

**MODELO DE FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACION, PARA EMPRESAS
OUTSOURCING PRESTADORAS DE ESTOS SERVICIOS DENTRO DE LOS
ESTANDARES DE CALIDAD DE LA NORMA ISO 9000**

**IBONE MARCELA POSADA SUAREZ
LOURDES GIRALDO RODRIGUEZ**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
MEDELLIN
2005**

**MODELO DE FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACION, PARA EMPRESAS
OUTSOURCING PRESTADORAS DE ESTOS SERVICIOS DENTRO DE LOS
ESTANDARES DE CALIDAD DE LA NORMA ISO 9000**

**IBONE MARCELA POSADA SUAREZ
LOURDES GIRALDO RODRIGUEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al Titulo de
Psicóloga**

**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA MARIA CANO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
PROGRAMA DE PSICOLOGIA
MEDELIN
2005**

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, Junio 2005

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos de todo corazón a nuestros padres y familiares, quienes con su esfuerzo aportaron para que nuestro sueño se hiciera realidad.

De la misma manera agradecemos a nuestro asesor temático quien creyó en esta idea desde el momento en que lo contactamos; nos aportó su gran conocimiento y nos brindó su apoyo incondicional.

A nuestra asesora metodológica quien nos orientó de una manera correcta y dedicada y por último agradecemos al Dr. Pablo Betancur Gallo quien nos dio la Bienvenida a la Universidad y ahora nos da la despedida además de su apoyo en toda la realización de este trabajo con el factor tiempo.

Por supuesto agradecemos a Nuestro Dios porque sentimos su presencia en toda la realización de este nuestro trabajo.

DEDICATORIA

Este trabajo es el resultado de la unión de varios esfuerzos; por una parte de nuestros padres, ya que para ellos significaba un aporte económico y por otra parte de nuestro asesor en dicho trabajo ya que su aporte fue invaluable en cuanto a su conocimiento y apoyo.

Es por esto que dedicamos el resultado de dichos esfuerzos, primero a nuestros padres ya que no solo nos aportaron la parte económica sino que su apoyo, cariño y entrega estuvo presente en todo este proceso y segundo a nuestro asesor quien se convirtió en nuestro punto de apoyo, nos aporó de una manera muy especial y siempre creyendo en nosotros no como estudiantes sino como profesionales.

Por último y mas importante dedicamos este trabajo a Dios en quien creemos y sabemos que no solo nos acompañó sino que nos puso en nuestro camino a las personas indicadas tanto para el comienzo, desarrollo y culminación de este trabajo.

RESUMEN ANALÍTICO EJECUTIVO

TITULO: Modelo de procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación, para empresas Outsourcing prestadoras de estos servicios dentro de los Estándares de Calidad de la Norma ISO 9000

AUTOR O AUTORES:

Lourdes Giraldo Rodríguez

Ibone Marcela Posada Suárez

FECHA: 15 de Junio de 2005. Primer semestre de 2005.

TIPO DE IMPRENTA: Procesador de palabras Word 98, Imprenta Arial 12.

NIVEL DE CIRCULACIÓN: Restringida.

ACCESO DEL DOCUMENTO: Fundación Universitaria María Cano.

Autores: Lourdes Giraldo Rodríguez, Ibone Marcela Posada Suárez.

LINEA DE INVESTIGACIÓN: Desarrollo Humano

SUBLINEA: Psicología Organizacional

MODALIDAD DE TRABAJO: MONOGRAFÍA.

PALABRAS CLAVES:

NTC- ISO 9000, NTC- ISO 9001, NTC- ISO 9004, NTC- ISO 9011,Proceso, Documentar, Outsourcing, Reclutamiento de personal, Selección de personal, Inducción, Capacitación.

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

El trabajo que se realizó surgió de la importancia que estamos viendo en este momento tanto de los servicios que prestan las empresas outsourcing en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación como la implementación de la norma ISO 9000 en todos los procesos que se llevan a cabo desde el área de recursos humanos en dichas empresas.

Proseguimos con la ubicación de las empresas Outsourcing y realizamos toda la recolección de la información por medio de encuestas y entrevistas a las empresas que tomamos como muestra de la Ciudad de Medellín acerca de la documentación que se lleva de estos procesos en cada una de las empresas.

Se analizó la información, se tabuló, se sacaron los resultados, recomendaciones y conclusiones.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO

El contenido de nuestro trabajo no se basó en la división de capítulos sino que lo organizamos de acuerdo al planteamiento del problema. Por lo tanto tomamos como aspectos relevantes:

- Los procesos de Reclutamiento: Conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

- Selección. Actividad estructurada y planificada que permite evaluar e identificar con carácter productivo las competencias de un conjunto de candidatos que se diferencian de otros y los hace más idóneos para un cargo que igual posee una serie de características y requerimientos, y cuyo objetivo es el desempeño eficaz y eficiente de cierta tarea o profesión.
- Inducción. Proceso básico para las personas que inician sus actividades laborales en una organización ya que constituye un momento excelente para lograr la confianza de los nuevos empleados, cuando se inicia en una compañía.
- Capacitación. Actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito general es preparar, desarrollar e integrar a los recursos humanos al proceso productivo, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los trabajadores en sus actuales y futuros cargos y adaptarlos a las exigencias cambiantes del entorno.
- Outsourcing. Megatendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

- ISO. Las ISO, siglas de International Standards Organization (Organización Internacional para la Estandarización), es un organismo de alcance mundial encargado de coordinar y unificar las normas nacionales, agrupando a 130 países. La misión de la ISO es promover el desarrollo de la estandarización y las actividades con ella relacionada en el mundo con la mira en facilitar el intercambio de servicios y bienes, y para promover la cooperación en la esfera de lo intelectual, científico, tecnológico y económico. Dicha organización se fundó en 1926, 22 países se reunieron para fundar una federación internacional de los comités nacionales de normalización, la ISA (International Standardizing Associations). Este organismo fue sustituido en 1947 por la ISO, cuya sede está situada en Ginebra. Cada país miembro está representado por uno de sus institutos de normalización, y se compromete a respetar reglas establecidas por la ISO relativas al conjunto de las normas nacionales. La ISO es un organismo consultivo de las Naciones Unidas. Todos los trabajos realizados por dicha organización resultan acuerdos internacionales los cuales son publicados como Estándares Internacionales.

METODOLOGÍA

Este documento se fundamenta en una investigación de tipo descriptivo- aplicativo con un enfoque de tipo cualitativo, puesto que la investigación que realizado esta basada en la descripción de una teoría y su aplicación.

CONCLUSIONES

Tras la realización del presente trabajo se puede observar la necesidad de las empresas de certificarse ante la norma ISO 9000, para de esta manera competir ante el mercado con un excelente servicio y garantizar un proceso calificado en el desarrollo de sus procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. TITULO	15
1.1 FORMULACION Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1 GENERAL	18
3.2 ESPECÍFICOS	18
4. MARCO REFERENCIAL	19
4.1 HISTÓRICO	19
4.2 CONTEXTUAL	19
4.3 LEGAL	22
5. MARCO TEORICO	24
5.1 CREACIÓN DE EMPRESA – OUTSOURCING	24
5.2 DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES	25
5.3 EL PSICÓLOGO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL	27
5.4 EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES	27
5.5 OUTSOURCING	29
5.6 SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS	30
5.7 DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO- 9000. ICONTEC	31
5.8 LAS COMPETENCIAS LABORALES CON LA GESTIÓN DE CALIDAD, BAJO LA NORMA ISO 9000	34
5.9 PROCESOS DE SELECCIÓN	36
5.9.1 Planeamiento del Talento Humano	36
5.9.2 Reclutamiento de Personal	37

	Pág.
6.9.2 Selección de Personal	42
6.9.3 Inducción	51
6.9.4 Programa de capacitación	57
7. DISEÑO METODOLOGICO	66
7.1 ENFOQUE	66
7.2 CLASE DE INVESTIGACION	66
7.3 DISEÑO	66
7.4 POBLACIÓN Y MUESTRA	66
7.5 FUENTES DE INFORMACIÓN	67
7.6 DELIMITACIÓN	67
7.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	67
7.8 ALCANCES	68
8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	69
8.1 INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS OUTSOURCING	69
8.2 GRAFICA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS	70
8.3 PROPUESTA DE MODELO DE LOS PROCESOS BASADO EN EL CICLO ADMINISTRATIVO PHVA, DESARROLLADO POR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000.	71
8.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	73
9. CONCLUSIONES	78
10. RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	80
ANEXOS	82

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1 : Encuesta proceso de Gestión Humana en Empresas Outsourcing	83
ANEXO 2 : Formato propuesto para la Caracterización de los Procesos	85
ANEXO 3 : Formato de Control Documentación	86
ANEXO 4 : Formato de Mejora	87
ANEXO 5 : Formato Acciones Preventivas	88

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se pretende dar a conocer el desarrollo de los procesos de gestión humana dentro de las empresas outsourcing, para de esta forma reevaluar la manera de realizarlos y generar un modelo de procesos que cumpla con los estándares de calidad enmarcados en la norma ISO 9000.

El desarrollo de este proyecto se realiza mediante el conocimiento de cada uno de los pasos realizados tradicionalmente en el proceso de selección en las empresas, para de esta manera indagar específicamente en las organizaciones outsourcing y comparar dichos procedimientos con lo establecido por las normas y estándares de calidad.

