

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



LAURA C. RODRIGUEZ RODRIGUEZ

*Importancia de la inducción y tendencias de fuentes de reclutamiento*

TRABAJO DE GRADO

BOGOTÁ D.C., 2014

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



LAURA C. RODRIGUEZ RODRIGUEZ

*Importancia de la inducción y tendencias de fuentes de reclutamiento*

TRABAJO DE GRADO

TUTOR. ANDRES CASTRO

BOGOTÁ D.C., 2014

## DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

*Agradezco a Dios por haber permitido llegar a este punto de mi carrera profesional y por permitir que siga logrando mis objetivos, a mi mamá por todo su esfuerzo, por creer en mí y apoyarme cada momento, sin ella todo esto sería imposible, a mi familia por su apoyo incondicional y a mis amigos por haberme acompañado en este proceso de aprendizaje.*

*De igual manera le doy gracias a la Universidad del Rosario y a todos sus docentes por entregarme una formación integral que indudablemente me distinguirá como futura profesional.*

## TABLA DE CONTENIDO

Introducción .....	1
Planteamiento del problema .....	6
Justificación.....	8
Objetivos .....	9
Marco Metodológico .....	9
Alcance y vinculación con el proyecto del profesor .....	10
Fundamentación teórica y conceptual .....	12
Administrativismo o Corriente científica.....	12
Corriente estructuralista .....	13
Escuela de Relaciones humanas.....	13
Toma de decisiones .....	14
Organización y Entorno .....	14
Dirección Internacional de Recursos Humanos .....	21
Expatriados.....	22
Presentación y análisis de resultados .....	26
Provisión de Personal.....	26
Requisición.....	28
Reclutamiento .....	29
Selección .....	34
Elementos de la inducción.....	40
Inducción virtual.....	41
Conclusiones y Recomendaciones .....	42
Referencias Bibliográficas .....	45

## LISTAS ESPECIALES

### ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Estructura organizacional (Elaboración propia) .....	5
Ilustración 2 Subsistemas Organizacionales (Teoría de la organización: La evolución histórica del pensamiento organizativo .....	16
Ilustración 3 Flujo del proceso de Provisión de Personal (Elaboración propia).....	26
Ilustración 4 Utilización de LinkedIn (Jobvite) .....	32
Ilustración 5 Utilización de Facebook (Jobvite) .....	32
Ilustración 6 Utilización de Facebook (Jobvite).....	32
Ilustración 7 Utilización de LinkedIn (JobVite) .....	32
Ilustración 8 Inversión en Fuentes de Reclutamiento (Jobvite).....	43

### TABLAS

Tabla 1 Problemas de la provisión de personal (Elaboración propia) .....	7
Tabla 2 Resumen de corrientes organizacionales (Elaboración propia).....	19
Tabla 3 Reacción a contenidos en redes sociales (Jobvite) .....	33

## GLOSARIO

**HRBP:** Human Resources Business Partner, persona responsable de velar por los colaboradores de las diversas áreas. Se recurre a esta persona para apoyo, soporte y resolución de dudas cualquier proceso de recursos humanos.

**Headcount:** Indicador de gestión que mide la cantidad de personas en la empresa y en las áreas, tiene en cuenta empleados directos o tercerizados.

**Workday:** Plataforma tecnológica de administración de personal dinámica que permite administrar la mayoría de procesos de Recursos Humanos virtualmente logrando tener la información consolidada e integrada en un solo lugar.

**Team Leader:** Se refiere al jefe del colaborador.

**Team Member:** se refiere a miembro de la compañía, empleado o colaborador.

**Country Manager:** Gerente General de país.

**Feedback:** Retroalimentación.

**On Boarding:** Herramienta de inducción virtual que contiene aspectos generales de la organización.

**LAO:** Latin American Operations

**LinkedIn:** Red social que brinda servicios a personas y empresas como la creación de la hoja de vida, publicación de ofertas de empleo, páginas web, etc. Fue creada en el 2002.

**El Empleo:** Portal de búsqueda en internet fundado en el año 2000. Ofrece distintos servicios a las personas y a las empresas. Es la página más popular del país para conseguir empleo, fue pionero en su categoría logrando unir la oferta y la demanda laboral.

**Bumeran:** Portal de búsqueda de empleo presente en 10 países de Latinoamérica, creada en 2002. Ofrece servicios para reclutamiento y búsqueda de empleo.

**Jobvite:** Empresa que facilita la búsqueda de personas para una vacante abierta, realizadora de estudios y encuestas sobre temas de reclutamiento.

**Input to Action:** Encuesta que mide varios aspectos dentro de la empresa y genera resultados a partir de los cuales se elaboran planes de acción con el fin de mejorar.

**Great Place to Work:** Organización que evalúa a las empresas con el objeto de determinar si pertenecen a los mejores lugares para trabajar, en adición generan resultados que permiten la creación de planes de mejora.

## **RESUMEN**

El área de Recursos humanos administra distintos procesos y controla aspectos en las organizaciones, pero en la actualidad con el nuevo pensamiento y tendencias se ha convertido en la conciencia y mano derecha de la gerencia general. Se preocupa por la atracción de talento, retención del mismo y la fase de desarrollo, entrenamiento y capacitación, además de las otras funciones que desempeña.

Los anteriores tres aspectos involucran numerosos procesos detrás, uno de ellos conocido como provisión de personal. El objetivo de éste es tener control del headcount de una compañía teniendo en cuenta sus necesidades y requerimientos del negocio, pero además atraer individuos con potencial de crecimiento que aporten conocimientos y resultados a la organización. Para ello debe pasar por una serie de procesos y procedimientos que le permitirán encontrar a dichas personas con el fin de integrarlas y generar un engagement desde el día de ingreso a la empresa.

En cada etapa de la provisión de personal se cumple con tareas necesarias e importantes para dar el siguiente paso, y combinado con el trabajo en equipo con otras áreas y la comunicación efectiva se logran los objetivos en cada uno de ellas. Por eso es vital entender con claridad los procesos dentro de éste, su importancia e interrelación y como cada una de ellas afecta o beneficia a la empresa.

Una vez comprendido esto se podrá entender la relevancia de las fuentes de reclutamiento y la inducción, y como las nuevas tendencias globales en el área de recursos humanos y específicamente en las dos anteriores, permitirán brindar oportunidades de mejora para la provisión de personal y generación de valor al cliente interno y la compañía en la Región Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela).

## **PALABRAS CLAVE**

Provisión de personal, Workforce Planning, Requisición, Reclutamiento, Selección, Inducción, Employer Brand, Redes sociales



## **ABSTRACT**

The human resources area manage various processes and controls issues in organizations, but today with the new thinking and trends has become the conscience and the right hand of general management. They care about attracting and retention of talent, development phase, training and education, besides the other functions they have.

The above aspects involve numerous processes behind, one of them known as provision of personnel. The purpose of it is to have control of the headcount taking into account the needs and business requirements, but also attract people with growth potential to provide knowledge and results to the organization. To achieve these, human resources must go through a series of processes and procedures that enable to find such persons in order to integrate them and generate engagement from the date of joining the company.

At each stage of the supply of staff human resources fulfill important and needed tasks to make the next step, and combined with teamwork with other areas and the effective communication objectives of each stage are achieved. So it is vital to clearly understand processes within the provision of personnel, their importance and interrelation and how each one affects or benefits the company.

Once understood the above, it will be understood the relevance of recruitment sources and induction, and how new global trends in human resources area and specifically in the previous two stages, will provide opportunities to improve processes of provision of personnel generating value to internal customers and the company in the Andean Region (Bolivia, Colombia, Equator, Peru, Venezuela).

## **KEY WORDS**

Supply of Staff, Workforce Planning, Requisition, Recruitment, Selection, Induction, Employer Brand, Social Networks

## INTRODUCCIÓN

El proceso de provisión de personal comprende varios pasos dentro de los cuales se encuentran: Workforce Planning, requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción. Cada uno de los anteriores tiene su propio flujo y procedimiento que involucra distintas personas. Dadas estas circunstancias es importante tener claridad del proceso, sus pasos y los involucrados, para que de esta manera se pueda visualizar las oportunidades de mejora.

Cada uno de los pasos anteriormente mencionados serán expuestos, sin embargo dada la extensión del proceso, este proyecto sólo se enfocara en dos aspectos: reclutamiento e inducción aplicados a la región Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela).

El proceso de selección en Kimberly-Clark abarca dos aspectos, selección e inducción. El primero comprende la búsqueda de candidatos para ocupar las posiciones que se encuentren vacantes en las distintas sedes que la empresa tiene. El proceso comienza con la evaluación del perfil que se requiere para la posición (conocimientos técnicos y experiencia laboral), posteriormente se realizan assessments, entrevistas y pruebas psicotécnicas que evalúan de distintas formas a las personas y ayudan a determinar si son adecuadas para la vacante. Adicional a las habilidades y conocimientos requeridos, es vital encontrar a alguien que se pueda adaptar a la cultura organizacional que tiene Kimberly-Clark dada la relevancia que ésta tiene. Para poder llevar a cabo el proceso descrito anteriormente se deben tener claras las fuentes de reclutamiento que se utilizarán de acuerdo al perfil de la posición vacante.

Posteriormente y una vez se ha realizado el trabajo de reclutamiento y de selección se da comienzo al segundo aspecto del proceso. Es importante que cuando una persona ingresa a la organización se le dé una inducción adecuada, la cual lo ayude a conocer el origen de la compañía, la historia, los productos, el organigrama, las políticas, los objetivos, los valores, etc. Así como su equipo de trabajo, su líder, sus funciones, responsabilidades y la forma en que contribuirá a la organización. De esta manera la persona tendrá conocimiento del sector, del negocio, del clima laboral, la cultura, y la forma de hacer las cosas dentro de la compañía.

## **INTRODUCCIÓN A KIMBERLY-CLARK**

Kimberly-Clark es una empresa de consumo masivo que produce y comercializa bienes para el cuidado e higiene personal y familiar. Ofrece productos que han mejorado de manera significativa la calidad de vida de las personas como son: los pañales para niños y adultos, papel higiénico, toallas femeninas, toallitas húmedas, pañuelos faciales, servilletas, entre otros.

Kimberly-Clark fue fundada en 1872 en Neenah, Wisconsin, Estados Unidos por John Kimberly, Charles Clark, Frank Shattuck y Havilah Babcock. El primer producto realizado por la compañía fue papel periódico realizado con hilos de algodón y lino reciclado. Luego en el año 1880 los socios fundaron Kimberly & Clark Company e iniciaron un proceso de expansión que comenzó con la construcción de un complejo de fabricación de papel y celulosa en Wisconsin. Después de 18 años de fundación, sale al mercado Scott Paper con gran éxito y debido a esto la empresa se convierte en el principal productor de papel higiénico.

La compañía tuvo un papel importante en la primera guerra mundial ya que desarrollo un algodón de pulpa que fue utilizado como vendaje en los soldados heridos. Pero ese no fue el único avance tecnológico, pues años más tarde crearon las toallas higiénicas femeninas que vendieron bajo la marca Kotex, Kleenex Tissue un pañuelo desechable para mujeres y pañales Huggies, marca que luego se diversificaría con pañales Huggies Little Swimmers (pañal que puede sumergirse en agua) y Pull Ups (pañal de aprendizaje para niños entre un año y dos años y medio).

Esta empresa es reconocida por haber fabricado papel higiénico en rollo, crear la primera toalla higiénica, inventar las toallas de papel desechables, ser la primera compañía en publicitar papel higiénico en televisión (1955), introducir al mercado productos para la incontinencia en adultos, tener las únicas toallas de baño absorbentes y desechables pre humedecidas en rollo de América (2001), formar parte del museo de cera de Madame Tussaud en Londres con el perro Scotty, entre otras.

Kimberly-Clark llegó a Colombia en el año 1968 y desde ese momento esta compañía se ha expandido a nivel nacional, actualmente cuenta con 4 plantas que no sólo fabrican productos

para el mercado colombiano, sino también logran abastecer a 27 países con exportaciones. (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Costa Rica, Dominicana, Ecuador, Gran Bretaña, Guatemala, Honduras, India, Jamaica, Corea, México, Malasia, Panamá, Perú, Puerto Rico, Paraguay, Rusia, Salvador, Tailandia, Taiwán, USA, Uruguay, Venezuela y Sudáfrica).

