



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA**

**FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA**  
**Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado**

**“COMPARATIVO DE EMPRESAS DE OUTSOURCING EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA CIUDAD DE PUEBLA”**

**DIRECTOR:**

M.A. Sara Morales García

**TESIS**

Para Obtener el Grado de  
**Maestro en Administración.**

**PRESENTA(N):**

Hipólito Herubey Palafox Zenteno  
Carlos Alberto Corzo Domínguez  
Adolfo Bernardo Corzo Domínguez

**Puebla, Pue. 22 de Mayo de 2014**





# BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA  
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

“COMPARATIVO DE EMPRESAS DE OUTSOURCING EN  
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA CIUDAD DE PUEBLA”

**DIRECTOR DE TESIS:**

M.A Sara Morales García

**TESIS**

Que para obtener el grado de:  
**Maestro en Administración**

**Presenta(n):**

Hipólito Herubey Palafox Zenteno  
Carlos Alberto Corzo Domínguez  
Adolfo Bernardo Corzo Domínguez

Puebla, Pue. a 22 de Mayo 2014

**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
P r e s e n t e

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: "COMPARATIVO DE EMPRESAS DE OUTSOURCING EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA CIUDAD DE PUEBLA", elaborada por los alumnos de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

C. CARLOS ALBERTO CORZO DOMÍNGUEZ  
C. HIPÓLITO HERUBEY PALAFOX ZENTENO  
C. ADOLFO BERNARDO CORZO DOMÍNGUEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.



H. Puebla de Z., a 25 de Abril de 2014

Atentamente

M.A. SARA MORALES GARCÍA

**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado  
Facultad de Contaduría Pública  
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Presente

Por este conducto la que suscribe en mi calidad de **Asesora de la Tesis** denominada: "**COMPARATIVO DE EMPRESAS DE OUTSOURCING EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA CIUDAD DE PUEBLA**", elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

C. CARLOS ALBERTO CORZO DOMÍNGUEZ  
C. HIPÓLITO HERUBEY PALAFOX ZENTENO  
C. ADOLFO BERNARDO CORZO DOMÍNGUEZ

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 25 de Abril de 2014

Atentamente



**DRA. MARÍA DE JESÚS RAMÍREZ DOMÍNGUEZ**



**M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon**

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el que suscribe en mi calidad de **Asesor de la Tesis** denominada: "**COMPARATIVO DE EMPRESAS DE OUTSOURCING EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA CIUDAD DE PUEBLA**", elaborada por los alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

**C. CARLOS ALBERTO CORZO DOMÍNGUEZ**  
**C. HIPÓLITO HERUBEY PALAFOX ZENTENO**  
**C. ADOLFO BERNARDO CORZO DOMÍNGUEZ**


Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 25 de Abril de 2014.

Atentamente

  
M.A. EDSSON A. DIXON ACOSTA





Oficio No. FCP-SIEP/055/14  
Asunto: Digitalización de Tesis

C. ADOLFO BERNARDO CORZO DOMÍNGUEZ  
CARLOS ALBERTO CORZO DOMÍNGUEZ  
HIPÓLITO HERUBEY PALAFOX ZENTENO

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarle que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada “COMPARATIVO DE EMPRESAS DE OUTSOURCING EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN LA CIUDAD DE PUEBLA”, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de MAESTROS EN ADMINISTRACIÓN.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente  
“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”  
H. Puebla de Z., 07 de mayo de 2014

M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN  
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado



## RESUMEN

La presente investigación del comparativo en las empresas de outsourcing en reclutamiento y selección en la ciudad de Puebla, se muestra desde el nacimiento de este concepto y como fue aplicado en los diferentes esquemas del sector productivo, para llegar al reclutamiento y selección, se tiene que saber primordialmente que es el outsourcing, “La subcontratación, externalización o tercerización de este servicio “ los tipos de outsourcing que existen, el comparativo de que empresa de outsourcing puede cumplir las expectativas del sector empresarial en cuanto a costos, calidad tiempo de respuesta y posicionamiento. Realizando un diseño metodológico de investigación documental, exploratoria, descriptiva con la búsqueda de información en documentos públicos y privados, investigación de campo y análisis comparativo, tomando en cuenta exclusivamente a la ciudad de Puebla, haciendo referencia al proceso de reclutamiento y selección que se hace en la empresa, determinando las variantes de cuando se debe externalizar, acorde si existen bastantes candidatos y escasos candidatos dependiendo la complejidad de estas contrataciones, se observan las ventajas y desventajas de la contratación de estos servicios, aplicando cuestionarios a las empresas que ocupan los servicios de outsourcing demostrando en las gráficas los resultados en los cuales se muestran las diferencias que brindan estas empresas, se realiza con el listado de empresas del grupo de ejecutivos de recursos humanos con una muestra del 10%, llegando a la conclusión de que las empresas que prestan este servicio son muy similares, la recomendación es que la empresa contratante busque a empresas que presten este servicio de externalización sean probadas en calidad del servicio que proveen y que le sea entregado el perfil adecuado para que puedan empezar a contratar al personal idóneo para el puesto idóneo.

## ÍNDICE

|                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....                                           | i   |
| <b>II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....                            | ii  |
| <b>III JUSTIFICACIÓN</b> .....                                         | iii |
| <b>IV. OBJETIVOS</b> .....                                             | iv  |
| · <b>Objetivo general</b> .....                                        | iv  |
| · <b>Objetivos específicos</b> .....                                   | iv  |
| <b>V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....                             | v   |
| <b>VI. HIPÓTESIS</b> .....                                             | v   |
| <b>VII. VARIABLES</b> .....                                            | vi  |
| · <b>Variable Independiente</b> .....                                  | vi  |
| · <b>Variable dependiente</b> .....                                    | vi  |
| <b>VIII.DISEÑO METODOLÓGICO</b> .....                                  | vi  |
| <b>IX. ALCANCES Y LIMITACIONES</b> .....                               | vii |
| <b>CAPÍTULO I:</b> .....                                               | 1   |
| <b>MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL</b> .....                                | 1   |
| <b>1.1 Antecedentes del Outsourcing</b> .....                          | 1   |
| <b>1.1.1. Outsourcing en México</b> .....                              | 2   |
| <b>1.2. Definiciones</b> .....                                         | 7   |
| <b>1.3. Tipos de Outsourcing</b> .....                                 | 9   |
| <b>1.4. Reclutamiento y Selección</b> .....                            | 10  |
| <b>1.4.1. Objetivo:</b> .....                                          | 10  |
| <b>1.4.2. Reclutamiento:</b> .....                                     | 11  |
| <b>1.4.3. Selección:</b> .....                                         | 14  |
| <b>1.5. Outsourcing en Reclutamiento y Selección de personal</b> ..... | 20  |
| <b>1.5.1 Evaluación del mercado de trabajo</b> .....                   | 20  |