De esta forma se logro la creación del modelo exigido para los procesos de gestión humana tras el estudio de la norma ISO 9000, colaborando de esta manera a las empresas outsourcing en el desarrollo de sus procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación para que cumplan con lo exigido por los estándares de calidad.

1. TITULO

MODELO DE FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACION, PARA EMPRESAS OUTSOURCING PRESTADORAS DE ESTOS SERVICIOS ENMARCADOS EN ESTÁNDARES DE CALIDAD DE LA NORMA ISO 9000.

1.1 DESCRIPCION Y FORMULACION DEL PROBLEMA

Los programas de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, se hacen indispensables a partir de la década del noventa, cuando la mayoría de los países latinoamericanos inician procesos de apertura económica que exigen alta calidad en los productos y servicios brindados a mercados más amplios pero igualmente más exigentes.

Las frecuentes y rápidas innovaciones tecnológicas, la diversidad de los procesos productivos y la forma de ser de cada empresa hace indispensable acometer programas de inducción, entrenamiento en el puesto de trabajo, capacitación y desarrollo de personal para aquellos trabajadores que ingresan por primera vez e inclusive para aquellos de la misma empresa que cambian de área.

En este sentido los procesos de selección no pueden ceñirse meramente a la comprobación de conocimientos profesionales, con las herramientas clásicas de selección, tales como el currículum vitae y el expediente académico, ni siquiera son suficientes los conocidos tests de inteligencia por sí mismos para cubrir las necesidades de selección. Se hace necesaria la utilización de nuevos métodos y nuevas variables a medir.

Por esto, la evaluación de cada uno de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación en una forma teórica para la creación de los modelos para las empresas interesadas en actualizar los que ya poseen y la implementación para empresas que no lo tienen nos generan el siguiente interrogante que se pretende desarrollar con la elaboración de este trabajo:

¿CÓMO ELABORAR UN MODELO FORMALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y CAPACITACION, PARA EMPRESAS OUTSOURCING PRESTADORAS DE ESTOS SERVICIOS ENMARCADOS EN ESTÁNDARES DE CALIDAD DENTRO DE LA NORMA ISO 9000?

2. JUSTIFICACION

Los procesos que actualmente llevan las organizaciones sobre reclutamiento, selección, inducción y capacitación; están siendo sometidos cada vez mas a las exigencias de la globalización, buscando con ello la prestación de un optimo servicio que redunde en la satisfacción de los clientes, es por esto que tanto las organizaciones que llevan estos procesos como aquellas prestadoras de estos servicios, requieren desarrollar mecanismos que les permitan competir con calidad enmarcándolos en las exigencias de los estándares de calidad propuestos por el medio, procurando que dicha gestión se refleje en beneficios tanto para las empresas de outsourcing con alta trayectoria en estos procesos, como para las nuevas que requieren de documentación para dar inicio a su desarrollo en los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación.

Tras observar a partir de nuestra experiencia de práctica que en algunas organizaciones como en las que desempeñamos nuestro trabajo, se ha visto la necesidad de que personas altamente calificadas realicen todo el proceso de selección de personal, inducción y capacitación, cumpliendo con las altas necesidades de calidad demandantes en el mercado competitivo.

Es por eso, que encontramos que al revisar la teoría de los procesos de selección y al crear los modelos altamente competitivos y con mejores estándares de calidad las empresas outsourcing y las que apenas comienzan pueden obtener en menor tiempo el material con que trabajar o de una u otra forma mejorar lo que ya se tiene. Para que de esta manera las empresas outsourcing puedan competir en el mercado y de esta manera ofrecer un portafolio de servicios que se convertirá en una herramienta abierta a las posibles necesidades de las organizaciones con quienes contratan.

3. OBJETIVOS

3.1 GENERAL

Identificar y diseñar y proponer un modelo de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, para empresas outsourcing prestadoras de estos servicios enmarcados en los estándares de calidad.

3.2 ESPECIFICOS

- Revisar e Identificar los conceptos teóricos sobre los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación y los requerimientos exigidos por la norma de calidad ISO-9000 para estos procesos.
- Diseñar los pasos requeridos para formalizar los procesos organizacionales basado en las exigencias del sistema de gestión de calidad "ISO".
- Documentar los procesos definidos en los estándares de calidad.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 HISTORICO

El sistema de procesos anteriormente era de manera eficiente y se basaba en las exigencias del entorno, dichos procesos a pesar de ser coherentes y ordenados no presentaban las bases requeridas por los sistemas de calidad; el cual tiene como objetivo mejorar la calidad beneficiando a sus clientes.

Actualmente el entorno ha cambiado para las organizaciones, la apertura económica desde 1991 y la globalización de los mercados exigen mayor calidad en los procesos para insertarse a las exigencias teniendo la oportunidad de hacer intercambios con las demás empresas del exterior.

4.2 CONTEXTUAL

El Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

- Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
- Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de

administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.

- Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, a un proveedor más especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.

- Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.

- Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

- Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

- Productos y servicios ofrecidos a una empresa por proveedores independientes de cualquier parte del mundo.

- El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados.

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, planeación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permite identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

El Aseguramiento de la Calidad nace como una evolución natural del Control de Calidad, que resultaba limitado y poco eficaz para prevenir la aparición de defectos. Para ello, se hizo necesario crear sistemas de calidad que incorporasen la prevención como forma de vida y que, en todo caso, sirvieran para anticipar los errores antes de que estos se produjeran. Un Sistema de Calidad se centra en garantizar que lo que ofrece una organización cumple con las especificaciones

establecidas previamente por la empresa y el cliente, asegurando una calidad continua a lo largo del tiempo.

El concepto de calidad ha evolucionado con el tiempo tratándose de adaptar a los continuos cambios en el medio ambiente empresarial. En sus orígenes, la calidad por inspección se basó en la detección de errores en los productos terminados que ofrece la empresa. Más tarde la calidad evolucionó a asegurar los procesos productivos y así evitar los posibles defectos de los productos finales. Con la llegada de la calidad total, el término calidad, dejó de ser una herramienta de control y se convirtió en la estrategia de la empresa basada en el liderazgo del director general y en el cliente como la persona que define la calidad dentro de la empresa. La mejora continua de la calidad orienta los esfuerzos de todo el personal hacia una mejora constante de todas sus actividades a ofrecer un valor agregado al cliente final. Con la reingeniería, la calidad pasó de ser una estrategia de negocios y se convirtió en la base para una reestructuración de la empresa. Sin embargo, tampoco la reingeniería está siendo suficiente y se necesita una sexta generación de procesos de calidad basados en una rearquitectura de la empresa, como empresa ampliada, la estructuración del capital intelectual y el nuevo enfoque de liderazgo, todo orientado a ofrecerle valor continuamente al cliente vía conocimiento e inteligencia.

4.3 LEGAL

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

En 1998, el Outsourcing alcanzó una cifra de negocio a nivel mundial de cien mil millones de dólares. De acuerdo con estudios recientes, esta cantidad se disparará hasta 282 mil millones de dólares.”¹

El outsourcing, es un mecanismo que, no había tenido el auge actual, extendiéndose a nuestras organizaciones, con una existencia desde hace unos 25 años ha revolucionado el mundo de los negocios y viene siendo utilizado desde los años 90, cuando las grandes compañías norteamericanas comenzaron a entregar buena parte de sus actividades especialmente las relacionadas con su gestión de sistemas.

“En Colombia, a la fecha, es mínimo el desarrollo que ha tenido esta figura contractual, se ha reducido solo a servicios de celaduría, aseo y otros. Sin embargo, en la época actual empieza a ser de gran trascendencia para las empresas que encuentran en ella una gran oportunidad de crecimiento.”²

¹ **ECHAVARRIA MEJIA, Jesús Ignacio.** “Contrato de outsourcing”. Medellín. 1998. Trabajo de grado. Especialización en derecho comercial. Universidad Pontificia Bolivariana.

² Ibid.

5. MARCO TEORICO Y ESTADO DEL ARTE

Dentro del marco teórico trataremos de explicar de forma clara cada uno de los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación, de igual manera los conceptos que aportaron para el planteamiento del problema y el aporte que da la psicología a la elaboración de proceso de selección y a la organización como tal.

5.1 CREACION DE EMPRESA – OUTSOURCING

La creación de una empresa permite disponer de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades, es importante por este motivo fomentar su creación, pero para lograrlo es fundamental obtener un ambiente propicio que invite a la gente a la imaginación y la creatividad.

“Se entiende por creación de empresas el proceso que da origen a esas unidades productoras de bienes y servicios y las cuales, en el medio latinoamericano, usualmente inician con recursos muy limitados.”³

Hoy vivimos en un contexto totalmente diferente, caracterizado por las altas tasas de mortalidad de empresas que han quedado obsoletas y no han podido responder a nuevas exigencias, que se esfuerzan por responder con agilidad constantes problemas difícilmente previsibles, buscando alternativas para enfrentar mercados fuertemente competitivos, intensamente internacionalizados y con grandes exigencias en cuanto a la calidad de productos y servicios, factores a los que se unen índices de desempleo alarmantes, conformados por personas a

³ JERICO, Pilar. Gestión del talento humano.. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid. 2001 Editorial Prentice hall.

las que la tecnología los dejó atrás y la inestabilidad del mercado y la mortandad empresarial les cerraron la oportunidad que anhelaba.