Además, Colombia tiene el privilegio de ser uno de los tres países del mundo que tiene un Centro de Innovación Global, los otros dos están ubicados en Estados Unidos y en Corea del Sur. Éstos buscan constantemente mejoras en los productos para hacerlos más innovadores y de mejor calidad cumpliendo con las necesidades de los consumidores o en términos de Kimberly-Clark “Hacer lo esencial para una vida mejor”. Para esto la tecnología y el talento humano son los principales recursos.

Sus marcas son reconocidas globalmente, han logrado convertirse en indispensables para los consumidores y ahora forman parte de la vida de las personas en más de 175 países. Cada día, cerca de la cuarta parte de la población mundial confía y utiliza productos de las marcas de Kimberly-Clark.

Esta organización cuenta con diversas marcas que son divididas en 6 categorías: Feminine Care, Family Care, Adult Care, Baby and Child Care, Kimberly-Clark Professional y Kimberly-Clark Health Care.

- Feminine Care: categoría en donde se encuentra la marca Kotex con productos como toallas higiénicas, protectores, tampones, jabón íntimo, entre otros. Está presente en más de 100 países.



- Family Care: productos como papel higiénico, toallas de cocina, paños reutilizables, servilletas, entre otros, bajo las marcas de Scott y Kleenex.



- Adult Care: productos de día y noche para adultos: ropa interior, pañales, cuidado íntimo, calores, entre otros, bajo las marcas de Poise y Plenitud.



- Baby and Child Care (BCC): categoría reconocida mundialmente por ser pionera en pañales para bebés con la marca Huggies. Cuenta con más productos como Pull, ups, Little Swimmers, y pañitos húmedos.



- Kimberly-Clark Professional: línea de negocio que busca construir lugares excepcionales para trabajar, cuenta con productos que permiten tener espacios seguros, saludables y productivos. Dentro de esta categoría se encuentra Toallas de manos, jabón, sanitizantes, papel higiénico, pañuelos faciales, servilletas, dispensadores, ambientadores, paños de limpieza, trajes de protección, guantes de protección, protección visual, protección respiratoria, protección auditiva, cascos de protección y caretas de soldadura y accesorios. En el sector las marcas son reconocidas y preferidas por el consumidor.



- Kimberly-Clark Health Care: portafolio de productos médicos y preventivos de infecciones. La línea de Health Care ofrece soluciones respiratorias, gestión del dolor, salud digestiva, elementos para sala de cirugía, entre otros. Actualmente éstos se distribuyen en Estados Unidos.

## ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Al ser una compañía multinacional y estar presente en 175 alrededor del mundo la empresa tiene una estructura amplia. Kimberly-Clark está organizada de la siguiente manera:

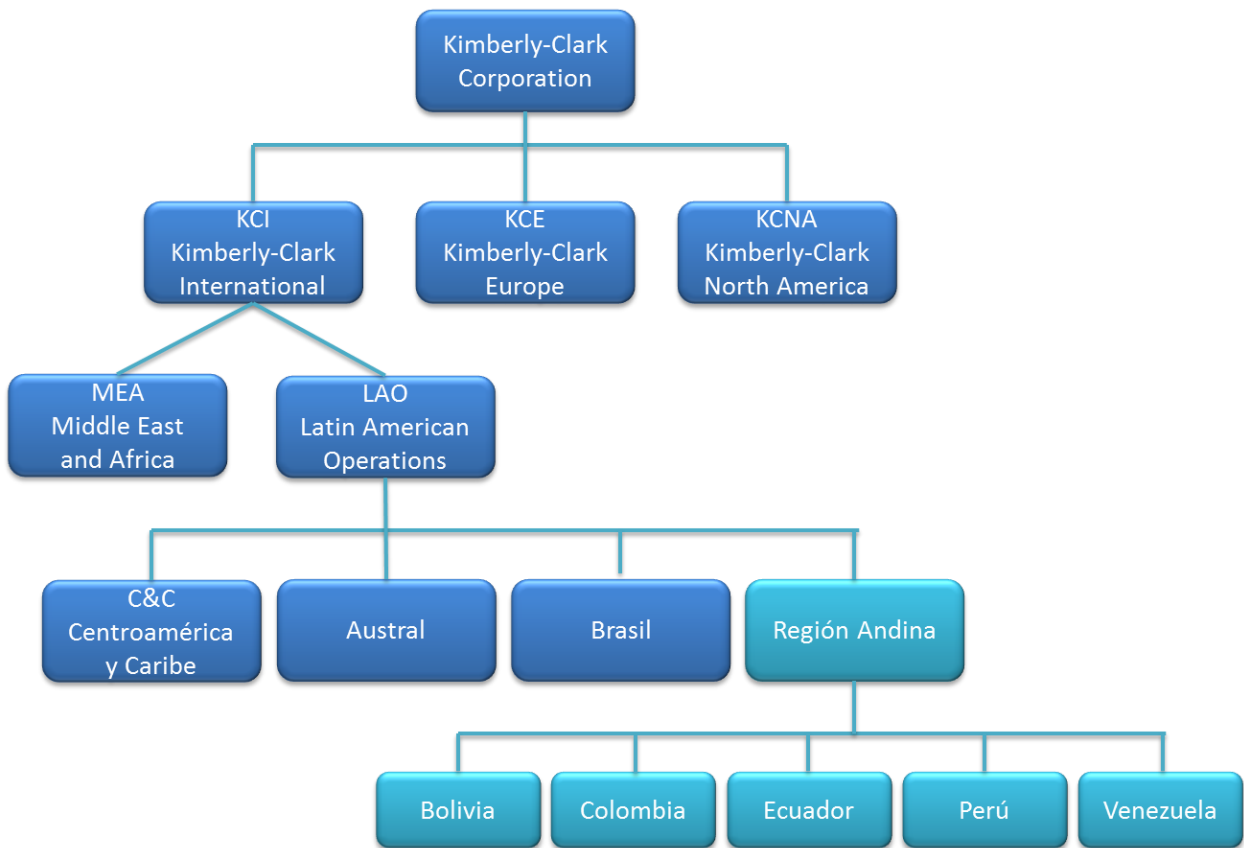


Ilustración 1 Estructura organizacional (Elaboración propia)

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Debido a que el proceso descrito es amplio, cada paso tiene numerosas personas involucradas y hay varios detalles por cumplir, la labor diaria se torna complicada de cumplir satisfactoriamente. Además, la rapidez y las necesidades del negocio han hecho que se omitan aspectos de importancia y no se lleve el control del proceso. Esto generó una desorganización en cada paso de la provisión de personal. La siguiente tabla muestra oportunidades de mejora en cada uno de los procesos:

<b>Proceso</b>	<b>Problema</b>
Planeación de personal	<p>Falta de comunicación entre las áreas.</p> <p>Desinformación ocasional del jefe aprobador de presupuesto sobre necesidades de personal.</p> <p>Inexistencia de descripciones de cargo y evaluaciones de puesto que permitan facilitar y tener mayor claridad en el levantamiento de necesidades.</p>
Requisición	<p>Envío erróneo de solicitud de vacante.</p> <p>Falta de conocimiento en el uso de la herramienta que administra los procesos de recursos humanos (Workday).</p> <p>Retrasos de aprobaciones.</p> <p>Desorganización y falta de claridad en el proceso de requisición.</p>
Reclutamiento	<p>Falta de claridad en fuentes de reclutamiento.</p> <p>No contar con un motor de búsqueda óptimo.</p> <p>Desaprovechamiento de programas internos de recursos humanos</p> <p>Desactualización en tendencias de fuentes de reclutamiento.</p>
Selección	<p>Falta de claridad en los pasos del proceso.</p> <p>Falta de involucramiento del HRBP del área.</p> <p>Desinformación y desorganización de responsabilidades de las áreas involucradas.</p> <p>Falta de claridad en la descripción del puesto y necesidades específicas.</p>

Selección	Falta de control e indicadores del proceso. Reprocesos en varias sedes de la compañía.
Contratación	Falta de participación del área de compensación en la elaboración de ofertas laborales. Retrasos en el proceso. Exceso de aprobaciones para cubrir vacantes. Desinformación del jefe de la vacante acerca del proceso. No tener las herramientas de trabajo (oficina, computador, celular, accesos, entre otros) el día del ingreso del candidato seleccionado.
Inducción	No hay estandarización del proceso en la región Andina. Desactualización de la inducción virtual. Desorganización en la información brindada. Falta de establecimiento de fechas fijas para la inducción grupal. Falta de participación de jefes que deben estar involucrados. Desorganización e incumplimiento en salidas comerciales.

Tabla 1 Problemas de la provisión de personal (Elaboración propia)

Cuando se hace una observación de los dos pasos en los que se enfoca este proyecto, se denota que en términos de reclutamiento e inducción se está presentando una situación no deseada.

Primeramente, no existe claridad sobre las fuentes de reclutamiento que deben ser usadas en las posiciones vacantes y tampoco se aprovechan los programas que tienen en cada país y en la región. Ésta empresa tiene programas enfocados a determinado público que implican inversión en tiempo, dinero y personal pero que no se traducen en nuevos ingresos. El objetivo de la realización de los múltiples eventos que tienen es generar contacto con individuos externos a la compañía y convertirlos en candidatos para los procesos de selección futuros, sin embargo esto no sucede. Actualmente los programas se realizan pero las personas que participan en ellos no son tenidas en cuenta, es decir no son una fuente de reclutamiento, por ende la realización de éstos se convierte en desperdicio de tiempo y recursos.



Otro de los problemas en reclutamiento es que no existe un motor de búsqueda que simplifique el proceso y a su vez contribuya con la administración del mismo. Esto está generando que candidatos descartados en una sede de la empresa está siendo incluidos en procesos de selección en otras ciudades o países, y en ocasiones seleccionados para ingresar a la organización. Adicionalmente, existe la necesidad de ampliar las fuentes de reclutamiento e incursionar en las nuevas tendencias en esta materia ya que a comparación de la competencia y las demás multinacionales han quedado rezagados.

Por otro lado, en el proceso de inducción existe una desactualización en la información a través de medios virtuales, hecho que genera confusión en objetivos, procesos y procedimientos y consecuentemente posibilita que los individuos no generen aportes al cumplimiento de las metas y a la generación de valor, así como el incumplimiento de políticas internas.

Asimismo, no existen fechas claras de inducción corporativa en algunos países, mientras que en otros la mayoría de las veces son modificadas, a causa de esto los jefes y gerentes involucrados no asisten. De igual manera las salidas comerciales presentan problemas, a veces los vendedores asignados no hacen los recorridos completos o inclusive nunca se presentan a la actividad, es decir que el éxito de ésta depende completamente del vendedor pues no hay una persona de recursos humanos que acompañe la actividad.

## **JUSTIFICACIÓN**

Los recientes cambios organizacionales, las necesidades del negocio, las tendencias del mercado, las prácticas de la competencia, junto con los hechos descritos, evidenciaron la necesidad de mejora, estandarización y actualización de los procesos junto con el análisis de nuevos proyectos que en un futuro se puedan implementar.

## **OBJETIVOS**

- Objetivo general:

Estandarizar, mejorar y actualizar el proceso de reclutamiento e inducción de Kimberly-Clark para la región Andina.

- Objetivos específicos:
  - Identificar las oportunidades de mejora de los procesos de reclutamiento e inducción.
  - Adoptar y adaptar las buenas prácticas locales en la región Andina.
  - Estandarizar el proceso de reclutamiento e inducción para la región.
  - Optimizar el uso de los motores de búsqueda locales.
  - Actualizar la inducción virtual de la región Andina tomando elementos de la corporación y adaptándola a las necesidades vigentes.