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.6. Headhunting .....                                                                      | 22        |
| 1.6.1. Qué es un Head Hunter? .....                                                         | 24        |
| <b>CAPÍTULO II .....</b>                                                                    | <b>29</b> |
| <b>VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.....</b> | <b>29</b> |
| 2.1. Ventajas .....                                                                         | 30        |
| 2.1.1. Facilidad por falta de Recursos.....                                                 | 31        |
| 2.1.2. Centrarse en las competencias empresariales principales. ....                        | 31        |
| 2.1.3. Mayor Alcance.....                                                                   | 31        |
| 2.1.4. Optimización de Recursos.....                                                        | 32        |
| 2.1.5. Especialización de la actividad.....                                                 | 32        |
| 2.1.6. Reducción del Riesgo.....                                                            | 32        |
| 2.1.7. Reducción del tiempo.....                                                            | 32        |
| 2.1.8. Reducción de gastos.....                                                             | 32        |
| 2.1.9. Especialización de las contrataciones .....                                          | 33        |
| 2.1.10. Costos Accesibles.....                                                              | 33        |
| 2.1.11. Renovación .....                                                                    | 33        |
| 2.1.12. Aportación de ideas .....                                                           | 33        |
| 2.1.13. Actualizaciones.....                                                                | 34        |
| 2.1.14. Acceso a Información.....                                                           | 34        |
| 2.1.15. Capacitación.....                                                                   | 34        |
| 2.1.16. Niveles de servicio.....                                                            | 34        |
| 2.2. Cuatro categorías de las Ventajas del uso del Outsourcing.....                         | 35        |
| 2.3. Desventajas .....                                                                      | 38        |
| 2.3.1. Empresa Errónea.....                                                                 | 38        |
| 2.3.2. Dependencia.....                                                                     | 39        |
| 2.3.3. Control.....                                                                         | 39        |

|                                                                                                                       |                                                                  |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.3.4.                                                                                                                | Falta de Compromiso.....                                         | 39        |
| 2.3.5.                                                                                                                | Disponibilidad del Outsourcing.....                              | 39        |
| 2.3.6.                                                                                                                | Definición de Criterios.....                                     | 39        |
| <b>CAPÍTULO III</b>                                                                                                   | .....                                                            | <b>42</b> |
| <b>Empresas que prestan servicios de Outsourcing en reclutamiento y selección de personal en la ciudad de Puebla.</b> | .....                                                            | <b>42</b> |
| <b>3.1</b>                                                                                                            | <b>Empresas de reclutamiento por Internet.....</b>               | <b>42</b> |
| 3.1.1.                                                                                                                | Online Career Center México, S.A.P.I. de C.V.....                | 42        |
| 3.1.2.                                                                                                                | Computrabajo.....                                                | 43        |
| 3.1.3.                                                                                                                | LinkedIn.....                                                    | 44        |
| <b>3.2</b>                                                                                                            | <b>Empresas de Outsourcing en Reclutamiento y Selección.....</b> | <b>45</b> |
| 3.2.1                                                                                                                 | Head Hunter.....                                                 | 45        |
| 3.2.2.                                                                                                                | Virtual 5.....                                                   | 46        |
| 3.2.3.                                                                                                                | TIP Consulting.....                                              | 47        |
| 3.2.4.                                                                                                                | INSERH.....                                                      | 47        |
| 3.2.5.                                                                                                                | Adecco México.....                                               | 48        |
| 3.2.6.                                                                                                                | Manpower.....                                                    | 49        |
| 3.2.7.                                                                                                                | Out Helping.....                                                 | 50        |
| 3.2.8.                                                                                                                | Kelly Services.....                                              | 51        |
| 3.2.9.                                                                                                                | Evolucione.....                                                  | 52        |
| <b>3.3.</b>                                                                                                           | <b>Asociaciones de Recursos Humanos.....</b>                     | <b>53</b> |
| 3.3.1.                                                                                                                | Ejecutivos de Recursos Humanos.....                              | 53        |
| <b>CAPÍTULO IV</b>                                                                                                    | .....                                                            | <b>59</b> |
| <b>Empresas de Outsourcing en reclutamiento y selección de personal más competitivas en la ciudad de Puebla</b>       | .....                                                            | <b>59</b> |
| <b>4.1.</b>                                                                                                           | <b>Cuestionario.....</b>                                         | <b>61</b> |
| <b>4.2</b>                                                                                                            | <b>Análisis de las respuestas.....</b>                           | <b>64</b> |
| 4.2.1.                                                                                                                | Giro de la Empresa:.....                                         | 64        |