“Estos factores están afectando las relaciones laborales, dando lugar a una crisis en los ordenamientos jurídicos que deben idear regulaciones novedosas para atender los nuevos requerimientos, dando lugar a diferentes mecanismos para buscar la llamada flexibilización laboral que adecue al dinamismo de la economía las relaciones de trabajo al igual que las comerciales para la prestación de servicios especializados a través de la llamada tercerización o outsourcing.”⁴

Como resultado, las compañías están transformando la gerencia de áreas claves de apoyo tal como Gestión Humana al utilizar socios estratégicos externos llamados Outsourcing.

Lograr mayor eficiencia significa eliminar la duplicidad de funciones, elevar el nivel de servicio y lograr efectivo control de costos.

5.2 DESARROLLO DE LA PSICOLOGÍA EN LAS ORGANIZACIONES

“La complejidad del mundo de las organizaciones y el papel que en ellas puede y debe desempeñar el psicólogo empresarial u organizacional se comprende y se desprende del análisis detallado de los procesos de desarrollo que cumple cada una de las partes que entra en interacción en y con ocasión de la situación del trabajo. Ellas son de una parte, el individuo como persona adulta en proceso de crecimiento y, de otra, la organización, cuyas premisas y postulados básicos son la productividad, la competitividad y la alta eficiencia, elementos componentes de

⁴ **PEREZ GARCIA, Miguel. ARANGO DE PEREZ, Victoria.** Flexibilidad laboral y outsourcing. 19 Edición. 1999.

una racionalidad para lograr colocarse en un determinado medio o sector de la actividad económica”.⁵

La psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que optimizara sus capacidades físicas y humanas y aumentara la coordinación y el trabajo en equipo y garantizara eficiencia en todos los aspectos.

Se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización, sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento se convirtió en la gran preocupación por la "calidad de la vida laboral". Es decir, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fue este el resumen del descubrimiento que le dio a la psicología de la organización como disciplina.

Los psicólogos organizacionales estudian los problemas que tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y con el de toda la organización

⁵ **URDANETA Ballén, Orlando.** Psicología Organizacional, Aplicada ala Gestión del Talento Humano. 3R Editores. P. 41

en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo.

5.3 EL PSICÓLOGO EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección es un proceso de carácter técnico administrativo mediante el cual la empresa busca, examina e incorpora a las personas que precisa, se trata de un conjunto de técnicas que permitirán encontrar las personas más adecuadas para desempeñar determinado puesto de trabajo. La selección de personal es una función fundamental para las organizaciones dado que cuánto más adecuada sea mayores serán las posibilidades de éxito.

“Cuando el selector es psicólogo, realiza una tarea de selección de personal profesional utilizando sus recursos para comprender las características y necesidades del contexto solicitante y realizando una lectura diagnóstica y pronóstica de los candidatos posibles. A partir de esa percepción y de la comprensión resultante, la tarea de selección es una propuesta de alianza basada en la consideración de aspectos actuales y potenciales de los candidatos, que buscan desplegar condiciones y llevar adelante proyectos”.⁶

5.4 EL TALENTO HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

En las organizaciones antiguas se pensaba que las personas eran un recurso mas de la empresa, que se podía manipular y manejar a su antojo, olvidando que el recurso humanos es lo más importante de las instituciones y esta dotado de necesidades físicas pero también emocionales, las cuales se deben tener en cuenta para un desarrollo optimo del funcionamiento integro de la organización.

⁶ www.Monografías.com. De la Iglesia Gabriela. Psicología Laboral y Organizacional.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

“...El talento humano es heterogéneo en cambio el recurso humano es homogéneo... Con esta afirmación hace referencia a la evolución que a través de la historia han tenido las personas dentro de las organizaciones. Cuando se utiliza el término “Recurso Humano “ se nombra con el un recurso mas dentro de la organización, como lo son las maquinas, los edificios y las materias primas, sin establecer diferencia alguna con las personas.”⁷

En un proceso de certificación de la calidad ISO, todas las funciones y actividades que llevan a generar bienestar a los empleados alineándolos en la consecución de los objetivos organizacionales, convierten el Talento Humano en un proceso de apoyo que facilita la obtención de las metas propuestas.

“De otra parte, cuando se utiliza el término “Talento Humano”, se nombra con él al individuo que habita las organizaciones. Aquí la persona es valiosa por ser persona, es decir, por sus capacidades intelectuales, físicas, anímicas y emocionales, por su capacidad para socializar y claro está por su habilidad para producir. En este sentido el talento humano es heterogéneo, puesto que por muy parecidos que puedan ser dos individuos, nunca serán iguales, siempre habrá diferencias entre las persona de la organización.”⁸

La concepción del personal como talento, es el resultado de la interacción que se genera tanto con el cliente interno como externo de la organización, que requieren

⁷ **HENAO S, Ana Maria.** “Gerencia del Talento Humano. Un diccionario para principiante”. Medellín, diciembre 1995. trabajo de grado. Especialización en gerencia. Universidad Pontificia Bolivariana.

⁸ **DIAZ MENESES, Magdalena y otros.** “Las herramientas administrativas en la gestión del talento humano en las empresas del sector industrial” Medellín 1997. Trabajo de grado. Universidad de Medellín

personas que sean altamente competitivas, pero que se desempeñen bien en los diferentes roles. Se buscan personas eficaces pero al mismo tiempo felices.

“El talento se ha convertido en el mayor patrimonio de las organizaciones, puesto que el desarrollo tecnológico, la globalización y los avances en mercados de capitales han facilitado el acceso a la financiación, a la tecnología y a los clientes, y por ello han convertido el talento humano en el recurso más valioso y escaso.

Un recurso que, por otra parte, las personas solo aportan si quieren, si aprecian que se les trate como tales; un recurso que sale de la empresa cada día, cuando finaliza la jornada de trabajo, y que puede desaparecer masivamente de la organización cuando la rotación de los profesionales es desmesurada.”⁹

Hoy por hoy se tiene una mejor consideración del talento humano de las empresas, y ellas en búsqueda de una mejor proyección ante el mundo empresarial esta en búsqueda del apoyo capacitado de personas para el manejo de su apoyo más valioso el talento humano.

5.5 OUTSOURCING

Outsourcing es una megatendencia que se está imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

El Outsourcing hasta hace tiempo era considerado simplemente como un medio para reducir significativamente los costos; sin embargo en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

⁹ JERICO, Op. Cit

5.6 SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

“La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son: ¿Dime un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo.

Los centros de valoración o Assesment Center, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Es una prueba conductual donde se enfrenta a los candidatos a resolver situaciones conflictivas que pueden presentarse en el puesto de trabajo.

Otra técnica de selección que se ve afectada por la gestión por competencias es la visita domiciliaria, sin embargo sobre este tema no hay mucho material escrito disponible.

Las personas que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias son pocas entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como Hay Group.

La selección de personal por competencias es un tema muy reciente que esta cautivando las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos”.¹⁰

5.7 DEFINICIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO- 9000. ICONTEC

- Las Normas ISO 9000 se crearon para orientar a las organizaciones en la implementación y operación de Sistemas de Gestión de Calidad, conformando un conjunto de normas de sistemas de Gestión de la Calidad que redunde en la prestación de un servicio eficaz con estándares tanto Nacionales como Internacionales.
- NTC- ISO 9000: La Norma Técnica Colombiana ISO- 9000 describe y determina los fundamentos y terminología de los Sistemas de Gestión de la Calidad.
- NTC- ISO 9001. Su objetivo es la satisfacción del cliente, a través de la especificación de los requisitos que demuestren su capacidad para proporcionar productos que cumplan sus requisitos.
- NTC- ISO 9004. Proporciona directrices de eficacia y eficiencia del Sistema de Gestión de la Calidad, logrando mejorar el desempeño de la organización.
- NTC- ISO 9011: Se refiere a los elementos que orienta las auditorias del Sistema de Gestión de la Calidad.

¹⁰ QUINTERO RENDÓN, Alejandra. Selección de personal por competencias. Psicóloga Fundación Universitaria María Cano, Especialista en Psicología Organizacional. Universidad San Buenaventura. PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL. www.gestipolis.com

Principios de Gestión de la Calidad:

- El objetivo primordial de la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad radica en contribuir a que la organización mejore continuamente y desarrolle plenamente sus procesos, a través de los siguientes principios:

- Enfoque al cliente: según la norma Icontec las organizaciones deben comprender las necesidades de sus clientes y satisfacer sus requisitos.

- Liderazgo: son aquellos que orientan los propósitos de la organización y logran mantener un ambiente interno favorable para el logro de los objetivos.

- Participación del personal: se requiere de la participación y compromiso del personal para el logro de los objetivos.

- Enfoque basado en procesos: es gestionar las actividades y recursos a través de procesos.

- Enfoque de sistema para la gestión: gestionar los procesos interrelacionados como un sistema para el logro de sus objetivos.

- Mejora continua: objetivo de crecimiento y permanencia de la organización.

- Toma de decisión: basado en el análisis de la información.

- Relaciones de mutuo beneficio con proveedores: de manera que estas relaciones generen mayor valor.

La implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad permite a la organización generar confianza en sus procesos y en la calidad de sus productos

y servicios, incrementando la satisfacción de sus clientes, por lo que para su implementación se requiere:

- Diagnostico: determinar necesidades y expectativas de clientes e interesados.
- Establecer políticas de Calidad.
- Determinar los procesos y responsables para el logro de los objetivos.
- Proporcionar los recursos necesarios para su realización.
- Establecer métodos de medición de eficacia y eficiencia.
- Poner en marcha los métodos establecidos.
- Determinar medios para prevenir no conformidades y eliminar sus causas.
- Establecer un sistema de mejora continua.

Las anteriores etapas que comprenden la implementación de un Sistema de Calidad, permiten el desempeño eficaz mediante la identificación de procesos como “La actividad o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar entradas en salidas”¹¹ facilitando la gestión de la organización.

¹¹ Norma Técnica Colombiana ISO 9000 – ICONTEC. Pág 3

5.8 LAS COMPETENCIAS LABORALES CON LA GESTIÓN DE CALIDAD, BAJO LA NORMA ISO 9000

“Tanto las normas de competencia laboral, como las normas ISO, son consideradas poderosos instrumentos de codificación de saberes, esto es de conocimiento; de modo que contribuyen ambas a una mejor gestión organizacional.

Por otro lado, es clara la relación entre las normas ISO y las acciones de capacitación; incluso la versión ISO 9000 del año 2000, es más específica que la versión de 1994 en cuanto a la formación del personal. Mientras la versión de 1994 planteaba: “Mantener procedimientos documentados para identificar las necesidades de capacitación y capacitar a todo el personal que ejecuta actividades que afectan a la calidad”.

El personal que ejecuta tareas asignadas de manera específica, debe estar calificado sobre la base de educación, capacitación y/o experiencia adecuada según se requiera; En la versión del año 2000 se establece: “El personal que realice trabajos que afecten la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas”.

Pero también, la lógica de funcionamiento de los sistemas normalizados, el ISO 9000 y el de Competencia Laboral, se pueden contrastar en cuanto a:

Conceptos y términos. Generan conceptos y términos generales que facilitan su aplicación en diferentes contextos, por tanto son sistemas abiertos que cada organización puede adaptar a sus necesidades.

Documentación. Las normas de calidad describen las características de los procesos; las normas de competencia, las características de los resultados deseados (criterios de desempeño).

Verificación. En ambos sistemas de normas un agente verificador externo recoge evidencias sobre el cumplimiento de la norma. En el caso de ISO sobre aspectos como la existencia de la documentación y los registros; en el caso de las normas de competencia, sobre temas como el desempeño.

Cultura organizacional. Ambos sistemas no son meros cambios en las formas de hacer las cosas. Su éxito radica en su efectiva incorporación a la cultura organizacional. La idea de certificar implica avanzar en un proceso de mejoramiento continuo hacia la superación de los factores de disconformidad hasta obtener el certificado con la participación de todos.

Procesos y personas. En tanto las normas ISO documentan los diferentes procesos y productos obtenidos, las normas de competencia describen los resultados que las personas deben ser capaces de obtener.

Participación. Las normas ISO están previamente elaboradas; el proceso de participación de los trabajadores se puede dar en torno a la documentación y elaboración de manuales. Entretanto, en la elaboración de normas de competencia se gana mucho en representatividad y compromiso con la participación de los trabajadores en la elaboración misma de la norma.

Prospectiva. Las normas de calidad se centran en la creación y verificación de condiciones para el presente, para los procesos en curso, si bien durante su implementación pueden surgir mejoras orientadas a neutralizar las no conformidades. Por su parte, las normas de competencia pueden contener un

ingrediente prospectivo que les permita anticipar nuevas exigencias en el resultado esperado del trabajo y minimizar su riesgo.

Complementariedad. Una aplicación conjunta de las normas ISO y las normas de competencia laboral es perfectamente deseable y ventajosa. Dado que la norma ISO no prescribe formas de hacer, solo lo que debe hacerse, una posibilidad de complemento estriba en desarrollar los resultados esperados del trabajo mediante normas de competencia laboral. Muchos de los contenidos de las normas de competencia hacen corresponder las evidencias de desempeño con las especificaciones establecidas por la empresa; tales especificaciones están casi siempre documentadas en los manuales elaborados para certificar en ISO. A su vez, informaciones derivadas de las normas de competencia pueden utilizarse para fortalecer la documentación necesaria al proceso de certificación ISO”.¹²

5.9 PROCESOS DE SELECCION

5.9.1 Planeamiento del talento humano. “Es un proceso de decisión respecto de los recursos humanos necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales, dentro de un período determinado. Se trata de prever cuales serán las fuerzas de trabajo y los talentos humanos necesarios para la realización de la acción organizacional futura”.¹³

Consiste en revisar los requerimientos de recurso humano, para verificar la cantidad necesaria de empleados que cumpla con las habilidades necesarias y este disponible cuando se necesite.

¹² Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Producto realizado en el marco del Proyecto CinterNet, una iniciativa de CINTERFOR/OIT desarrollada mediante la cooperación de todas las entidades vinculadas a ella. [online] <http://www.ilo.org>

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill. 1997. Pg 143.

5.9.2 Reclutamiento de personal. Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización; en esencia es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de talento humano la oportunidad de empleo que pretende llenar.

Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Medios o Canales de Reclutamiento

Se ha comprobado ya que las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También hemos visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo. El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales

empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.

CLASES DE RECLUTAMIENTO

RECLUTAMIENTO INTERNO

El reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o trasferidos con promoción (movimiento diagonal).

Ventajas del Reclutamiento Interno

- Es más económico para la empresa, pues evita gastos de aviso de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costo 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 debe trabajar durante el período 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 período y fue sometido al concepto de sus jefes; en la mayor parte de las veces, no necesita período experimental,

integración, ni inducción en la organización o de informaciones amplias al respecto;

- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso;
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal, que muchas sólo tiene su retorno cuando el empleado 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.

Desventajas del Reclutamiento Interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y motivación suficiente para llegar allí; si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones, causando diversas consecuencias, como apatía, desinterés, o el retiro de la organización con el propósito de aprovechar oportunidades fuera de ella;
- Puede generar un conflicto de intereses, ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crecer una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades;

cuando se trata de jefes que por largo tiempo que no tienen ningún ascenso en la organización o que no tiene potencial de desarrollo para ascender más allá de suposición actual, éstos pueden pasar a tratar de ocupar los cargos subalternos con personal de potencial limitado, con el propósito de aprovechar nuevas oportunidades en el futuro o entonces pasar a "sofocar" el desempeño y las aspiraciones de los subordinados cuando notan que, en el futuro, podrían sobrepasarlos;

➤ Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir sólo con los problemas y con las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación; aunque la organización puede desarrollar esfuerzos destinados a presentar soluciones importadas de otras empresas;

➤ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización; la idea de que cuando el presidente se ausente, la organización puede admitir un aprendiz de escritorio y promover o ascender a todo el mundo, ya que desapareció hace mucho tiempo y en este caso se presenta una gran descapitalización del patrimonio humano de la organización, por cuanto se pierde un presidente y se gana un aprendiz de escritorio novato e inexperto; para no perjudicar el patrimonio humano, el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medias de que el candidato interno a una situación tenga efectivamente condiciones de (al menos) igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo.

Reclutamiento Externo

El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Ventajas del Reclutamiento Externo

➤ Trae "sangre nueva" y nuevas experiencias en la organización, la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización, y casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se mantiene actualizado con respecto al ambiente externo y a la paz de lo que ocurra en otras empresas.

Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización 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 pro lo 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 de desempeño a corto plazo.

Desventajas del Reclutamiento Externo

➤ Generalmente tarda más que el reclutamiento interno. El período empleado en la elección e implementación de las técnicas más adecuadas, con influencia de las fuentes de reclutamiento, con atracción y presentación de los candidatos, con recepción y preparación inicial, con destino a la selección, a los exámenes u otros compromisos y con el ingreso, no es pequeño; y cuando más elevado el nivel del cargo, resulta mayor ese período;

- 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 período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa 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 empleados 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.

5.9.3 Selección de personal. Es una actividad estructurada y planificada que permite evaluar e identificar con carácter productivo las competencias de un conjunto de candidatos que se diferencian de otros y los hace más idóneos para un cargo que igual posee una serie de características y requerimientos, y cuyo objetivo es el desempeño eficaz y eficiente de cierta tarea o profesión.

En síntesis es escoger el individuo adecuado para el cargo adecuado, buscando una mayor productividad.

Concepto Global de Selección

El concepto global de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones, el proceso puede hacerse muy simple, especialmente cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. Mediante los sistemas de selección internas se pueden equiparar el capital humano con potencial de promoción por una parte, y las vacantes disponibles, por la otra. Los empleados con más características compatibles con el puesto (y por lo tanto, con más alta puntuación) se consideran los candidatos idóneos. A pesar de algunas limitaciones, por ejemplo, que los programas no consideran factores como el deseo del empleado por aceptar el puesto, estos sistemas han tenido gran difusión.

Recepción Preliminar de Solicitudes

Empleados Y Empresas

El proceso de selección se realiza en dos sentidos: la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo. El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende adecuadamente desde el principio.

Es frecuente que se presenten solicitudes "espontáneas" que decidan solicitar personalmente un empleo. Durante esta entrevista preliminar, puede iniciarse el proceso de obtener información sobre el candidato, así como una evaluación preliminar e informal.

El candidato entrega a continuación una solicitud formal de trabajo (proporcionada durante la entrevista preliminar). Los pasos siguientes de selección consisten en gran medida en la verificación de los datos contenidos en la solicitud, así como de los recabados durante la entrevista.