## **MARCO METODOLÓGICO**

Con el fin de llevar a cabo la identificación de oportunidades de mejora y conocer la situación y prácticas de cada país, se realizó un workshop en donde participaron las líderes de talento y selección de cada país (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela). Cada una realizó una presentación explicando en términos generales como realizaban el proceso en cada paso y resaltaron las que consideraban buenas prácticas locales.

Luego, teniendo el conocimiento real, entendiendo la situación y sabiendo las necesidades de cada país, se procedió a definir grupos de trabajo para los distintos procesos con el objetivo de establecer la manera correcta de realizar el proceso detallando cada uno de los pasos. Una vez definido, se expusieron los 6 componentes de la provisión de personal para llegar a un consenso y estandarización regional.

En el caso de la inducción y las fuentes de reclutamiento se evaluaron las herramientas actuales tanto presenciales como virtuales, los elementos que las componen, las tendencias del

mercado, actividades de la competencia y los requerimientos especiales según el área y la necesidad. Además se hizo un benchmarking interno con otras regiones, LAO y la corporación, con el objeto de conocer las buenas prácticas y saber si se podían adoptarlas y adaptarlas a las necesidades de los países andinos.

Adicionalmente se levantó información acerca de las redes sociales y motores de búsqueda de cada país, de la región andina, de LAO y de la corporación para evaluar las posibilidades de futuros proyectos.

Posterior a la discusión, definición, estandarización y mejora de los procesos, se realizó una presentación para la gerente de recursos humanos de la región andina, los gerentes de recursos humanos de todos los países y el líder de compensaciones de la región, con los resultados finales.

### **ALCANCE Y VINCULACIÓN CON EL PROYECTO DEL PROFESOR**

El proyecto planteado brinda información sobre el proceso de selección e inducción realizado por una multinacional, así como los distintos métodos de acercamiento a las personas, y formas de contextualizar a los individuos en la organización y el negocio en cuestión. Adicionalmente hace evidente la importancia de tener un buen proceso de inducción en los distintos negocios y cómo de éste depende el conocimiento de la empresa y sus actividades, así como el desempeño y la visualización de mejoras que puede dar el empleado a su organización.

La propuesta puede servir como punto de partida para establecer la relación entre una buena inducción, el conocimiento del negocio y las características diferenciales frente a la competencia, el desempeño del empleado y la capacidad de visualización de oportunidades de mejora en las distintas áreas organizacionales en las cuales esté involucrado, y los objetivos de la organización.

Adicionalmente se puede evidenciar la relación entre las fuentes de reclutamiento, el proceso de inducción y el clima organizacional de la empresa, puesto que si se cuenta con las

herramientas adecuadas que permiten encontrar un buen candidato y se complementa con un apropiado proceso de inducción la adaptación de una persona a la cultura y el clima organizacional de la compañía será más fácil.

Es importante tener cuenta que todo lo dicho enmarca a los 5 países de la región (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) y por ende es vital entender el momento del negocio de cada uno de los países, su necesidad en términos de personal, su momento de clima organizacional, factores externos involucrados, proveedores, regulaciones locales, entre otras.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA Y CONCEPTUAL**

Para poder comprender la dinámica e importancia de la provisión de personal, de cada uno de los procesos involucrados y la importancia de las fuentes de reclutamiento e inducción, es necesario conocer sobre teoría organizacional y administración de personal.

A través de los años el estudio de las organizaciones ha evolucionado y ha dado paso a nuevas teorías y conceptos que actualmente son estudiados. Desde Frederick Winslow Taylor y Henry Fayol hasta autores más recientes como Henry Mintzberg, han hecho un análisis que ha permitido comprender cada día más el comportamiento de las organizaciones y han generado una gran diversidad de teorías y corrientes que de cierto modo han simplificado un poco la forma de ver las compañías y su funcionamiento.

Con el objeto de entender la evolución del pensamiento organizativo se pueden agrupar las distintas teorías en grupos o bloques: el administrativismo, el estructuralismo, el psicologismo, el racionalismo y la organización en relación con el entorno.

El administrativismo tiene como origen la dirección científica y administrativa de Taylor y Fayol respectivamente, después Max Weber aparecería con la teoría de la burocracia que posteriormente evolucionaría hacia el neoestructuralismo. Luego, el psicologismo o escuela de relaciones humanas surgiría por la necesidad de hacer un análisis del factor humano y la importancia de variables psicológicas, mientras que por otro lado varios autores analizan la toma de decisiones de los individuos (racionalismo y neorracionalismo). Por último surge la organización y el entorno con la teoría de los sistemas y la teoría de las contingencias. Ahora bien, es importante aclarar que no existe una teoría correcta o definitiva, las empresas actualmente se ajustan al modelo que está acorde a sus necesidades o tienen una combinación de varias de ellas.

### **ADMINISTRATIVISMO O CORRIENTE CIENTÍFICA**

Dentro de este grupo se podrían incluir dos autores principales: Taylor y Fayol. En primer lugar Taylor hizo un aporte al pensamiento organizativo estableciendo los principios de la dirección científica, en total son cinco, 1). Delegar toda la responsabilidad de la organización del trabajo que ha de hacer el trabajador al directivo, 2). Utilizar métodos científicos para

determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo, 3). Seleccionar la mejor persona para realizar cada trabajo concreto, 4). Instruir al trabajador para hacer el trabajo eficientemente, 5). Controlar el rendimiento del trabajador para asegurar que se han seguido los procedimientos adecuados del trabajo y se han conseguido los resultados deseados. Los anteriores se complementan con su idea de gestión, la cual enmarca planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar; además de otros aportes importantes. (Teoría de la Organización. La Evolución histórica del pensamiento organizativo, 1993)

En segundo lugar Fayol hizo un gran aporte estableciendo los principios generales de la administración: división de trabajo, autoridad, responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al interés general, remuneración del personal, centralización, línea de autoridad, orden, igualdad, estabilidad del puesto, iniciativa y espíritu corporativo. (Teoría de la Organización. La Evolución histórica del pensamiento organizativo, 1993). Con los anteriores y otros aportes adicionales logró constituirse como una de los escritores más importantes en la teoría organizacional.

### **CORRIENTE ESTRUCTURALISTA**

Max Weber es considerado uno de los autores más importantes de esta tendencia debido al planteamiento de La Burocracia en su libro “Economía y Sociedad”. Él plantea un modelo burocrático basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas (Teoría de la Organización. La Evolución histórica del pensamiento organizativo, 1993). Además de Weber, en esta corriente existen otros autores tales como Robert King Merton y Philip Selznick quienes expusieron un modelo burocrático menos rígido y transformado cuando es manejado por individuos.

### **ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS**

Uno de los fines de esta corriente es recuperar la importancia del factor humano en las organizaciones a través de varios postulados, teorías y autores. Trabajos como el de McGregor en “El Aspecto Humano de las Empresas”, R. Likert en el “Nuevo Método de Gestión y Dirección”, F. Herzberg en “El Trabajo y la Naturaleza del Hombre”, A. Maslow

con la jerarquía de las necesidades humanas, entre otros varios permitieron contar con posiciones teóricas como estas:

- El trabajo es la actividad fundamental del hombre y de él depende su satisfacción o insatisfacción.
- El trabajador moderno ya no encuentra satisfacción solamente en el aumento de su nivel de vida, prestaciones mejor ambiente, etc., sino que busca su participación en la vida social y reconocimiento dentro de su trabajo productivo.
- Es imprescindible el desarrollo de mecanismos necesarios para que el trabajador sienta que participa y decide, esto se traduce en una mayor satisfacción hecho que da estabilidad y suaviza los conflictos. (Teoría de la Organización. La Evolución histórica del pensamiento organizativo, 1993).

## **TOMA DE DECISIONES**

Esta corriente se centra en el análisis de la decisión en las organizaciones. Para varios autores de estas teorías el hombre no tiene racionalidad completa pues su capacidad de conocimiento, cálculo y anticipación es limitada, por lo tanto la elección nunca será óptima, deberá conformarse con la que sea más satisfactoria.

Sin embargo, esta teoría evoluciona con otros autores quienes plantean que las elecciones son el resultado de un proceso casual y de rechazos originado por la complejidad y la presencia de una pluralidad de racionalidades dentro de un entorno de ambigüedad. (Teoría de la Organización. La Evolución histórica del pensamiento organizativo, 1993). Algunos de los expositores de esta teoría son H.A. Simon y J.G. March.

## **ORGANIZACIÓN Y ENTORNO**

La teoría de los sistemas pretende entender sistemas abiertos y complejos a partir del estudio de organismos vivos, es decir que se parte de la comprensión de los sistemas biológicos.

Todo sistema tiene dos elementos, el primero es el entorno de la organización y el segundo es la interrelación de los subsistemas. Teniendo en cuenta los anteriores, surgen varios conceptos que contribuyen al entendimiento de la teoría.

- Sistema abierto: los sistemas orgánicos viven en continua comunicación con su entorno. Esta comunicación es crucial para la supervivencia y configuración del sistema, además tiene un ciclo continuo de entrada-transformación-salida-reacción.
- Homeostasis: capacidad de autorregularse con el objetivo de mantener la estabilidad, es equivalente a la reacción (última fase del ciclo mencionado anteriormente) o como es conocida hoy en día la retroalimentación o feedback.
- Entropía negativa: los sistemas intentan sostenerse a sí mismos para evitar la tendencia entrópica, es decir el deterioro hasta la destrucción.
- Diferenciación e integración: las organizaciones son estructuras compuestas por varias partes que se relacionan entre sí, razón por la cual requieren de sistemas complejos de integración para mantener el sistema como un todo.
- Variedad: la diferenciación y la integración hacen generar el principio de la variedad obligada, que consiste en que los mecanismos internos reguladores de un sistema deben ser tan diversos como el entorno en el que se encuentran (Teoría de la Organización. La Evolución histórica del pensamiento organizativo, 1993).

Las definiciones anteriores brindan un marco de entendimiento de las organizaciones como sistemas y de su interacción con el entorno, concepto que es aplicable a las compañías actuales dadas las condiciones económicas de un mundo globalizado y empresas que día a día se expanden internacionalmente.

Por otro lado la teoría de las contingencias, que también hace parte de la corriente de las organizaciones y su entorno, expone los subsistemas y su relación, en total son seis:

- Subsistema ambiental: entorno de la organización.
- Subsistema estratégico: metas, objetivos y valores.
- Subsistema tecnológico: tecnología, sistema de información y recursos materiales.
- Subsistema humano: recursos humanos de la organización.
- Subsistema estructural: puestos de trabajo, órganos, criterios de diferenciación y de integración.
- Subsistema de proceso administrativo: espacio donde se cruzan e interrelacionan el resto de los subsistemas (Teoría de la Organización. La Evolución histórica del pensamiento organizativo, 1993).



En la siguiente figura se puede observar la interrelación entre los subsistemas organizacionales ya mencionados.

### Subsistemas organizacionales

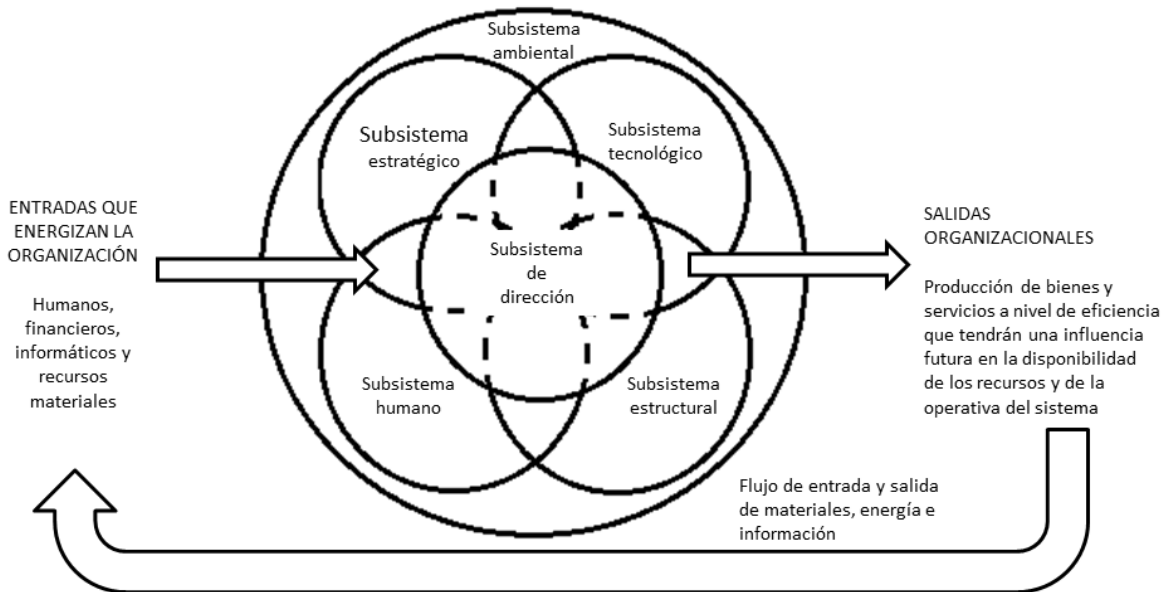


Ilustración 2 Subsistemas Organizacionales (Teoría de la organización: La evolución histórica del pensamiento organizativo)

Dentro de la teoría de los sistemas, dos autores (Katz y Khan) definen nueve características de los sistemas abiertos, las cuales permiten observar un modelo de organización que combina la presente teoría (Teoría de sistemas desde el análisis biológico) con la organizacional.