|                                                                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.2.3. Porcentaje de Empresas que Utiliza el servicio de Outsourcing: .....                                                                           | 66 |
| 4.2.4. ¿Cuáles son las empresas de Outsourcing, más utilizadas por las<br>empresas contratantes? .....                                                | 67 |
| 4.2.5. Grado de Satisfacción de los servicios recibidos por las empresas<br>contratantes, del servicio otorgado por las empresas de Outsourcing:..... | 68 |
| 4.2.6 Relación costo-beneficio entres los servicios de Outsourcing otorgados y<br>los candidatos reclutados: .....                                    | 69 |
| 4.2.7. Cubriendo las necesidades de las empresas contratantes .....                                                                                   | 70 |
| 4.2.8 Necesidades cubiertas en todas las localidades: .....                                                                                           | 71 |
| 4.2.9. La Atención recibida por las contratantes por parte de las empresas de<br>Outsourcing: .....                                                   | 72 |
| 4.2.10. Ahorros por el uso de las empresas de Outsourcing: .....                                                                                      | 73 |
| 4.2.11. Mejora en la calidad de los empleados contratados: .....                                                                                      | 74 |
| 4.2.12. La Plantilla de empleados de las empresas contratantes se ha visto<br>reducida: .....                                                         | 75 |
| 4.2.13. Reducción de rotación de personal .....                                                                                                       | 76 |
| 4.2.14. En qué tiempo le canalizan el personal solicitado.....                                                                                        | 77 |
| 4.3 Comparación de las empresas de Outsourcing mencionadas.....                                                                                       | 77 |
| 4.3.1 Gráfico comparativo de Empresas de Outsourcing.....                                                                                             | 79 |
| 4.3.2. Promedio de Tiempos de respuesta.....                                                                                                          | 81 |
| 4.3.3. Comparativo promedio total en todos los servicios .....                                                                                        | 81 |
| <b>CONCLUSIONES</b> .....                                                                                                                             | 83 |
| <b>RECOMENDACIONES:</b> .....                                                                                                                         | 88 |
| <b>ANEXOS</b> .....                                                                                                                                   | 91 |
| <b>REFERENCIAS</b> .....                                                                                                                              | 93 |

## **I. INTRODUCCIÓN**

En esta tesis, durante el trabajo de investigación, se va a ir introduciendo al tema de outsourcing de manera paulatina, inicialmente se presentarán los orígenes del outsourcing y se darán algunas definiciones sobre outsourcing, reclutamiento y selección, y se culminará con outsourcing en reclutamiento y selección en la ciudad de Puebla que es el tema principal de investigación, el outsourcing, primero como concepto general para hacer más fácilmente identificable la terminología, y posteriormente se argumentara la importancia y relevancia de las justificaciones y los cuestionamientos que serán los enfoques de esta tesis, se presentará la hipótesis, el diseño metodológico de investigación, los alcances y limitaciones de la misma.

Como se demuestra durante la presente investigación, el outsourcing en reclutamiento y selección en la ciudad de Puebla, tiene ventajas y desventajas, por lo que se da a la tarea de presentar cuales pueden ser estas, así como también explicar y comentar cada una de ellas para que se pueda ir enfocando el resultado a la parte práctica de la implementación de los conceptos anteriores.

Es importante conocer la situación actual del mercado de las empresas de outsourcing en reclutamiento y selección, por lo que se presentan algunas de las empresas que ofrecen este servicio en la ciudad de Puebla, donde se menciona, una referencia breve de la historia, las características y los servicios que en general ofrece cada una de ellas.

Por otro lado se encuentran las empresas que pueden contratar los servicios prestados por las empresas de outsourcing, se darán a conocer las empresas del listado del grupo de ejecutivos de recursos humanos de la ciudad de Puebla y Tlaxcala, (91 empresas en total).

Para realizar el análisis se tomara una muestra de 10 empresas que representan un 10.98% del total de empresas pertenecientes al grupo de ejecutivos, anteriormente mencionado, a esta muestra se le aplicará un cuestionario, el cual es el resultado de la matriz de operacionalización de las variables, esto con la finalidad de poder realizar el análisis de la comparación en los servicios que ofrecen las empresas de outsourcing en reclutamiento y selección en la ciudad de Puebla, presentando una serie de graficas demostrativas y explicativas.