Pruebas de Idoneidad

Procedimiento

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. alguna de estas pruebas consiste en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

Los puestos de nivel gerencial son con frecuencia demasiado complejos y es difícil medir la idoneidad de los aspirantes. Se computan los resultados, se obtienen los promedios y el candidato logra una puntuación final. No es necesario agregar que el procedimiento resulta considerablemente costoso y aconsejable sólo en determinadas circunstancias.

Validación de Pruebas

La validez de una prueba de inteligencia significa que las puntuaciones obtenidas mantienen una relación significativa con el desempeño de una función con otro aspecto relevante.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques: el de demostración práctica y el racional.

Demostración práctica y enfoque racional

El enfoque de la demostración práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer.

El enfoque racional: se basa en el contenido y el desarrollo de la prueba. Este se emplea cuando la demostración práctica no se puede aplicar debido a que el número insuficiente de sujetos examinados no permite la validación.

Instrumentos para la Administración de Exámenes y una Palabra de Cautela

Existe una amplia gama de exámenes psicológicos para apoyar el proceso de selección, pero es importante tener en cuenta que cada examen tiene utilidad limitada y no se puede considerar un instrumento universal.

Las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad. Se cuentan entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y sugestiva.

Las pruebas de conocimiento son más confiables porque determinan información o conocimientos que posee el examinador.

Las pruebas de desempeño miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.

Las pruebas de respuestas gráficas miden las respuestas fisiológicas a determinados estímulos.

Las pruebas de idoneidad que se emplean en el proceso de selección, finalmente solo constituyen una de las técnicas empleadas. Su uso se limita a la medición de factores examinables y comprobables. En el caso de un cajero una prueba de actitud numérica y concentración puede informar sobre varios aspectos mensurables de su personalidad.

Entrevista de Selección

Preguntas Claves

La entrevista de selección consiste en una plática formal y en profundidad, 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 de selección constituyen la técnica más ampliamente utilizada; su uso es universal entre las compañías latinoamericanas.

Las entrevistas permiten la comunicación en dos sentidos: los entrevistados obtienen información sobre el solicitante y el solicitante la obtiene sobre la organización.

Tipos de Entrevista

Las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la compañía y un solicitante (entrevistado).

Las preguntas que formule el entrevistador pueden ser estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas o de provocación de tensión.

En la práctica la estructura mixta es la más empleada, aunque cada una de las otras desempeña una función importante.

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.

Lo que es aun más grave; en este enfoque pueden pasarse por alto determinadas áreas de aptitud, conocimiento o experiencia del solicitante.

Entrevistas estructuradas

Entrevista estructurada se basan en un marco de preguntas predeterminadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderla.

Este enfoque mejora la contabilidad 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 sometidos 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 con preguntas 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.

Entrevista de solución de problemas

Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique como las enfrentaría.

Entrevista de provocación de tensión

Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber como reacciona el solicitante a ese elemento.

El Proceso de Entrevista

Consta de cinco etapas:

Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

Intercambio de información

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

Terminación

Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

Evaluación

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación pos entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

Errores del Entrevistador

La figura sintetiza algunos de los errores de fondo más comunes en un entrevistador. Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (Igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

Errores del Entrevistado

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistadores son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

Verificación de Datos y Referencias

Los especialistas para responderse algunas preguntas sobre el candidato recurren a la verificación de datos y a las referencias. Son muchos los profesionales que muestran un gran escepticismo con respecto a las referencias personales, la objetividad de estos informes resulta discutible.

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 superiores, 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.

El profesional de recursos humanos debe desarrollar una técnica depurada que depende en gran medida de dos hechos capitales: uno, el grado de confiabilidad de los informes que recibe en el medio en que se encuentra; dos, el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales se encuentra muy extendida en toda Latinoamérica.

5.9.3 Inducción. La inducción es el ajuste dirigido a los nuevos empleados con la compañía, el puesto y el trabajo en equipo.

La inducción es un proceso básico para las personas que inician sus actividades laborales en una organización. Constituye un momento excelente para lograr la confianza de los nuevos empleados, cuando una persona se inicia en una compañía existe un grado de ilusión y de entusiasmo, de igual forma la idea de trabajar mucho tiempo para la organización y crecer con ella, circunstancia que debe aprovecharse bien, pues la ilusión y el entusiasmo tienden a desaparecer sino se les refuerza.

Garantiza una vinculación apropiada del nuevo empleado y una mayor identificación de las principales características de la empresa. Cuando se ha diseñado un adecuado proceso, vinculado apropiada con mayor facilidad el rumbo Corporativo y los objetivos de la institución, conoce con mayor propiedad sus funciones y se genera en él un grado de compromiso frente a la institución.

Cuando se aplica una inducción a nuevos vinculados, se aumenta su productividad, debido a que están dedicados de lleno a sus actividades y no tanto a escudriñar detalles organizacionales. El Proceso de Inducción como tal, requiere de un estudio detallado de la empresa y un posterior diseño del mismo.

Proceso de inducción al nuevo empleado.

La preocupación por tratar de socializar a los colaboradores no es nueva, y las prácticas actuales no difieren considerablemente del énfasis tradicional en Recursos Humanos. Lo que quizás es diferente es el énfasis en una cultura organizacional orientada a la calidad como resultado deseado de la inducción o socialización. Esta meta requiere que las organizaciones dediquen más recursos al proceso de inducción y lo estructuren de manera diferente para que incluya una

visión realista que espera comportamientos previsibles y que fomente la socialización.

Una vez que se ha reclutado con éxito y seleccionado a los empleados, el siguiente paso es realizar la inducción y capacitarlos. En este punto es donde se les proporciona la información que requieren para tener éxito en sus nuevas posiciones y donde los más antiguos les comunican algo de su experiencia a los nuevos.

Pasos que hay que tener presentes en la elaboración de un manual de inducción.

- **PALABRAS DE BIENVENIDA**

Constituye uno de los aspectos a los que se debe presentar mayor importancia y atención. Esta actividad la debe realizar el jefe del departamento, quien debe prepararse para recibir al nuevo empleado. Las actividades que se pueden programar para esta actividad son las siguientes:

- Palabras de introducción: Exposición del programa de inducción en el cual va a participar el nuevo funcionario. Entregar al colaborador una copia por escrito de dicho programa.
- Presentación del compañero guía con el propósito de explicarle al nuevo empleado las funciones específicas que va a asumir durante el programa de inducción.
- Presentación del nuevo empleado a los compañeros de la unidad donde va a laborar.

Es importante que el supervisor o el compañero guía, responsable de presentar al resto de compañeros, no emita juicios valorativos o afirmaciones subjetivas sobre la organización y sus funcionarios, con el propósito de permitir que el empleado se forme su propia impresión de éstos. También es oportuno que cada vez que se presente a cada funcionario se realice una breve descripción de las funciones generales del empleado veterano. Adicionalmente, es necesario familiarizar al empleado con el lugar de trabajo, con el propósito fundamental de que conozca las condiciones laborales a las que se enfrentará, así como los sitios que serán de uso frecuente. Esto incluye aspectos como los siguientes:

- Mostrarle su lugar específico de trabajo, el mobiliario, equipo e instrumentos de trabajo.
- Mostrarle los artículos y suministros necesarios para el desempeño de sus labores, así como el procedimiento con que deben solicitarse cuando se agoten.
- Suministrarle una lista con los nombres de las personas que ocupan cargos de nivel gerencial.
- Proporcionarle una guía telefónica interna y una breve explicación del sistema telefónico, que incluye aspectos tales como: solicitar líneas para hacer llamadas internas, códigos especiales, trasladar llamadas de una extensión a otra. Recordarle que el teléfono es para acortar las distancias y no para alargar las llamadas.
- Explicar la organización departamental general y su relación con otras actividades de la compañía

- Explicar la contribución individual del empleado a los objetivos del departamento y sus asignaciones iniciales en términos generales.

- Comentar el contenido del puesto con el empleado y proporcionarle una copia de la descripción del mismo.

- Explicar el programa de capacitación departamental y las prácticas y procedimientos de aumentos salariales.

- Preguntar dónde vive el empleado y cuáles son las facilidades de transporte.

- Explicarle las condiciones de trabajo:
 - Horas de trabajo
 - Entrada para empleados
 - Horas de comida
 - Recesos para tomar café, períodos de descanso
 - Llamadas telefónicas y correo personal
 - Políticas y requerimientos de tiempo extra
 - Días de pago y procedimientos para recibir el pago
 - Armarios (lockers)
 - Otros

- Requerimientos para la conservación del empleo: explicar los criterios de la compañía en relación con:
 - Cumplimiento de las responsabilidades

- Asistencia y puntualidad
 - Manejo de información confidencial
 - Conducta
 - Apariencia general
 - Uso de uniforme (Sí lo hubiere)
-
- Presentar el nuevo colaborador a las autoridades de mayor rango y otros jefes departamentales. Debe prestarse atención especial a la persona a la que se asignará el nuevo empleado: el empleado guía.

 - Conducir al empleado con el supervisor inmediato quien:
 - Presentará el nuevo miembro a sus compañeros
 - Familiarizará al empleado con el lugar de trabajo
 - Iniciará la capacitación en el trabajo

Etapas de seguimiento.