- **Importación de energía:** se refiere a la energía que ingresa o se importa del entorno exterior. Ninguna estructura social es autosuficiente, es por eso que las organizaciones deben disponer de energía de otras instituciones, entorno material o personas, lo que quiere decir que el funcionamiento depende en gran medida del flujo continuo de estimulación del exterior.
- **Transformación:** es la transformación de la energía que ingresa al sistema. En el caso de las organizaciones se puede visualizar como la creación de un producto, servicio, o procesamiento de materiales.

- Resultado: posterior a la transformación, los sistemas generan productos que son exportados al entorno, es decir que el bien o servicio que fue creado a partir de la energía que ingresó al sistema sale al exterior.
- Sistemas como ciclos de hechos: se refiere a la característica cíclica del intercambio de energía. Cuando se exporta un producto del sistema, éste mismo genera la energía para poder repetir el ciclo de actividades que ya se realizó, en otras palabras, lo transformado se convierte en fuente para más transformaciones. Por ejemplo una empresa compra materias primas para fabricar un producto que después generará rendimientos monetarios utilizados para obtener más materia prima.
- Entropía negativa: la entropía es una ley universal de la naturaleza que plantea que todas las maneras de organización se dirigen hacia la muerte o la misma desorganización. Este concepto en términos de sistemas sociales quiere decir que las organizaciones deben adquirir entropía negativa para no desaparecer, es decir maximizar el volumen de energía importada con respecto a la gastada en la transformación, de manera que cuente con una reserva para poder sobrevivir incluso en las épocas de crisis.
- Input de información, feedback negativo y el proceso de codificación: los inputs que recibe un sistema no solo están compuestos por energía, también incluyen información que proporciona una visión o una señal sobre el funcionamiento de la estructura con respecto al entorno y lo que pasa en él. Un tipo de información es la retroalimentación o Feedback negativo, el cual permite realizar correcciones en las actividades o procesos con el fin de no desviarse del camino.

Es importante tener en cuenta que los sistemas no reciben todos los inputs, solamente absorben las señales para los que están adaptados, es decir que la recepción es selectiva. A este proceso se le conoce como codificación, y es éste el que hace más sencillo el procesamiento de todos los inputs que llegan al sistema, puesto que los categoriza y toma sólo los necesarios.

- Fase estable y homeostasis dinámica: se entiende por fase estable al flujo constante de energía desde el exterior y exportación continua de productos, es decir que el sistema está en equilibrio dinámico puesto que hay un flujo continuo de información y energía.

Los procesos de estabilidad se pueden visualizar a través de la homeostasis dinámica, pues ésta implica el establecimiento de un entorno constante reduciendo la variabilidad.

- Diferenciación: los sistemas abiertos y las organizaciones sociales tienden a la multiplicación y elaboración de ítems con mayor especialidad, enfocan sus esfuerzos en evolucionar y tener funciones más especializadas.
- Equifinalidad: este principio plantea que los sistemas pueden lograr resultados con diferentes condiciones iniciales y de distintas maneras, en otras palabras las organizaciones pueden conseguir objetivos con variados inputs y realizando diversas actividades (Teoría de la Organización. La Evolución histórica del pensamiento organizativo, 1993).

Hasta el momento se han explicado varias teorías organizacionales que a lo largo de los años han surgido y que han facilitado el entendimiento de las organizaciones que actualmente operan en el mundo. Hoy en día las compañías plasman algunas de ellas y hacen funcionar su empresa bien sea con un solo modelo o varios al mismo tiempo, todo depende del tamaño, el entorno, el tipo de negocio, entre otras.

Varios de los puntos expuestos anteriormente sirven como base para explicar la relación que existe entre las teorías y la necesidad de contar con el personal adecuado con el fin de guiarlo hacia un destacado desempeño. En otras palabras, es contar con las fuentes de reclutamiento adecuadas para atraer al mejor talento a la organización y brindarle las herramientas e información apropiada y necesaria para que esa persona se convierta en una pieza que contribuya al cumplimiento de metas y objetivos generando valor agregado. Pero antes de exponer esto, se presenta un resumen de las corrientes vistas.

<b>Corriente</b>	<b>Autor</b>	<b>Teoría, aporte, concepto</b>
Corriente Científica	Frederick Taylor	5 Principios de la administración científica
	Henry Fayol	Principios generales de la administración
Corriente Estructuralista	Max Weber	La Burocracia
	Robert King Merton y Philip Selznick	Expusieron las disfunciones del modelo burocrático
Escuela de Relaciones Humanas	Douglas McGregor	Teoría X y Teoría Y
	Rensis Likert	Escala de Likert
	Frederick Herzberg	Teoría de la motivación e higiene
	Abraham Maslow	Pirámide de Maslow o Jerarquía de las necesidades humanas
Toma de Decisiones	Hebert Alexander Simon James Gary March	La decisión nunca será óptima, será la más satisfactoria dada la limitada racionalidad
Organización y Entorno	Ludwig Von Bertalanffy	Teoría general de los sistemas
	Daniel Katz y Robert Khan	Características básicas y comunes de los sistemas abiertos

Tabla 2 Resumen de corrientes organizacionales (Elaboración propia)

De los múltiples planteamientos y teorías expuestas se puede relacionar y fundamentar la importancia de las fuentes de reclutamiento y la inducción con los postulados de los autores vistos. Específicamente se explicarán tres aspectos principales y su relación con los elementos en estudio, sin embargo cabe resaltar que pueden existir más.

En primer lugar se tomarán el tercer y cuarto principio de la dirección científica que Taylor estableció: 3). Seleccionar la mejor persona para realizar cada trabajo concreto, 4). Instruir al

trabajador para hacer el trabajo eficientemente. Es evidente que el tercer principio tiene una relación directa con las fuentes de reclutamiento, puesto que no se podría cumplir con este principio básico si no se tiene las herramientas adecuadas que lo permitan. Adicionalmente, las empresas deben asegurarse de atraer individuos que sean apropiados para el trabajo que se les asignen, de lo contrario se desperdiciarían recursos como tiempo y dinero, y además se afectaría la operación del negocio si esa vacante que se busca es una posición crítica.

En segundo lugar, McGregor el autor de la teoría X y Y, expone la importancia de la integración de intereses individuales con los objetivos de la organización (teoría Y) y uno de los momentos para hacerlo es la inducción. Teniendo en cuenta que es de los primeros contactos que la persona tendrá con la operación del negocio, se debe hacer sentir al individuo que es pieza clave de la compañía y que participará activamente en la empresa; es en ese momento que la organización debe mostrar la cultura, el clima organizacional, y los medios a través de los cuales pueden dar sus aportes, para que de esta manera tenga un alto nivel de satisfacción tal como lo planteaban algunos autores de la escuela de relaciones humanas. Lo anterior puede producir felicidad y motivación en las personas, hecho que se puede traducir en un aumento de la productividad y mejora de los procesos.

En último lugar, la corriente de organización y entorno permite entrar al terreno de las organizaciones como sistemas sociales y abiertos, las cuales tienen como participantes a las personas, bien sea como proveedores, gerentes, empleados, consumidores, sociedad, etc. razón por la cual se torna importante la forma de interacción entre ellos. Debido a que el factor humano es quien lleva a las organizaciones a un alto desempeño o desaparición como consecuencia de la toma de decisiones, es vital que se tengan a las personas adecuadas en las distintas posiciones de la empresa, pues ellos deben entender la complejidad del sistema al cual se están enfrentando.

Para ello las empresas deben contar con herramientas que les permitan encontrar a ese individuo que se adapte y contribuya rápidamente a las metas organizacionales: fuentes de reclutamiento. Si una empresa no tiene claro el tipo de personas que quiere buscar y a través de qué medios lo hará, esta tarea se volverá difícil y puede que los resultados no sean los mejores; y a esto se suma que la competencia también se encuentra en búsquedas constantes de talento y variadas estrategias de atracción.

## **DIRECCIÓN INTERNACIONAL DE RECURSOS HUMANOS**

Ahora bien, además de las teorías organizacionales es importante tener en cuenta que el éxito del reclutamiento y la inducción también depende del tamaño de la compañía, sus estrategias y los factores externos que pueden interferir en el proceso. En este caso se evaluarán las tres anteriores desde la perspectiva de negocios internacionales y la dirección internacional de recursos humanos dado que Kimberly-Clark es una organización global con presencia en 175 países.

La compañía objeto de estudio es una empresa con presencia mundial lo que implica que tenga una estructura amplia y un gran número de colaboradores (aproximadamente más de 56.000 alrededor del mundo). Por lo general este tipo de organizaciones tienden no sólo a tener oficinas con personal de la misma nacionalidad de la firma, sino también extranjeros en su casa matriz y filiales. Lo anterior implica un análisis desde los distintos enfoques que Howard Perlmutter expone con el fin de brindar mayor claridad de cómo es el manejo de esto en una empresa con presencia internacional.

Según el autor existen tres enfoques desde los cuales se pueden abordar varios aspectos de las organizaciones como la complejidad, la toma de decisiones, la autoridad, la evaluación, el control, el flujo de información, la comunicación, la gestión de recursos humanos, entre otras.

Desde este último aspecto a continuación se plantean los tres enfoques: etnocéntrico, policéntrico y geocéntrico.

- Enfoque etnocéntrico: reclutamiento y desarrollo de personas del país de origen de la empresa para los puestos clave de la organización.
- Enfoque policéntrico: selección de recurso humano del país anfitrión para administrar sus subsidiarias, es decir que el personal local ocupa las posiciones clave.
- Enfoque geocéntrico: se da cuando se buscan y desarrollan personas para ocupar posiciones clave sin importar su nacionalidad.

Los tres anteriores están directamente relacionados con estrategias internacionales de dirección de recursos humanos. En primer lugar, el enfoque policéntrico se vincula a la estrategia de adaptación en donde se busca ajustarse a la mayor cantidad de características

locales de sus filiales; segundo, la estrategia de exportación tiene que ver con el enfoque etnocéntrico, este estilo supone que el sistema de recursos humanos es aplicable globalmente ya que en las oficinas centrales sus tareas son claves y proporcionan una ventaja competitiva; por último el enfoque geocéntrico está ligado a la estrategia de integración la cual logra tener un punto de equilibrio entre la integración de un sistema global de recursos humanos y cierto nivel de diferenciación local usando las mejores prácticas.

Actualmente empresas como Kimberly-Clark y otras grandes como Unilever, Coca Cola, Procter & Gamble, Diageo, Johnson & Johnson, y muchas más, recurren a enfoques etnocéntricos y geocéntricos en la administración de recursos humanos debido a la presencia internacional que tienen, pero esto implica también tener en cuenta la naturaleza que pasarían a tener las personas dentro de la empresa: expatriados.

