, pp. 261.
4. Diccionario de Medicina Mosby, (1995): Grupo Editorial Océano, pp. 679.
5. Dorsch, Friedrich (1981): Diccionario de Psicología, Editorial Herder, pp. 231.
6. Fuernham, Adrian, et. al. (Trad.), (2001): Psicología Organizacional. Historia y definición del concepto de clima. México, Oxford, pp. 602, 603.
7. Gairing, Mechthilde (1992) Cómo superar el estrés en la vida cotidiana. ¿Qué es el estrés?, 2da. Edición, Everest, pp. 12, 13.
8. Goncalves, Alexis (2000): Fundamentos del clima organizacional. Ambiente y estructura Organizacional. 2da. Edición, Universidad de Antioquia, p.p. 61-83
9. Gregory, R. J. (1987): Adult Intellectual Assessment. Evaluación y Diagnóstico Clínico. Boston Allyn and Bacon, pp. 26, 27.
10. Hilgard E. R. Introducción a la Psicología: (1976) Teorías de la Personalidad. 5ta. Edición, Madrid Tomo II, pp. 81,82, 450-455.
11. Merani, Alberto L. (1986): Diccionario de Psicología. 3ra. Edición, editorial Grijalbo, pp. 12, 13, 68, 93, 143.
12. Robbins, Stephen (1998): Fundamentos del Comportamiento Organizacional. La cultura organizacional. 5ta edición, Prentice- Hall Hispanoamerica, p.p. 253-267.

13. Schultz, Duane P. (1991): Psicología Industrial. Selección de Persona, Test Psicológicos. 3ra. Edición. México, McGraw-Hill, pp. 117, 118,127, 128, 398- 408.
14. Sherman, Arthur, et. al. (1999): Administración de recursos humanos. Cálculo de la rotación y el ausentismo. Selección. 11a. edición México Thomson, pp. 122, 141- 143, 148, 149.
15. Werther, William, et. al. (2000): Administración de Personal y Recursos Humanos. Outsourcing. 5a. edición México McGraw-Hill, pp. 529-534
16. Zepeda Herrera, Fernando (1999) Psicología Organizacional. Mejora del Clima Organizacional. México Addison Longman, pp. 98, 99.
17. www.conductitlan.net, la inducción al puesto, 10 de febrero de 2010
18. www.gestiopolis.com, Administración de Empresas y de personal, 20 de marzo de 2010
19. www.gestiopolis.com, historia del Departamento de Recursos Humanos, 20 de enero de 2010.
20. www.gestiopolis.com, Reclutamiento y Selección de personal, 03 de abril de 2010
21. www.gestiopolis.com, Selección y Reclutamiento de personal, 17 de marzo de 2010.
22. www.wikipedia.org, Actitud, 10 de agosto de 2010.
23. www.wikipedia.org, Neuroticismo, 18 de julio de 2010.

ANEXOS

ANEXO I
CUESTIONARIO
EMPRESAS QUE CUENTAN CON SU PROPIO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo de laborar en la organización: _____

1. ¿Cuántas personas conforman el departamento de recursos humanos?
1-4 personas 5-10 personas 11 personas en adelante
2. ¿Cuántas de estas personas conforman el área de reclutamiento y selección?
1 persona 2 personas 3 personas
4 personas 5 personas
3. ¿Cuál es el rango del salario de los integrantes del área de reclutamiento y selección?
2,000 – 3,500
4,000 – 5,500
6,000 - 7,500
8,000 – 9,500
10,000 en adelante
4. ¿Cuál es el costo de los recursos materiales como: pruebas, lapiceros, papel, formularios, solicitudes, etc., que se utilizan para contratar?
100-1,000
1,100-2000
2,100-3,000
3,100 en adelante

5. ¿Cuál es el índice de rotación en el área de pilotos repartidores?

1% 2% 3% 4% 5% 6%

6. ¿Cuánto tiempo le toma la contratación de un piloto repartidor?

5 días 10 días 15 días 20 días

7. ¿Cuántas personas conforman el área de pilotos repartidores?

1-5 personas 5-10 personas 11 personas en adelante

ANEXO II
CUESTIONARIO
EMPRESAS DE OUTSOURCING

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo de laborar en la organización: _____

1. ¿Cuál es costo por la contratación de un piloto repartidor?
50%- 60% 70%-80% 90%-100%
2. ¿Cuánto tiempo le toma la contratación de un piloto repartidor?
5 días 10 días 15 días 20 días
3. ¿Le cobran al candidato algún porcentaje?
SI NO
4. Si su respuesta fue afirmativa ¿Cuánto se le cobra?

ANEXO III
ENTREVISTA
EMPRESAS QUE CUENTAN CON SU PROPIO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo de laborar en la organización: _____

1. ¿Cree que el reclutamiento que se lleva a cabo actualmente cumple con los objetivos de la empresa? ¿Por qué?
2. ¿Cuáles son las ventajas que tiene el departamento de reclutamiento?
3. ¿Cuáles son las desventajas que tiene el departamento de reclutamiento?
4. ¿Cree que su personal está motivado? ¿Por qué?
5. ¿Conoce los beneficios del Outsourcing?
6. ¿Ha considerado utilizar el sistema de Outsourcing?

ANEXO IV
ENTREVISTA
EMPRESAS DE OUTSOURCING

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo de laborar en la organización: _____

1. ¿Cuáles son los beneficios de utilizar Outsourcing?
2. ¿Cuáles son los riesgos que conlleva el contratar personal para distintas organizaciones?
3. ¿Cómo incentiva a su personal de reclutamiento?
4. ¿Cómo garantiza que la persona contratada permanecerá en el puesto de trabajo?

ANEXO V
OBSERVACION

Nombre de la Empresa: _____

Nombre del entrevistado: _____

Edad: _____ Sexo: _____

Tiempo de laborar en la organización: _____

- Accedió a responder las preguntas
- Gestos del entrevistado
- Percepción del ambiente en donde se desarrolló la entrevista
- Formalidad al momento de proporcionar la información
- Amplió el contenido de las respuestas