El propósito de esta etapa es garantizar un desarrollo adecuado del programa de socialización; es decir, retroalimentar el programa y realizar los ajustes del caso para procurar que el empleado se adapte satisfactoria y oportunamente a la organización.

Esta etapa debe incluir una somera evaluación mensual de las actividades de inducción realizadas y un informe de adaptación del empleado, lo cual puede contribuir a determinar las debilidades y fortalezas del programa de socialización. También, permitirá reforzar aquellos aspectos, en los que el empleado tenga deficiencias o dudas.

Se sugiere que el programa de socialización sea, al menos, de tres meses, con acciones discontinuas, de manera que sea consistente con el período de prueba.

Se sugiere llevar a cabo estas actividades de inducción para cada una de las siguientes etapas:

Primera etapa: Bienvenida

- Diálogo entre el supervisor, el compañero guía y el empleado
- Presentación con los compañeros de trabajo
- Recorrido por lugares de uso frecuente en su trabajo

Segunda etapa: Introducción a la organización

Debe abarcar temas referidos a información de la organización.

En lo que respecta a la información específica relacionada con la unidad y el cargo que deberá desempeñar el empleado, se sugiere que tanto el supervisor como el compañero guía sean los responsables de esta tarea. Se podría realizar mediante demostraciones de cómo hacer el trabajo por parte del compañero guía; entrega de trabajos realizados por otros funcionarios de la unidad para que el empleado tenga idea del tipo de trabajo que deberá desarrollar.

Tercera etapa: Seguimiento

En esta etapa se pueden realizar reuniones mensuales con el supervisor, el compañero guía y el empleado, a partir de las cuales se generará un informe de adaptación por parte del jefe tomando en cuenta la opinión del compañero guía.

Mediante el uso adecuado del proceso de socialización, las empresas pueden llegar a contar con equipos de trabajo de alto rendimiento en todas sus

dimensiones, lo que trae eficiencia y eficacia, amor al trabajo y la alegría de compartir con otros el desarrollo organizacional.

Si la organización no recurre a esta fuente de sabia socialización de su personal, pagará, como en el pasado, un alto precio en ineficiencia, en aborrecimiento por el trabajo, en insatisfacción de las personas y en imposibilidad de alcanzar los objetivos organizacionales.

En conclusión, y como corolario de lo expuesto, toda empresa debe contar con un Manual de Socialización, que debe ser aplicado a cada uno de sus empleados, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor administración de sus Recursos Humanos.

5.9.4 Programas de capacitación. La eficiencia de una organización depende de ciertas variables, una de ellas es el desarrollo continuado del personal de la organización, aquí se ubica la labor de capacitación, proceso complicado y con frecuencia resistido en tanto tiene que ver con el cambio. De hecho la capacitación es producto del cambio y en ocasiones la causa de este. El cambio puede ser tan amplio y profundo como una nueva dirección en la estrategia corporativa y tan inmediato y personal como ayudar a alguien a dominar las habilidades de un nuevo trabajo.

La capacitación no debe confundirse con el adiestramiento, este último que implica una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo ya sea para un equipo o maquinaria.

El adiestramiento se torna esencial cuando el trabajador ha tenido poca experiencia o se le contrata para ejecutar un trabajo que le es totalmente nuevo. Sin embargo una vez incorporados los trabajadores a la empresa, ésta tiene la obligación de desarrollar en ellos actitudes y conocimientos indispensables para que cumplan bien su cometido.

◆ **La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:**

- Conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Elevar la moral de la fuerza laboral
- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Obtener una mejor imagen.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Mejorar la relación jefe-subalterno.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo con miras a la promoción.
- Contribuir a la formación de líderes dirigentes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Promover la comunicación en toda la organización.

- Reducir la tensión y permitir el manejo de áreas de conflicto.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de forma que se puedan alcanzar las metas trazadas.

◆ **Beneficios de la capacitación para el trabajador y la empresa.**

El beneficio de la capacitación no es sólo para el trabajador, sino también para la empresa; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro. Entre los beneficios podemos mencionar:

- Permite al trabajador prepararse para la toma de decisiones y para la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo y la confianza del individuo.
- Ofrece herramientas necesarias en el manejo de conflictos que se den dentro de la organización.
- Logra metas individuales.
- Eleva el nivel de satisfacción en el puesto.
- Mejora la comunicación entre los trabajadores.
- Ayuda a la integración de grupos.
- Transforma el ambiente de trabajo en la empresa, haciendo más agradable la estadía en ella.

◆ Pasos Hacia La Capacitación

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales. Las operaciones organizacionales abarcan una amplia variedad de metas que comprenden personal de todos los niveles, desde la inducción hacia el desarrollo ejecutivo. Además de brindar la capacitación necesaria para un desempeño eficaz en el puesto, los patrones ofrecen capacitación en áreas como el desarrollo personal y el bienestar. A fin de tener programas de capacitación eficaces, se recomienda un enfoque sistemático. Éste consiste en 4 partes:

- Detectar las necesidades de capacitación

Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

- Análisis Organizacional: que es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se debe tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la Compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
- Análisis de Tareas: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

- Análisis de la Persona: dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita?. En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa. Es importante aclarar que esta información la obtenemos a través de una encuesta. En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según:

- TIEMPO: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo.
- ÁMBITO: generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas.
- SITUACIÓN LABORAL: para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

El detectar las necesidades de capacitación del Recurso Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- Conocer los contenidos que se necesita capacitar.

- Establecer las directrices de los planes y programas.
- Optimizar el uso de recursos.
- Focalizar el objeto de intervención.

Importancia de la Capacitación de Recursos Humanos.

En la actualidad la capacitación de los recursos humanos es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo.

La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar a sus recursos humanos, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación de recursos humanos debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

Beneficios de la Capacitación.

La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.

- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.
- Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación (check list) que evidencien las necesidades de capacitación.

Técnicas de Capacitación.

Después de determinar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos de capacitación de sus empleados, se puede llevar a cabo la capacitación. Las ventajas y desventajas de las técnicas de capacitación más comunes son las siguientes:

- **Capacitación en el Puesto.** Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o sustituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos

planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas:

Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

- **Capacitación por Instrucción del Puesto (CIP).** Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (sí lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

6. DISEÑO METODOLOGICO

6.1 ENFOQUE

Paradigma Cualitativo, puesto que la investigación que vamos a realizar esta basada en la descripción de una teoría y su aplicación.

6.2 CLASE DE INVESTIGACION

La investigación se basa en la formulación descriptivo- aplicativo de la repercusión y alcance de las áreas de recursos humanos en las empresas. Debido a las necesidades en materia de recursos humanos y las posibilidades que estas generan para la creación de una empresa de servicios.

6.3 DISEÑO

El diseño que se utilizo para la recolección de información fue la encuesta y la entrevista a las empresas prestadoras de servicios Outsourcing. **(Anexo 1)**

6.4 POBLACION Y MUESTRA

Población. Empresas outsourcing de la ciudad de Medellín.

Muestra. Cuatro empresas outsourcing de la ciudad de Medellín.

6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuentes Primarias.

Cuatro empresas prestadoras de servicio Outsourcing de la ciudad de Medellín, especializadas en la selección de candidatos para puestos específicos en Empresas de la Ciudad.

Fuentes Secundarias.

- Sistema de Gestión de la Calidad ISO- 9000. ICONTEC
- Libros de Gestión Humana
- Documentos relacionados
- Conferencias
- Internet

6.6 DELIMITACION (Espacial y Temporal)

Se realiza en cuatro (4) empresas Outsourcing de la ciudad de Medellín entre los meses de Mayo y Junio del año 2005.

6.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Para efectos metodológicos del presente trabajo, nos apoyamos en la aplicación de un instrumento recolector de información, que nos permitió conocer de un profesional de una empresa outsourcing como es el desarrollo de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación y cuales son los formatos de registro que manejan dentro de su empresa, por medio de la aplicación de una encuesta. **(ANEXO 1)**.

6.8 ALCANCES

Este proyecto pretende realizar una descripción de los formatos exigidos por la norma ISO 9000 de los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación y de esta manera obtener un modelo que vaya acorde con las exigencias de los Estándares de Calidad.

El alcance de este proyecto intenta facilitar a las empresas prestadoras de servicios Outsourcing los procesos de acreditación y certificación por medio de la creación de formatos que permiten planear, hacer, verificar y actuar respecto a los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación.

8. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

8.1 INTERPRETACIÓN DE ENCUESTAS DE GESTIÓN HUMANA EN EMPRESAS OUTSOURCING.

El instrumento utilizado fue la encuesta, realizada a cuatro (4) empresas prestadoras de servicio de Gestión Humana, modalidad Outsourcing; de la cual se obtuvo la siguiente información.

Las compañías en la prestación de sus servicios desarrollan reclutamiento, selección, inducción y capacitación los cuales tienen un registro que no cumple con los exigidos por los estándares de calidad. Estos registros se tienen básicamente para el manejo de hojas de vida, procesos de selección, capacitación, evaluación y contratación.

Para los anteriores procesos dichas organizaciones desarrollan los procesos de planeación, verificación y planes de mejora de una manera integral sin ningún tipo de documentación y basados en ningún modelo de gestión de calidad, de la misma forma desarrollan la formación y capacitación de sus empleados.

Las organizaciones en el desarrollo de sus procesos buscan siempre mejorar y agilizar sus servicios de manera que puedan insertarse cada vez mas, ser más competitivas y generar mayor satisfacción a sus clientes.