## **EXPATRIADOS**

Esta figura (los expatriados) es muy común en las grandes empresas globales, por tal motivo es necesario prestar atención al manejo que se le da a estas personas. Hoy en día gracias a la globalización y facilidades que brindan las redes sociales para hacer reclutamiento es posible encontrar talentos de cualquier parte del mundo, hecho que obliga a tener una política clara de administración del recurso humano a nivel global.

Para poder comprender como se gestiona el recurso humano en el contexto internacional, es necesario conocer el proceso de expatriación. Éste tiene varias fases: la fase previa, la fase de desarrollo y la fase de repatriación.

- Fase previa: se contempla la selección, comunicación, asesoramiento y retribución. El primer paso es evaluar los criterios para seleccionar a la persona (previa experiencia internacional, capacidad de adaptación a la cultura, conocimientos técnicos, habilidades negociadoras, liderazgo, etc.), luego se procede a hacer la comunicación respectiva en donde se deben mencionar las responsabilidades y objetivos del puesto, la política de relación, condiciones y circunstancias del viaje, entre otras. Después se brinda un asesoramiento a la persona en temas como la adaptación familiar, adaptación profesional del cónyuge, información sobre el país y número de viajes al

país de destino antes de la expatriación; por último la retribución contempla no sólo el salario regular que se le paga al empleado sino otros beneficios que vuelven atractiva la oportunidad laboral (seguro médico internacional, alquiler de vivienda, mudanza, viajes de familiares, carro, educación para los hijos, membresías a clubes, aprendizaje de idiomas, etc.)

- Fase de desarrollo: se analizan aspectos como adaptación, cumplimiento de expectativas, desarrollo profesional y reconocimiento. La primera se puede evaluar desde 3 puntos diferentes la adaptación personal, profesional y familiar, mientras que las dos siguientes dependen de la relación entre la comunicación hecha y la realidad, puesto que si existe una gran diferencia entre la información brindada y la situación vivida en el nuevo país, las expectativas y el desarrollo profesional esperado serán decepcionantes. El reconocimiento se analiza desde la perspectiva de la persona expatriada y su forma de percibir la oportunidad que se le brinda, algunas personas creen que es un “premio” por su trabajo.
- Fase de repatriación: ocasionalmente las expatriaciones son por tiempo definido, lo que quiere decir que una vez cumplido el tiempo pactado la persona vuelve a su país de origen, o también puede haber una repatriación por un puesto de trabajo fijo en su nación. Es en este punto donde los individuos deben pasar por un proceso de readaptación a nivel profesional y de responsabilidades laborales.

En adición a conocer el proceso de expatriación y contar con una política clara de movilidad, es vital saber el valor en términos de dinero que implica la administración de personal a nivel internacional. El traslado de talento si bien puede ser una ventaja y un beneficio para la empresa, también puede convertirse en un presupuesto difícil de mantener, las compañías multinacionales están al tanto del alto costo que significa tener un enfoque etnocéntrico o geocéntrico, pero con un buen análisis de costo/beneficio se pueden generar mayores aportes a las metas y objetivos organizacionales que justifiquen los movimientos constantes de personal.

Hasta el momento se han abordado dos aspectos (enfoques y estrategias según el tamaño de la empresa, y gestión del talento a nivel internacional) con gran influencia en la administración de recursos humanos global, pero a éstas se suman los factores externos que si bien las



organizaciones no pueden controlar, juegan un papel vital en el éxito de la gestión humana a nivel internacional.

Por un lado la legislación se convierte en uno de los aspectos más importantes en la dirección de recursos humanos internacional, ya que al tener que movilizar personas y contar con numerosas oficinas alrededor del mundo, las empresas tienen que adaptarse a las leyes laborales locales. Es necesario conocer ampliamente la reglamentación no sólo para personas nacionales, sino también para los extranjeros principalmente en temas como remuneración, beneficios, afiliaciones, tipos de contrato, documentación, permisos, etc. aspectos que aumentan el grado de complejidad cuando las empresas tienen alta presencia internacional.

Por otro lado, la cultura se convierte en un factor de alto nivel de importancia pues influye directamente en el proceso de internacionalización de una empresa y por ende en su recurso humano. Ésta es entendida como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales, materiales y afectivos que caracterizan una sociedad o grupo social. Ella engloba, además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, creencias y tradiciones (UNESCO, 1982).

Debido a que la cultura abarca todo esto, influye directamente en el comportamiento y adaptación de las personas a un nuevo país. Los individuos deben adecuarse a la forma de vida y costumbres de la nación de destino porque de lo contrario su desempeño se puede ver afectado y su no adaptación generaría el deseo de irse. Adicionalmente, la familia (esposa/o e hijos) debe pasar por el mismo proceso y debe acomodarse a una nueva forma de vida.

Una vez analizada la dirección internacional de recursos humanos es necesario vincular lo dicho con el reclutamiento y la inducción. Las grandes empresas al tener presencia internacional automáticamente pasan a tener enfoques etnocéntricos y geocéntricos que implican tener estrategias claras para la gestión del talento, allí se incluye la forma en que se atraerán y encontrarán a esos individuos idóneos para cada organización. Dependiendo del tamaño de la compañía la tarea de reclutar personal se vuelve más compleja, motivo por el cual es necesario tener las herramientas adecuadas y efectivas para hacerlo.

El cambio de enfoque obligatoriamente hace que el área de recursos humanos lidere el nuevo reto de enfrentarse a mantener el capital humano para garantizar el éxito del negocio. Tienen la responsabilidad de variar su reclutamiento para cumplir con la estrategia internacional.

Acompañado a esto (el reclutamiento internacional), la inducción se transforma en factor de éxito o fracaso en la gestión humana internacional. Cuando se tiene a un expatriado el acompañamiento, asesoría e información brindada es vital, de esto depende el cumplimiento de las expectativas y la facilidad de la adaptación a nuevas culturas. Las empresas deben tener un proceso de inducción diferente para los extranjeros, ellos requieren de “tratamiento especial”. La importancia y responsabilidad de la inducción no es sólo generar engagement a través de información y actividades, sino que también implica un acercamiento constante al colaborador y su familia.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, se puede diferir que en el momento en que una empresa se internacionaliza el enfoque cambia y por lo tanto todas las actividades también lo deben hacer, incluyendo las de recursos humanos. Allí, en el mundo internacional se enfrentarán a distintas formas de pensar, diversas culturas, variadas legislaciones y mayor competencia tanto en términos de negocio como en reclutamiento y atracción de talentos.

## PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### PROVISIÓN DE PERSONAL

El proceso de provisión de personal es el procedimiento mediante el cual se pretende levantar las necesidades y definir perfiles con el fin de cubrir los requerimientos de personal de la empresa, además de atraer y captar talento humano idóneo para la organización que contribuya a la generación de resultados excepcionales de la misma.

#### Componentes

La provisión de personal está compuesta por seis procesos, estos son: Workforce Planning, requisición, reclutamiento, selección, contratación e inducción; cada uno de ellos tiene su propio flujo y actividades a seguir, así como personas involucradas. Es por esto que es importante conocer cómo funcionan y se relacionan entre sí, sólo de esta manera se entenderá la vitalidad del reclutamiento y la inducción en una organización.

#### Flujo



Ilustración 3 Flujo del proceso de Provisión de Personal (Elaboración propia)

Dado que cada uno de estos procesos involucran varias personas se debe asegurar que todas tengan conocimiento sobre el proceso que se está llevando a cabo para poder garantizar la calidad y el tiempo del mismo. La comunicación es de vital importancia, sólo de este modo habrá fluidez en los pasos y se lograrán los objetivos e indicadores del proceso.

A continuación se explicarán cada uno de los componentes de la provisión de personal con su respectivo flujo y personas involucradas.

## **WORKFORCE PLANNING**

La planeación de la fuerza laboral es el primer paso del proceso, este es el punto de partida de las organizaciones para tener un esquema y un plan sobre los pasos que tendrán que seguir para cubrir los requerimientos que se presenten en determinado período del año.

Es a través del Workforce planning que las compañías realizan planes y toman decisiones sobre los puestos que cubrirán, pueden ser desde operarios hasta cargos de alta gerencia. Esto lo hacen con base en la proyección de vacantes y la decisión de cubrirlas con candidatos internos o externos. El propósito de la planeación es anticipar la escasez de colaboradores por factores internos o externos, proporcionar oportunidades de empleo para distintos sectores de la población y levantar las necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo.

Esta planeación debe hacer parte del proceso de planeación estratégica de una empresa, ya que para cumplir y exceder las metas organizacionales se debe contar con las personas y el talento idóneo para ello. De esta manera la compañía contará con planes específicos que la ayudarán a determinar que vacantes cubrirá, que tipo de personas contratara y a través de qué medios lo hará.

Hay varios aspectos que se deben tener en cuenta en la planeación de personal, dentro de ellos se encuentran las evaluaciones de desempeño, los planes de sucesión, los retiros involuntarios y voluntarios, la rotación de personal, fuga de talento, retención de personal, situación del mercado, revisión de estructuras y nuevas inversiones, entre otras. Cada una de los anteriores tiene su período de revisión, por ejemplo los indicadores de rotación, retención y retiros generalmente tienen periodicidad mensual, o los de talento y desempeño ocurren una vez al año. Pero a pesar de las revisiones de cada uno de ellos, el workforce planning se debería realizar dos veces en el año: en las revisiones de talento y en la elaboración del presupuesto del año, teniendo en cuenta que si es necesario otra revisión por temas de necesidades o negocio de igual manera se debe hacer.

## **REQUISICIÓN**

Es el medio a través del cual se solicita la ocupación de una posición, es la forma de comunicar que en un área determinada se encuentra disponible una vacante y se va a comenzar el proceso de cubrirla.

La requisición es la segunda etapa de la provisión de personal, es aquí donde se comienza el proceso para la creación de una vacante y la evaluación del perfil que debe tener la persona que llegue a esa posición. Para esto se requiere de aprobaciones y de pláticas sobre las necesidades, tiempos y medios de reclutamiento.

Lo que se pretende con la requisición es identificar con claridad el perfil a buscar en función de las diferentes variables de la organización tales como Headcount, presupuesto, planes de sucesión y necesidades de la posición, además de tener en cuenta criterios importantes como las descripciones de cargo, la planeación de personal, la oferta salarial y posiciones críticas para la compañía.

### **Flujo del proceso**

La requisición tiene una duración estimada entre 5 y 7 días, y las personas involucradas en él son el HRBP, el Team Leader, el área de compensación y selección.

El punto de partida es la solicitud de la posición por parte del Team Leader a su HRBP, en ese momento el BP debe validar el Headcount y su respectivo presupuesto y una vez hecho esto se procede a iniciar el proceso de creación de la posición en Workday. Posteriormente se requieren aprobaciones en el sistema, las cuales pueden variar dependiendo de la naturaleza de la solicitud. Después se procede al Job Description en el formato estándar que se maneja, los responsables de esto son el HRBP y el área de compensación y beneficios. Como último paso se tiene la reunión del perfil ampliado a la cual asisten el líder, el BP y la persona de selección, en ese lapsus de tiempo se discuten temas adicionales a la descripción de cargo que sean necesarios para que el proceso de selección se lleve a cabo.

La importancia de este proceso radica en la claridad de las actividades, las necesidades del cliente (Líder), la comunicación permanente y el conocimiento del manejo del sistema. Por otro lado el éxito depende del levantamiento de necesidades y foco en las habilidades que se

buscan, sólo de esta manera no se generarán reprocesos en esta etapa, no afectará a las siguientes y se cumplirá con el estándar de tiempo estipulado.

## **RECLUTAMIENTO**

El reclutamiento es el proceso mediante el cual se atraen candidatos calificados para ocupar las vacantes en una empresa. Comprende el ciclo de búsqueda de individuos en las distintas fuentes escogidas para ello.

### **Objetivos**

La finalidad del reclutamiento es atraer numerosos candidatos con alto desempeño y potencial para que de este modo el proceso de selección se simplifique. Pero además de éste, existe otro objetivo y es el de generar una marca como empresa para ser atractivos en el mercado laboral. Las actividades que se hagan y las herramientas para atraer personas a la compañía son de vital importancia, pues la reputación de la organización contribuirá a la atracción de las mejores personas del mercado.