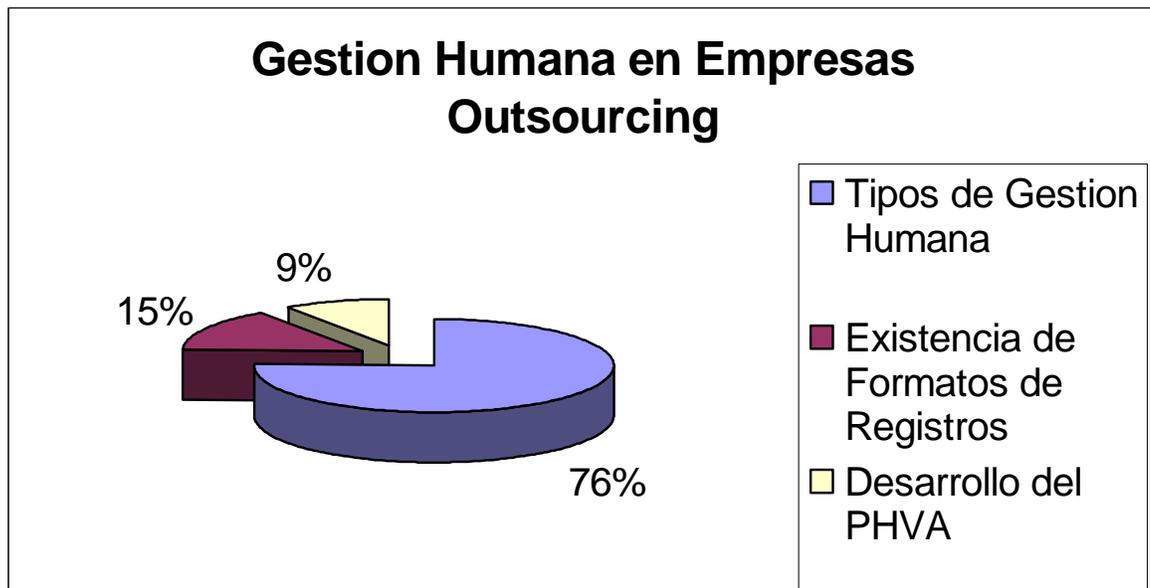
En el proceso de reclutamiento las empresas recurren normalmente a la solicitud de fuentes externas para la adquisición de sus hojas de vida. En la selección de personal generalmente se observa que se utiliza la entrevista individual.

En el proceso de inducción generalmente la empresa les proporciona una breve información acerca de la organización a la cual se van a vincular.

En el proceso de capacitación la empresa generalmente proporciona una formación acerca del puesto de trabajo y de sus funciones específicas.

Las organizaciones desarrollan los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación de una manera convencional llevando unos formatos realizados por las propias necesidades de la organización sin registrarse en formatos requeridos por los Sistemas de Gestión de Calidad. **(Anexo 1)**

8.2 GRÁFICA DE INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE ENCUESTAS.



Tras la indagación previa de alguna de las empresas outsourcing de la ciudad de Medellín se puede interpretar que en la actualidad los procesos que desarrollan como reclutamiento, selección, inducción y capacitación se hacen de una manera tradicional, es decir, utilizando sus propios registros sin ninguna certificación de

calidad. (Tipos de Gestión Humana Reclutamiento, Sección, Inducción y Capacitación, 76%)

Se observo que la realización de los formatos de registros se basan según las necesidades de obtener una base de datos más que una norma de calidad que proyecte a la empresa a una certificación.

No obstante se puede ver la necesidad de capacitación de estas empresas sobre la norma ISO y su interés por ser más competentes en el mercado en el momento de brindar sus servicios, preocupándose de esta manera por la adquisición de formatos que registren lo verídico de sus procesos y la evaluación constante de su desempeño en el proceso de selección, para de esta manera trabajar con los mejores estándares de calidad.

Fundamentalmente se pretende ofrecer un modelo que permita reorientar los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación bajo los estándares de un sistema de calidad tanto al interior de la organización, como a la prestación de sus servicios a otras empresas.

8.3 PROPUESTA DE MODELO DE LOS PROCESOS BASADO EN EL CICLO ADMINISTRATIVO PHVA, DESARROLLADO POR EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD ISO 9000.

En la identificación de los procesos requeridos por las normas de calidad ISO, el ciclo administrativo PHVA, juega un papel fundamental, ya que permite visualizar de manera global y ordenada las diferentes actividades que lo componen.

Dentro del proceso de Gestión Humana al que pertenecen los procedimientos de Reclutamiento, Selección Inducción y Capacitación, y a su vez cada uno de ellos se le aplica el ciclo PHVA con él animo de analizar los siguientes aspectos:

✿ **Planeación:**

- Se realiza partiendo de un análisis interno y externo de la información y las actividades generadas por el proceso, de manera que se tenga en cuenta el entorno y las instalaciones.
- La forma como el proceso evalúa con los objetivos estratégicos, misión, visión, valores, principios y políticas de la organización, para desarrollar posteriormente con la información obtenida con este análisis la “Política de Calidad” fundamental para el desarrollo del proceso y los procedimientos conjuntamente con la organización.
- El desarrollo de esta planeación le permite a la organización medir sus logros a través de indicadores de gestión que se controlan mediante un organigrama o gráficos de procesos, con el objetivo de generar las estrategias o planes de acción que darán las directivas del proceso de Gestión Humana.

✿ **Hacer:**

- Detrás de las actividades del hacer, se tiene como prioridad la forma de “socializar” la información analizada en la planeación para que a través de los planes de acción se realice la “implementación” de las diferentes partes del proceso.
- La implementación es hacer prácticos los elementos de la planeación dando dinamicidad y concretud a los procesos.

✿ **Verificar:**

- Dentro del ciclo la verificación permite conocer el funcionamiento del sistema de calidad en cada proceso, a través de los datos generados por los planes de acción, creándose métodos de revisión, medición de los resultados de manera periódica y elaborar un sistema de seguimiento al desempeño de los procesos y procedimientos, del sistema de Gestión de Calidad.
- La verificación se realiza de manera periódica según las necesidades y requerimientos de la organización.

✿ **Actuar:**

- Dentro de este ciclo el actuar proporciona la posibilidad de reajustar los procesos y detectar las fallas o inconsistencias en la aplicación del modelo, posibilitando la actualización o modificación del plan general, teniendo en cuenta las acciones correctivas, acciones preventivas y mejoras.

8.4 CARACTERIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

La caracterización de los procesos y los procedimientos permiten mantener y realizar de forma clara y ordenada las actividades, los objetivos y toda la información relacionada con cada proceso, permitiendo la elaboración de registros de control y documentación que retroalimente constantemente el sistema de Gestión de Calidad de la Organización.

Para la elaboración de la caracterización de los procesos se requiere un formato que contenga la siguiente información:

- Nombre del proceso
- Código de identificación
- Objetivo del proceso
- Factores de éxito
- Alcance
- Información de entrada
- Actividades de proceso (PHVA)
- Resultados
- Recursos necesarios para el proceso
- Responsables
- Participantes

(Anexo 2)

Formato de documentación:

De la misma forma como se han diseñado los anteriores formatos, el formato de documentación lleva la siguiente información:

◆ Título: control de documentos.

- Código de identificación:
- Fecha de elaboración:
- Nombre del documento: (solicitud de proceso de selección de la empresa XX)

- Requisitos contractuales del cliente: (los datos referentes a la contratación del servicio)
- Requisitos de la Organización: (tiempo de desarrollo del proceso, efectividad, mantenimiento, garantías, etc)
- Información externa requerida para el proceso: (Naturaleza de la empresa a quien se prestará el servicio, requerimientos de los cargos, perfiles, etc.)
- Tiempo requerido para el servicio:
- Recursos:
- Responsables y participantes:
- Aprobado por:

(ANEXO 3)

Nota: se debe tener en cuenta que la extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a múltiples factores tales como:

- Tamaño de la organización.
- Complejidad de los procesos.
- Competencias del personal requeridos.

Formatos de Mejoras

◆ **Título. Acciones correctivas:**

- Código de identificación:
- Fecha de elaboración:
- No conformidades del cliente: (quejas)
- Causas de las no conformidades:
- Acciones correctivas necesarias:
- Número de Registro:
- Control de las acciones correctivas:
- Responsable y participantes:

(ANEXO 4)

◆ **Título. Acciones preventivas:**

- No conformidades posibles en la prestación del servicio:
- Causas de las no conformidades posibles:
- Acciones necesarias para evitar las no conformidades posibles:
- Registro de los resultados:
- Revisión de las acciones preventivas:
- Número de registro:
- Responsable y participantes:

(ANEXO 5)

Gestión del Talento Humano

Básicamente las normas ISO pretenden aumentar la satisfacción de los clientes mediante la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad en los procesos de la organización, generando mejoras continuas al sistema de conformidad con los requisitos exigidos por los mismos clientes y los reglamentos exigidos a las empresas.

Para establecer un Sistema de Gestión de la Calidad, existen unos requisitos que debe establecer la organización, consistentes en documentar, implementar, mantener y mejorar sus procesos.

Documentar. Respalda las diferentes actividades realizadas en los procesos a través de documentos escritos de manera constante y ordenada, que aseguran la eficacia en la planeación, operación y control de los procesos.