### **Fuentes de Reclutamiento**

- Recomendados de los colaboradores de la empresa: cuando se utiliza esta fuente de reclutamiento es importante tener en cuenta quien es la persona a la que se consulta, y además preguntarle si el candidato tiene buen desempeño, si lo ve como potencial o futuro potencial, si hace fit con la cultura, entre otras. También conocido como referidos

Sin embargo, una desventaja de esta fuente es que en ocasiones no todas las personas recomiendan al individuo adecuado o no tiene los criterios suficientes para saber si la persona es buena en términos generales, motivo por el cual las empresas deben tener un filtro para saber si es o no un candidato que puede acoplarse con la organización. También debe verificar sus referencias y hoja de vida, así como otras recomendaciones, comentarios, consulta de redes sociales y actividades que haya realizado el candidato.

- Anuncios en medios de comunicación: años atrás esta era la fuente principal de reclutamiento de las empresas, aun hoy se utiliza aunque en menor medida.

Principalmente se emiten anuncios en los periódicos tanto locales como nacionales en la sección destinada a esto, con mucha menos frecuencia puede haber anuncios en revistas, carteles o radio. Sin embargo todos los anteriores tienen un costo bastante elevado por eso actualmente las empresas recurren a los avisos en internet.

- Bolsas de empleo: organización que tiene en sus registros la información de un conjunto de personas, hoy en día han evolucionado y son más conocidos como portales web. allí las personas ingresan sus hojas de vida y pueden ver ofertas de las empresas. Esto hace que se convierta en un punto de encuentro entre los oferentes y los demandantes laborales.

Las más conocidas hoy en día son Curriculum, Elemplo, Bumeran y LinkedIn, todos los anteriores son portales web que ofrecen sus servicios tanto a las empresas como a las personas. Por un lado los individuos pueden pagar una cuota por aparecer en los primeros lugares cuando se haga alguna búsqueda, mientras que a las compañías les ofrecen distintos paquetes que van desde contar con un recruiter en el sitio hasta contar con propia página web en el portal y hacer anuncios de vacantes.

- Empresas de trabajo temporal: se considera una fuente de reclutamiento y contratación, las empresas lo utilizan cuando tienen necesidades específicas, requieren de personal por determinado lapsus de tiempo, incrementos de productividad, necesitan rapidez en contratación, proyectos especiales o reemplazos ocasionales.
- Headhunter: se utiliza cuando las empresas están buscando ocupar cargos de alta gerencia o posiciones complicadas de llenar y no cuentan con los recursos internos para hacerlo. Estas organizaciones tienen una extensa base de datos de candidatos con amplio conocimiento, habilidades y potencial, además de conocimiento del mercado laboral y una extensa red de contactos que les permite “cazar talentos”.

La forma de funcionamiento es escuchar los requerimientos de la empresas, buscar los candidatos idóneos y por ello cobrar un porcentaje sobre el salario anual de la posición, adicionalmente ofrecen una garantía si la persona no cumple con las características que se esperaba y asimismo un acuerdo de confidencialidad sobre los conocimientos de la empresa y sus colaboradores.

- Instituciones educativas: es una fuente utilizada por las empresas cuando están buscando cargos no tan altos o nuevos talentos con ideas innovadoras, también en ocasiones se emplea para reclutar personas de más alto nivel, es decir con algún posgrado.

## **Tendencias**

Redes sociales: éstas se han convertido en un jugador importante en el momento de elegir fuentes de reclutamiento; la tecnología, el avance y las nuevas tendencias mundiales dirigen a las personas y empresas a contar con sus propias páginas web, blogs y sitios en cada una de ellas. Esto hace que los sujetos tiendan a buscar información sobre vacantes allí lo que en consecuencia genera la necesidad de tener un propio espacio para esta tarea.

Las organizaciones hoy por hoy cuentan con una propia página de reclutamiento en las redes sociales como LinkedIn, Facebook y Twitter pero dadas las tendencias, ahora incursionan en otras como Instagram, Youtube, Pinterest, GitHub, Weibo, Yammer, Stackoverflow, entre otras.

Lo mencionado anteriormente se confirma con cifras, según un estudio hecho por Addeco e Infoempleo el 70% de los candidatos ha buscado empleo a través de las redes sociales y el 66% se ha inscrito a ofertas laborales que han conocido a través de las mismas. Lo anterior es consecuencia de la percepción de los sujetos frente a los medios que utilizan las empresas para buscar candidatos, el 52% cree que las empresas recurren a las redes sociales para atraer talento, es por eso que 6 de cada 10 consideran que éstas son una buena alternativa para conseguir empleo.

Dentro de las redes sociales más populares y más utilizadas se encuentra Facebook con un 88%, LinkedIn con 60% y Twitter con 49%, a esto se suma el motivo para abrir una cuenta y tener un perfil en ellas; un 78% de los encuestados admite haber ingresado a la red social por las posibilidades de encontrar empleo y mantener contactos profesionales motivo por el cual LinkedIn encabeza la lista de la red social preferida e idónea para buscar empleo (72%).

Por otro lado las empresas y el área de Recursos Humanos son conscientes de lo importantes que se han vuelto las redes sociales, por ende el porcentaje de utilización de éstas para reclutar aumentó en un 8% llegando a 57% en comparación con el 2011, en adición las



compañías aseguran que un candidato activo en las redes sociales pueden tener más oportunidades laborales.

Finalmente la nueva tecnología, comunicaciones y mundo electrónico no sólo contribuyen a encontrar candidatos sino también a rechazarlos, en la actualidad las organizaciones revisan los perfiles de los aspirantes y si encuentran algo que no está alineado con su forma de pensar, es motivo para rechazarlo. En ocasiones las personas no creen en esto y piensan que las redes sociales son un espacio de libre expresión y que nadie más que sus amigos y allegados lo van a revisar, no obstante ya es un hecho que las compañías en aras de conservar su reputación e imagen prefieren evitar contratar personas que no gozan de buena popularidad en el mundo virtual. Así lo comprueba el estudio realizado, que indica que un 21% de las empresas rechazan candidatos por este motivo consultando sitios web como Facebook (72%) LinkedIn (70%) y Twitter (33%).

Ahora bien, si miramos encuestas globales (la anterior está enfocada en Colombia) se corrobora lo anteriormente mencionado, según los resultados de la encuesta de reclutamiento del 2013 de Jobvite (empresa que facilita la búsqueda de personas para una vacante abierta, realizadora de estudios y encuestas sobre temas de reclutamiento) el 94% de las empresas usan o planean usar estos medios para reclutar y el 78% han contratado a través de ellos.

En cuanto a las redes más populares para reclutamiento en el 2013 se encuentra LinkedIn con un 94%, Facebook con 65% y Twitter con 55% y con un porcentaje más bajo está RSS, Google + y Youtube con 20%, 18% y 15% respectivamente. Las empresas usan el Top 3 de las redes sociales en distintas etapas del proceso de reclutamiento y selección, en las siguientes gráficas se puede ver como las empresas utilizan esta nueva fuente de reclutamiento para diversas tareas.

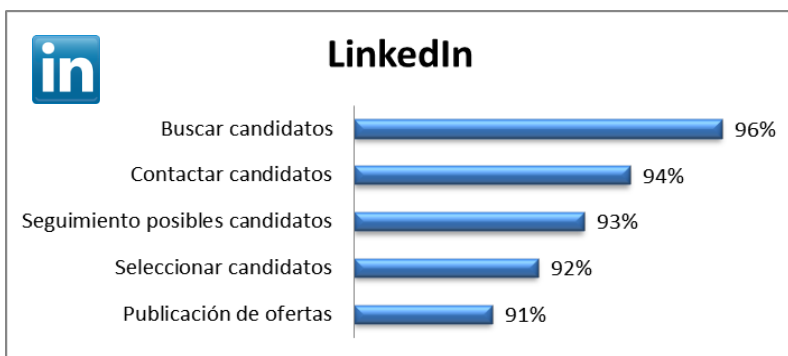


Ilustración 4 Utilización de LinkedIn (Jobvite)



Ilustración 5 Utilización de Facebook (Jobvite)



Ilustración 5 Utilización de Twitter (Jobvite)

Para terminar la comparación del estudio nacional con el internacional, Jobvite preguntó sobre la reacción al ver ciertos aspectos en los perfiles de las redes sociales de los candidatos. Con los porcentajes que se presentan a continuación se corrobora lo vital que es cuidar lo que se publica en páginas de internet pues pueden perjudicar un proceso de selección y por ende la vida profesional.

	Positivo	Neutral	Negativo
Referencias a consumo de drogas ilegales	1%	7%	<b>83%</b>
Post o Tweets de naturaleza sexual	1%	16%	<b>71%</b>
Post o Tweets inadecuados	4%	20%	<b>65%</b>
Errores gramaticales u ortográficos en Post o Tweets	3%	29%	<b>61%</b>
Referencias de armas	1%	31%	<b>51%</b>
Fotos consumiendo alcohol	1%	39%	<b>47%</b>
Voluntariado, donaciones a la caridad	<b>65%</b>	26%	1%
Post o Tweets políticos	2%	<b>65%</b>	18%
Post o Tweets religiosos	2%	<b>55%</b>	28%

Tabla 3 Reacción a contenidos en redes sociales (Jobvite)

Por otro lado, los portales de búsqueda representan un apoyo para las empresas en el momento de hacer procesos de selección, éstos ofrecen distintos paquetes a través de los cuales tienen servicios que no sólo permiten realizar búsquedas, sino también administrar procesos internos y generar indicadores. Generalmente los servicios son divididos en tres: el paquete básico, la base y el sitio empresarial (pueden variar dependiendo del proveedor).

El paquete básico permite acceder a la totalidad de las hojas de vida del portal, hacer filtros avanzados para las búsquedas específicas, administración de selección, publicar ofertas limitadamente y talleres de capacitación, además algunos portales ofrecen acceso a revistas laborales y zona jurídica. En segundo lugar brindan el servicio de tener una base empresarial la cual permite, adicional a lo anterior, tener un “micrositio” en el portal con una base de hojas de vida y datos propios de la compañía, publicación de ofertas ilimitadas, contacto vía correo electrónico con los candidatos, respuestas automáticas, anexar pruebas psicotécnicas, acceso a encuestas salariales del mercado según perfiles y capacitación presencial en distintas ciudades.

Finalmente, el sitio empresarial se refiere a una propia página web con el look and feel de la compañía la cual permite que los candidatos apliquen directamente a la organización, que haya comunicación directa con las personas que aplican, tener apoyo en campañas de comunicación, usuarios ilimitados para el personal de selección en las distintas sedes, administración de referidos, convocatorias internas, desarrollos adicionales y nuevos para personalizar la herramienta de acuerdo a los requerimientos, rediseño y actualización del sitio las veces que sea necesario y generación de indicadores de tráfico de la página web.

Es importante tener en cuenta que estos paquetes, sus características y precios pueden variar dependiendo del portal de búsqueda con el que se contrate el servicio, así como también pueden ofrecer otros servicios adicionales o especiales.

## **SELECCIÓN**

Dado que ya se tiene información acerca de las necesidades del líder, las habilidades que tiene que tener la persona que cubrirá la vacante y los tipos de reclutamiento que se tendrán, se procede a iniciar el proceso de selección teniendo en cuenta los criterios acordados en las reuniones previas.

La selección en Recursos Humanos se define como el proceso clasificar, comparar y escoger entre los candidatos al más idóneo para el puesto, siempre teniendo en cuenta los requisitos y necesidades de la vacante, el líder y la empresa. Cabe resaltar que en ocasiones el candidato más adecuado no es el que posee las mejores habilidades y calificaciones en las pruebas, todo es relativo dependiendo de lo que se esté buscando.

Existen varios tipos de selección: interno, externo, mixto. Cada uno de ellos tiene su propio flujo, personas involucradas y además puede diferir entre empresas, países y legislaciones. La decisión de uso de cada uno de ellos depende de los requerimientos del puesto, momento de la empresa y su personal laboral.

### **Selección Interna**

Se entiende por selección interna el proceso de búsqueda de candidatos dentro de los colaboradores de la organización, es decir que no se tienen en cuenta personas ajenas a ésta.

### **Ventajas Selección Interna**

Dentro de las ventajas del proceso de selección interna se encuentran:

- Más económico
- Más rápido
- Genera motivación al personal de la empresa conduciéndolos a buscar la excelencia
- Reconocimiento al desempeño de los colaboradores
- Mayor productividad
- Desaparición del proceso de inducción general y adaptación a la compañía
- Inexistencia de choque cultural organizacional

Sin embargo es importante que el área de Recursos Humanos tenga en cuenta los criterios para mover o promocionar una persona en la empresa, ya que esto puede generar inconformidad en los colaboradores o conflicto de intereses. En el momento de realizar un proceso de selección interno se debe revisar el desempeño, comunicación y potencial de crecimiento.

### **Flujo del proceso**

El proceso de selección interna comienza cuando se envía una convocatoria interna a todos los colaboradores, generalmente esto se hace vía correo electrónico y se adjunta el formato de aplicación y los requerimientos del puesto. Luego se hace el filtro inicial, es decir que se revisa el perfil y se hace una evaluación curricular, seguido a esto se realiza un feedback general a los individuos que no continuaran en el proceso a través de una carta o mail de agradecimiento por su participación.

Después se inicia la fase de pruebas, acá se hace uso de las herramientas de pruebas psicotécnicas con que la empresa cuenta, generalmente se envían pruebas de inteligencia emocional, DISC y otras adicionales dependiendo de los requerimientos del puesto. También se realiza un assessment (sólo si hay tres personas o más) o entrevistas individuales por competencias.

Posteriormente a la realización de las pruebas se lleva a cabo la reunión de decisión en donde en consenso se escoge a la persona idónea para la posición, por lo que se procede a informar al líder de ese colaborador, se le da feedback al candidato seleccionado y se le entrega la oferta laboral con fecha de ingreso. De igual manera se da feedback a los demás finalistas del proceso. Finalmente se realizan los cambios en el sistema (Workday) y se anuncia el cambio organizacional teniendo en cuenta las políticas de comunicación.

El total de días estimado de la selección interna es de 15 días y las personas involucradas en el proceso son Selección, el Business Partner y el Team Leader.

### **Selección Externa**

Se entiende por selección externa el proceso de búsqueda de candidatos ajenos a la organización, es decir que la empresa debe recurrir al mercado para llenar la vacante que tiene.

### **Ventajas Selección Externa**

Las ventajas que brinda un proceso de selección externo son:

- Ingreso de personas con nuevas ideas y experiencias que contribuyan con la compañía
- Ingreso de nuevas personas con alto desempeño y potencial de crecimiento
- Ahorro en entrenamiento, pues la persona ya viene con el conocimiento necesario
- Enriquecimiento del recurso humano de la empresa

No obstante al realizar selección externa puede generarse una frustración del personal interno debido a que se ha preferido a alguien ajeno a la organización que no conoce ni la cultura ni los procesos internos. Además el proceso es más costoso y más lento.

## **Flujo de proceso**

La selección externa comienza con un análisis de cargo y perfil de la posición, luego se definen las fuentes de reclutamiento, se realiza la convocatoria y se reciben las hojas de vida para poder hacer el filtro telefónico. Con la información recopilada se escogen las personas que harán el assessment y después las pruebas con el fin de tener menos candidatos para la entrevista por competencias; posteriormente se verifican las referencias dadas y se obtiene una terna finalista a la cual se entrevista nuevamente pero esta vez con el líder. Una vez realizado todos los pasos anteriores se toma la decisión de quien será la persona que ocupará el cargo y a ésta se le solicitan exámenes médicos de ingreso y un estudio de seguridad. Finalmente el cierre del proceso se presenta cuando se da la oferta laboral, se hace el proceso de contratación y se comunica internamente el ingreso de la persona a la compañía, a los candidatos que no fueron escogidos se les da una carta de agradecimiento.

## **Selección Mixta**

Se entiende por selección mixta a la combinación del proceso interno y externo, esto quiere decir que se tienen en cuenta a los propios colaboradores y personas ajenas a la organización.

## **CONTRATACIÓN**

En esta etapa es importante tener en cuenta las legislaciones de cada país para realizar los contratos laborales, pues éstos son los que ayudan a determinar los límites de varios aspectos como los derechos y deberes del empleado, el sueldo, las prestaciones, entre otros. Adicionalmente es importante que el área legal se involucre en la realización de los contratos para que exista una estandarización de los artículos o partes que deba tener, así como las diferencias que pueden haber entre los trabajadores dependiendo del puesto que vayan a ocupar.

Según el código laboral colombiano vigente el contrato es aquel por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración (Código sustantivo de trabajo y Código procesal de trabajo y de la seguridad social, 2014). Los contratos pueden ser verbales o escritos, para este caso solo se profundizara en los escritos dada la naturaleza de la organización en estudio.

El contrato de trabajo escrito debe contener las cláusulas que las partes acuerden libremente, la identificación y domicilio de las partes, el lugar y la fecha de celebración, el lugar donde se haya contratado al trabajador y donde vaya a prestar el servicio, la naturaleza del trabajo, la remuneración su forma y su período de pago, la estimación del valor en caso que haya suministros de habitación y alimentación como parte del salario, la duración del contrato, su desahucio y terminación.

### **Tipos de contrato en Colombia**

Según el Código laboral colombiano existen estos tipos de contrato:

- Contrato a término fijo: debe estar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente. Para aquellos contratos que tiene duración inferior a un año el trabajador tiene derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado. Es importante saber que si ninguna de las partes comunica por escrito su decisión de no prorrogar el contrato con antelación no inferior a 30 días se entenderá que el contrato fue renovado por un periodo de tiempo igual al pactado inicialmente.
- Contrato por tiempo determinado: es celebrado por tiempo determinado, debe estar siempre por escrito y su plazo no puede exceder los dos años pero es renovable indefinidamente.
- Duración indefinida: se considera un contrato a término indefinido cuando no está estipulado a término fijo, cuando la duración no esté determinada por la naturaleza de la labor contratada o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio. Tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron el origen y la materia del trabajo. El trabajador podrá darlos por terminado a través de un aviso escrito con antelación no inferior a 30 días.
- Plazo presuntivo: contratos cuya duración no haya sido expresamente estipulada o no resulte de la naturaleza de la obra o servicio que debe ejecutarse, se presumen celebrados por términos sucesivos de seis en seis meses. (Código sustantivo de trabajo y Código procesal de trabajo y de la seguridad social, 2014)

## INDUCCIÓN

En ocasiones el éxito del desempeño, la adaptación y el cumplimiento de los objetivos del negocio por parte de una persona puede estar basado en el proceso de inducción y capacitación que se le dé.

Con el fin de comprender la importancia del proceso de inducción y entrenamiento es importante saber la definición de la socialización, proceso a través del cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización (Veracruzana, Integración del personal a la empresa, 2011). Asimismo teniendo claro lo que es la capacitación (acción de llevar a cabo actividades que permitan generar el conocimiento necesario para una tarea determinada) se puede dar comienzo al proceso de inducción y posterior formación para un óptimo rendimiento laboral de los colaboradores.

En estos dos pasos mencionados anteriormente se incluye brindar información a las nuevas personas acerca de la historia, productos, objetivos, organigrama, entre otros de la empresa; así como cumplir con las etapas del proceso de capacitación: análisis de las necesidades, diseño de la instrucción, validación, aplicación y evaluación y seguimiento (Landivar).

Con base en el conocimiento de la importancia de este proceso y las etapas que comprende su complemento, el entrenamiento, se establecen herramientas creativas tanto virtuales como presenciales para facilitar la información que sea necesaria, con el fin de que las personas que ingresen a una organización cuenten con el conocimiento necesario del negocio y la empresa. De igual manera se espera que estas personas se adapten a la cultura organizacional lo más pronto posible para que así estén alineados con los direccionamientos corporativos y que contribuyan al crecimiento del negocio.

### **Objetivos de la inducción**

Para que éste sea exitoso debe cumplir con varios objetivos, dentro de los cuales se encuentra lograr la bienvenida, entendimiento amplio de la organización (cultura y visión), resultados



esperados de su puesto y suposición de que el individuo comenzará a socializar en la forma tradicional que lo suelen hacer en la compañía (Landivar).

### **Elementos de la inducción**

- **Bienvenida:** se presenta en el primer día de trabajo y por este motivo se considera uno de los días más importantes. El nuevo colaborador debe recibir un cordial saludo por parte de su nuevo jefe y conocer a los miembros del equipo con los que trabajará. En este elemento se da la necesidad de apoyo, seguridad y aceptación. Si la organización tiene un manual o kit de bienvenida debe ser entregado (algunas compañías envían este kit o manual a la casa del nuevo colaborador antes de su ingreso).
- **Recorrido por la empresa:** el nuevo colaborador recibe un recorrido por las instalaciones de la empresa para que conozca todos las áreas, salas de reuniones, salas de proveedores, cafetería, restaurante, áreas de recreación, rutas de evacuación, salidas de emergencia, etc. Si la compañía tiene alguna planta también se lleva al colaborador a que la conozca para que sepa cómo es el proceso de fabricación de los productos que la empresa tiene.
- **Conocer la empresa:** se debe hablar de cómo empezó la organización, su historia, quienes la integran, cual es la visión, misión y objetivos, que tipo de empresa es, cuáles son sus clientes, etc. Lo anterior con el fin de que la nueva persona se familiarice con todos los elementos de la empresa.
- **Políticas generales:** esta parte de la inducción se refiere a los lineamientos generales de la empresa, derechos y deberes, como por ejemplo los horarios laborales y de comida, fecha y tiempos de pago de salario, beneficios extras, bonos, incrementos de salario, Flex work, vacaciones, seguridad industrial, actividades extracurriculares, reglamento interno de trabajo y código de conducta. De esta manera el nuevo colaborador tendrá conocimiento de las reglas generales de la compañía.
- **Presentaciones y puesto de trabajo:** es importante que la nueva persona conozca a su equipo de trabajo, su jefe, sus compañeros y sus subordinados si es el caso. Se debe tener una reunión con el jefe y si es necesario y se considera importante pueden tener una reunión con el equipo de trabajo. En este punto se debe explicar a la nueva

persona el nombre de su cargo, sus funciones y sus objetivos, también es importante comentarle acerca de su desempeño y como será evaluado, así como las expectativas que tiene la compañía con el individuo.

Los anteriores son algunos elementos de la inducción y una breve explicación de ellos, es importante tener en cuenta que estos pueden variar de una empresa a otra y de un puesto a otro. Se pueden adicionar más cosas u omitirlas si se considera que no aplican.

### **Inducción virtual**

En el caso de Kimberly-Clark una parte de la inducción se realiza virtualmente, en ella se presenta el origen de la empresa, sus fundadores, la evolución a través de los años, las marcas, la presencia a nivel mundial, la estructura organizacional, los gerentes regionales, subregionales y locales, procesos internos de la compañía, temas de control interno, aspectos importantes de compensaciones, código de conducta, cursos online y manejo de herramientas, explicación de la cultura y clima organizacional, entre otros.

La herramienta anteriormente descrita se llama “On Boarding” y permite ahorros en términos de tiempo y gastos en la inducción, ya que en vez de emplear espacios en la agenda de las personas y espacios físicos a lo mencionado, el proceso se simplifica a través del uso de herramientas tecnológicas. Además se ahorra trabajo y recursos de personal pues de no existir, se tendría a una persona que este 100% dedicada a los nuevos colaboradores exponiéndole todo sobre la empresa. Esto en una compañía multinacional donde el flujo de trabajo es constante y el mercado es rápido se torna un factor vital.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo de este documento se ha expuesto cada etapa del suministro de personal y se ha podido denotar como se interrelacionan entre ellas, es de este modo que se logra comprender la vitalidad de cada proceso que se haga. Éste funciona como un sistema, en donde si alguna pieza falla todo puede retrasarse o colapsar teniendo que replantear y comenzar nuevamente.