Implementar. Es poner en marcha las actividades planificadas en cada uno de los procesos, de forma coherente que permita la calidad de los servicios.

Mantener. Dar continuidad a los procesos, llevando un control de sus resultados.

Mejorar. Implementar métodos que permitan a los procesos ser más eficaces y eficientes en aras de la calidad teniendo en cuenta las acciones correctivas y las acciones preventivas que de este se generen.

9. CONCLUSIONES

Tras la realización del presente trabajo se puede observar la necesidad de las empresas de certificarse ante la norma ISO 9000, para de esta manera competir ante el mercado con un excelente servicio y garantizar un proceso calificado en el desarrollo de sus procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación.

Se puede concluir que en cada uno de los procesos es importante tener en cuenta, además de un excelente servicio, los requisitos generados por el cliente, los necesarios para la prestación del servicio, los requerimientos legales y los generados en los procesos de mejoras tanto externos como internos.

De la misma manera como función básica en los sistemas de calidad, esta el llevar registros apropiados sobre las funciones, actividades, procesos y procedimientos que demande la prestación de un servicio con calidad, tales como:

- Incremento de la participación de los empleados
- Mejora de los niveles de competitividad
- Generar habilidad y destrezas técnicas a los procesos
- Mayor oportunidad de formación
- Mayores índices de calidad.

10. RECOMENDACIONES

- Es importante tener en cuenta para la correcta planeación y ejecución de los procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, determinar a nivel interno las competencias requeridas por el personal, proporcionar oportunidades de formación, desarrollar evaluación de desempeño y generar planes motivacionales que permitan crear conciencia sobre la pertinencia e importancia de los procesos de calidad en la organización.
- En cada uno de los procesos es importante tener en cuenta, además de un excelente servicio, los requisitos generados por el cliente, los necesarios para la prestación del servicio, los requerimientos legales y los generados en los procesos de mejoras tanto externos como internos.
- Es importante como función básica en los sistemas de calidad, el llevar registros apropiados sobre las funciones, actividades, procesos y procedimientos que demande la prestación de un servicio con calidad.

BIBLIOGRAFIA

Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Producto realizado en el marco del Proyecto CinterNet, una iniciativa de CINTERFOR/OIT desarrollada mediante la cooperación de todas las entidades vinculadas a ella. [online] <http://www.ilo.org>

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México 1993. Editorial McGraw- Hill.

DIAZ MENESES, Magdalena y otros. “Las herramientas administrativas en la gestión del talento humano en las empresas del sector industrial. Medellín 1997. Trabajo de grado. Universidad de Medellín.

ECHAVARRIA MEJIA, Jesús Ignacio. “Contrato de Outsourcing”. Medellín. 1998. Trabajo de grado. Especialización en derecho comercial. Universidad Pontificia Bolivariana.

HENAO S, Ana María. “Gerencia del Talento Humano. Un diccionario para principiantes”. Medellín diciembre 1995. Trabajo de grado. Especialización en gerencia. Universidad Pontificia Bolivariana.

JERICO, Pilar. Gestión del Talento. Del profesional con talento al talento organizativo. Madrid. 2001. Editorial Prentice Hall.

LONDOÑO CHICA, Carlos. MESA PRIETO, Rodrigo. Gerencia y recursos humanos. Curso básico de administración de empresas. España, 1993. Editorial Norma.

PEREZ GARCIA, Miguel. ARANGO DE PEREZ, Victoria. Flexibilidad laboral y Outsourcing. 19 Edición. 1999.

REVISTA INTERAMERICANA DE PSICOLOGÍA. Vol. 1. Ed. Cincel. Medellín. 1991.

REVISTA INTERAMERICANA DE PSICOLOGÍA. Vol 11. Ed. Cincel. Medellín. 1992.

Selección de Personal por Competencias. ALEJANDRA QUINTERO RENDÓN. PSICOLOGA ORGANIZACIONAL. Psicóloga Fundación Universitaria María Cano, Especialista en Psicología Organizacional – Universidad Sanbuenaventura. www.gestiopolis.com.

TEORIA Y TÉCNICAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Volumen 3.

URDANETA Ballén, Orlando. Psicología Organizacional, Aplicada a la Gestión del Talento Humano. 3R Editores.

A N E X O S

ANEXO 1

ENCUESTA PROCESO DE GESTION HUMANA EN EMPRESAS OUTSOURCING

Objetivo: Realizar un diagnostico en las empresas Outsourcing sobre los procesos de Gestión Humana, para el desarrollo del Proyecto de grado.

Nombre de la Empresa _____

Cargo que desempeña _____

Teléfono _____

1. Que tipos de sistemas de Gestión Humana desarrolla en su Empresa?

Reclutamiento _____

Selección _____

Inducción _____

Capacitación _____

2. La Empresa lleva registros de los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación realizados en procesos anteriores?

Si _____

No _____

Cuales _____

3. En los anteriores procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación cual de los siguientes aspectos se desarrollan?

Planeación _____

Verificación _____

Planes de Mejora _____

Acciones preventivas _____

Acciones Correctivas _____

4. Es indispensable el conocimiento de las necesidades o requerimientos de personal, de las empresas a quienes les trabaja?

Si _____

No _____

5. De que manera se pueden mejorar los procesos llevados por la organización?

6. En el proceso de reclutamiento de hojas de vida a cual de estas opciones recurre?

- Solicitud directa a la empresa _____
- Recomendaciones de terceros _____
- Bases de datos Internet _____
- Bases de datos periódicos _____
- Bases de datos Universidades _____
- Bases de datos Cena _____

7. En el proceso de selección a cual de estas opciones recurre?

- Entrevista Grupal _____
- Entrevista Individual _____
- Pruebas Psicotécnicas _____

8. En el proceso de Inducción a cual de estas opciones recurre?

- Reseña institucional de la empresa _____
- Presentación en la empresa _____

9. En el proceso de Capacitación a cual de estas opciones recurre?

- Capacitar sobre el puesto de trabajo _____
- Capacitar sobre funciones específicas _____

10. En los procesos de Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación, llevan algunos formatos específicos?

- Si _____
- No _____
- Cuales _____

ANEXO 2 FORMATO

Formato propuesto para la Caracterización de los Procesos

NOMBRE DEL PROCESO: (Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación)

CODIGO DE IDENTIFICACIÓN:

<p>OBJETIVO DEL PROCESO:</p> <p>Busca describir de una manera completa y clara las diferentes actividades desarrolladas en este proceso.</p>	<p>FACTORES DE ÉXITO:</p> <p>Es la forma como se realizan las actividades para lograr los objetivos de manera que identifiquen a la organización.</p>
<p>ALCANCE:</p> <p>Identifica el inicio del proceso y hasta donde debe llegar.</p>	<p>INFORMACIÓN DE ENTRADA:</p> <p>Se describe los proveedores y la información requerida para el desarrollo del proceso, tanto interna como externa.</p>
<p>ACTIVIDADES DEL PROCESO:</p> <p>Se describen todas las actividades requeridas en el proceso teniendo en cuenta el proceso administrativo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar).</p> <p>P:</p> <p>H:</p> <p>V:</p> <p>A:</p>	<p>RESULTADOS:</p> <p>Se consigna la información resultante de las actividades del proceso y la manera como satisface al cliente.</p> <hr/> <p>RECURSOS NECESARIOS:</p> <p>Técnicos:</p> <p>Humanos:</p> <p>Materiales:</p>
<p>RESPONSABLES</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	<p>PARTICIPANTES</p> <hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>

ANEXO 3

FORMATO DE CONTROL DOCUMENTACIÓN

NOMBRE DEL DOCUMENTO: (solicitud de proceso de selección de la empresa XX)

CODIGO DE IDENTIFICACIÓN:

Fecha de elaboración:

Requisitos contractuales del cliente: Los datos referentes a la contratación del servicio	Requisitos de la Organización: tiempo de desarrollo del proceso, efectividad, mantenimiento, garantías, etc
Información externa requerida para el proceso: Naturaleza de la empresa a quien se prestará el servicio, requerimientos de los cargos, perfiles, etc.	Tiempo requerido para el servicio:
RECURSOS NECESARIOS: Técnicos: Humanos: Materiales:	Aprobado por:

RESPONSABLES <hr/>	PARTICIPANTES <hr/>
------------------------------	-------------------------------

Nota: se debe tener en cuenta que la extensión de la documentación del sistema de gestión de la calidad puede diferir de una organización a otra debido a múltiples factores tales como:

- Tamaño de la organización.
- Complejidad de los procesos.
- Competencias del personal requeridos.

ANEXO 4

FORMATO DE MEJORA

ACCIONES CORRECTIVAS:

Código de IDENTIFICACIÓN:

Fecha de elaboración:

No conformidades del cliente:

(Quejas)

Causas de las no conformidades:

Acciones correctivas necesarias:

Numero de Registro:

Control de las acciones correctivas:

RESULTADOS:

RESPONSABLES

PARTICIPANTES

ANEXO 5

FORMATO ACCIONES PREVENTIVAS

ACCIONES PREVENTIVAS:

Código de Identificación: _____ **Fecha de elaboración:** _____

No conformidades posibles en la prestación del servicio:	Causas de las no conformidades posibles:
Acciones necesarias para evitar las no conformidades posibles:	Registro de los resultados:
Revisión de las acciones preventivas:	Número de registro:

RESPONSABLES	PARTICIPANTES
_____	_____