El cliente en este caso es interno y para lograr cumplir sus necesidades satisfactoriamente se debe garantizar que cada etapa funcione como es debido logrando los tiempos y objetivos establecidos. Sin embargo, no sólo se debe buscar la satisfacción y el cumplimiento de indicadores, sino también buscar oportunidades de mejora que contribuyan a la generación de valor y beneficien a la compañía.

Inicialmente se dijo que el foco de este documento sería el reclutamiento y la inducción, por tal motivo las conclusiones estarán dirigidas a estas dos etapas. En primer lugar en el proceso de recruitment se encuentra una oportunidad de mejora a través de la creación y utilización de un portal web para los países de la región Andina (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) que ayude al área de Recursos Humanos a la atracción de candidatos idóneos para los puestos y contribuya a generar una base de datos de hojas de vida en la región. En el desarrollo de este portal web se contemplan aspectos de estrategias de atracción, organización de la página web, estrategias de visibilidad y mercadeo en la región y al público en general, información de las marcas, enlace con redes sociales oficiales de la organización, evaluación de costos y proveedores, creación y evaluación del diseño, reflejo de las necesidades de la compañía, muestra del clima organizacional a través de las actividades que se realizan y de resultados como los de Great Place to Work e Input to Action, promoción de actividades de atracción y reclutamiento en los países, oportunidades laborales, entre otras.

Ahora bien, para llegar al punto máximo de aprovechamiento de los portales de búsqueda (career site) es necesario seguir un proceso, primero se debe comenzar adquiriendo un paquete intermedio que brinde servicios que permitan la búsqueda efectiva de candidatos y facilite el proceso de selección. Una vez se conoce la herramienta y se ha sacado provecho de

ella el siguiente paso sería adquirir el propio sitio empresarial con el fin de hacer Branding de la empresa como empleadores.

Asimismo, siguiendo las tendencias globales en reclutamiento, se puede hacer una inversión en las fuentes más usadas en la actualidad teniendo en cuenta las que utilizan las grandes compañías a nivel mundial. Según la encuesta realizada por Jobvite el área de Recursos Humanos tiende a aumentar su presupuesto en distintos canales o medios de reclutamiento, siendo las redes sociales las que encabezan la lista.

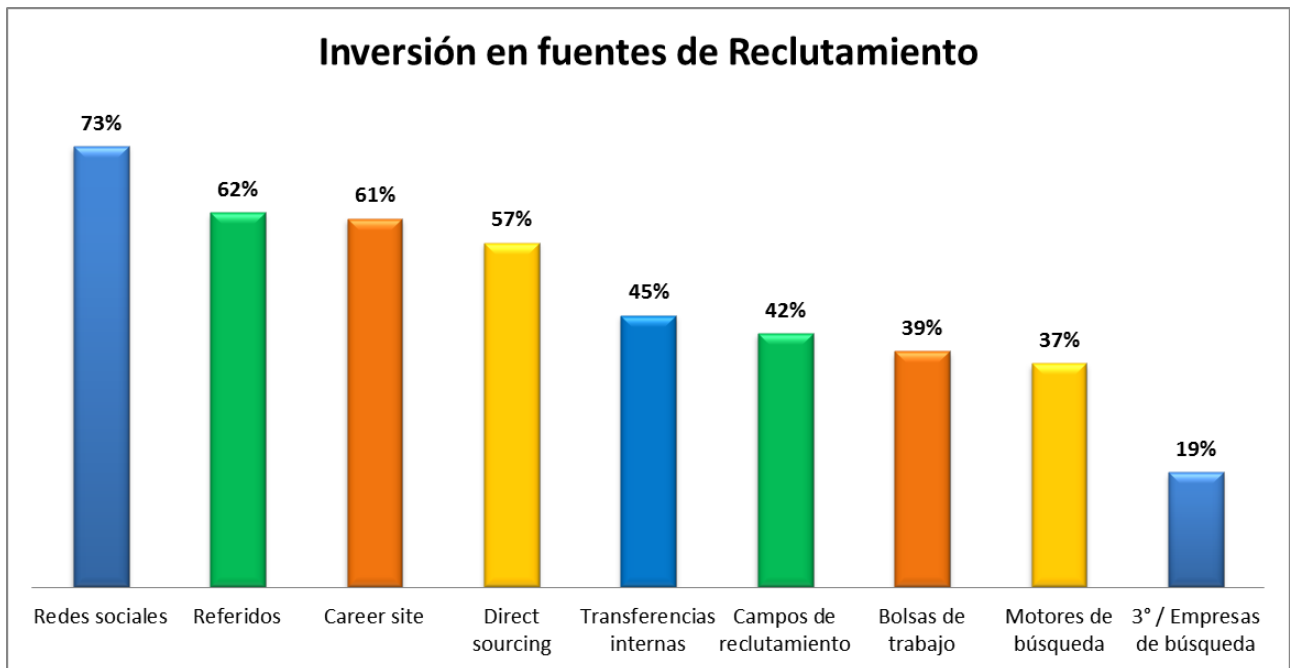


Ilustración 8 Inversión en Fuentes de Reclutamiento (Jobvite)

Una vez cumplido el objetivo de atracción de los mejores candidatos y talentos para desarrollarlos y potencializar sus skills dentro de la organización, comienza un proceso que tiene como objetivo generar engagement y ser inspirador para las personas nuevas. El fin es llevarlos en un viaje por toda la compañía que los haga enamorarse de no solo la visión, misión y objetivos, sino también de la cultura, la forma de hacer las cosas, las costumbres, los valores, entre otros, es allí donde la inducción toma un papel importante.

Actualmente en el proceso de inducción en Kimberly-Clark hay oportunidades de mejora, dentro de las cuales se encuentran el rediseño del “On Boarding”, video interactivo con información de la empresa y de aspectos relevantes que son necesarios saber.

Hoy en día existen ciertos datos que no se encuentran actualizados y procesos nuevos que deben ser incluidos, es por este motivo que se plantea el rediseño y reestructuración de la inducción virtual, además del entrenamiento de manejo de la herramienta por parte del proveedor al personal del área de Recursos Humanos para que tengan el control de la información y también puedan capacitar a nuevos ingresos al equipo.

Esta actualización y mejora de los dos procesos descritos se aplicaría a la región andina, la cual comprende cinco países: Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela; con el fin de optimizar las herramientas actuales, atraer el mejor talento y generar un vínculo con la compañía para que las nuevas personas contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

*Administración de Recursos humanos, Inducción. Integración del personal de la empresa.*

Disponible en Universidad Veracruzana: uv.mx

[<http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/inducccion.pdf>].

*Alcanzando los requerimientos de los recursos humanos. Capítulo 4.* (En línea) Disponible en

Universidad Roberto Landívar: url.edu.gt

[<http://biblio3.url.edu.gt/Publi/Libros/ADMdeRRHH/04.pdf>].

Alfaro Castellanos, M. *Administración de Personal*. (2012) México: Red Tercer Milenio.

Altamirano, J. Altamirano, P. Arriagada, A. Estudio comparativo de empresas

multinacionales de origen chileno y extranjero (2010). Universidad de Chile. Disponible en

[<http://www.tesis.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111759/ESTUDIO%20COMPARATIVO%20DE%20EMPRESAS%20MULTINACIONALES%20DE%20ORIGEN%20CHILENO%20Y%20EXTRANJERO%20-%20Altamirano,%20Arriagada-2.pdf?sequence=1>]

Bachenheimer, H. *Selección de personal*. Disponible en Pontificia Universidad Javeriana:

puj.edu.co [[http://drupal.puj.edu.co/files/OI050\\_Herman\\_0.pdf](http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf)].

Barbero, J. López, F. Jaramillo, J. *Cultura y globalización*. Universidad Nacional. Disponible

en [<http://www.bdigital.unal.edu.co/1270/2/01PREL01.pdf>]

*Capacitación y desarrollo del personal. Capítulo 4.* Disponible en Universidad Rafael

Landívar: url.edu.gt [[http://biblio3.url.edu.gt/Libros/adm\\_rh/4.pdf](http://biblio3.url.edu.gt/Libros/adm_rh/4.pdf)].

Chiavenato, I. *Administración de Recursos Humanos*. (2000) Bogotá: McGraw-Hill.

*Código Sustantivo de Trabajo y Código procesal del trabajo y de la Seguridad social.*

*Edición 33.* (2014) Colombia: Legis.

Dessler, G; Varela, R. *Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano*.

(2004) México: Pearson Prentice Hall.

Elvira, M. y A. Dávila (2005). *Managing Human Resources in Latin America*, New York: Routledge, Matter and Selection

Foresman, S. *Developing and training human resources in organizations*.

Hicks, S. *Successful Orientation programs. Training and development*. (2000).

IESE Business School & Ernst & Young. *El proceso de expatriación en empresas multinacionales*. Disponible en

[[http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados\(para%20web\)\\_tcm4-38593.pdf](http://www.iese.edu/en/files/Informe%20Expatriados(para%20web)_tcm4-38593.pdf)]

Jobvite. *Social Recruiting Survey Results 2013*. (2013) Disponible en Jobvite: [recruiting.jobvite.com](http://recruiting.jobvite.com)

[[http://web.Jobvite.com/rs/Jobvite/images/Jobvite\\_SocialRecruiting2013.pdf](http://web.Jobvite.com/rs/Jobvite/images/Jobvite_SocialRecruiting2013.pdf)].

*La Administración de Recursos Humanos. Capítulo 3 Planeación y reclutamiento de personal*. Disponible en Universidad Rafael Landívar: [url.edu.gt](http://url.edu.gt)

[<http://biblio3.url.edu.gt/Libros/2012/Adm-Recu/3.pdf>].

Lara Hernández, E. *La selección de personal por competencias laborales*. (2005) México: Universidad Autónoma Ciudad Juárez. Disponible en

[[http://www2.uacj.mx/ICSA/Programas/Ciencias\\_admitivas/CA/laselec.PDF](http://www2.uacj.mx/ICSA/Programas/Ciencias_admitivas/CA/laselec.PDF)].

Lertxundi, Aitziber. *La Dirección Internacional de Recursos Humanos*. (2006). Revista ICE.

Disponible en [[http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE\\_2883\\_25-40\\_\\_558A8A0C549C157F62237F2D5360BDC1.pdf](http://www.revistasice.com/CachePDF/BICE_2883_25-40__558A8A0C549C157F62237F2D5360BDC1.pdf)]

Losada López, S. *Selección, Contratación e Inducción de Personal*. Medellín: Incolda.

Milliman, J. Glinow, M. Nathan, M. *Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: implications for congruence theory*. Academy Management Review

People Matters, Employee Mobility Solutions. *Gestión internacional del capital humano en las empresas españolas* (2013). España. Disponible en

[[http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Estudios/Estudio\\_Gestion\\_Internacional\\_del\\_Capital\\_Humano.pdf](http://www.peplematters.com/Archivos/Descargas/Estudios/Estudio_Gestion_Internacional_del_Capital_Humano.pdf)]

Perlmutter, H. *The tortuous evolution of the multinational corporation*. Columbia Journal of World Business.

Revista Dinero. *Empresas usan redes sociales para emplear*. (2014) Disponible en Dinero: dinero.com [<http://www.dinero.com/empresas/articulo/empresas-usan-redes-sociales-para-reclutar-talento/193297>].

Rodríguez Valencia, J. *Administración moderna de personal*. (1993) México D.F: Ediciones Contables y Administrativas.

*Teoría de la organización. La evolución histórica del pensamiento organizativo. Los principales paradigmas teóricos*. (1993) Madrid: Ministerios para las Administraciones públicas

UNESCO. Conferencia mundial sobre las políticas culturales (1982) México Disponible en [[http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico\\_sp.pdf/mexico\\_sp.pdf](http://portal.unesco.org/culture/es/files/35197/11919413801mexico_sp.pdf/mexico_sp.pdf)]

William, B., Werther, Jr. *Administración de personal y recursos humanos* (1991). México: McGraw-Hill.