En la parte final de este trabajo de investigación, se presentan conclusiones y recomendaciones, basados en los resultados, mostrando un comparativo de los servicios que ofrecen estas empresas.

## **II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El sector empresarial ha sufrido significativos cambios en los últimos tiempos, que han generado entrar a los mercados competitivos modernos, y han creado una necesidad de transformación interna en la forma de realizar sus procesos con el fin de adaptarse, de tal forma que les permita a las nuevas organizaciones sobrevivir bajo el nuevo ambiente de competencia. La presión y la necesidad de adoptar estrategias innovadoras que permitan el desarrollo del negocio y aspirar a mantenerse en la cima de los avances tecnológicos y no descuidar el fin por el que

fue creada la empresa, por tal motivo se busca reducir la carga extra al mínimo para seguir siendo competitivas.

Dada la complejidad, el costo y lo altamente regulada que está la función de reclutamiento y selección de personal, miles de empresas han empezado a externalizar (outsourcing) las actividades propias de esta área por múltiples razones. La mayoría de las compañías consideran que utilizar un servicio externo para la contratación de personal es mucho más eficaz y menos costoso que contratar personal experto y realizar dentro de la compañía estas funciones.

Es por ello que resulta necesario saber que empresas de outsourcing en reclutamiento y selección existen en la ciudad de Puebla y cual puede cubrir de mejor manera las necesidades de la empresa.

### **III JUSTIFICACIÓN**

La finalidad de este trabajo de investigación es mostrar a las empresas de la ciudad de Puebla, las opciones de empresas de externalización (outsourcing) para los servicios de reclutamiento y selección de personal que existen, sus ventajas y desventajas, para poder valorar los servicios ofertados y tomar la mejor opción que cubra las expectativas y necesidades de la empresa.

Bajo un entorno de gran competencia, es relevante para toda empresa tomar la decisión adecuada al momento de elegir qué servicios contratar y con quién, a fin de tomar la decisión más acertada ya sea por costo o por área de

especialización. Por lo que se pretende conocer las empresas de outsourcing para orientar una acertada decisión de contratación.

#### **IV. OBJETIVOS**

- **Objetivo general.**

Identificar y demostrar las ventajas competitivas de cada una de las empresas que ofrecen servicios de outsourcing en reclutamiento y selección de personal en la ciudad de Puebla, en beneficio del sector empresarial, con la finalidad de encontrar las mejores organizaciones que presten los servicios mencionados, señalando las ventajas y desventajas que tienen para las empresas contratantes.

- **Objetivos específicos.**

1. Definir el concepto de outsourcing, y específicamente en reclutamiento y selección de personal.
2. Identificar las ventajas y desventajas para las empresas contratantes del outsourcing en reclutamiento y selección de personal.
3. Analizar a las empresas que prestan servicios de outsourcing en reclutamiento y selección de personal en la ciudad de Puebla.
4. Comparar las empresas de outsourcing en reclutamiento y selección de personal más competitivas en la ciudad de Puebla

## **V. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

1. ¿Qué es outsourcing?
2. ¿Qué beneficios se pueden obtener de llevarlo a cabo?
3. ¿Cuáles son las opciones que existen en el mercado para realizar el outsourcing?
4. ¿Qué empresa de outsourcing puede cumplir las expectativas del sector empresarial en cuanto a costos, calidad, tiempo de respuesta y posicionamiento?

## **VI. HIPÓTESIS**

Debido a la presión de la competencia se ha generado la necesidad de delegar la responsabilidad (outsourcing) en el reclutamiento y selección de personal a empresas especialistas en dicha materia, ya que para la organización es de gran importancia el recurso humano, creando la oportunidad de adoptar estrategias innovadoras que permitan el desarrollo del negocio para mantenerse en la cima; dado las ventajas que genera en la liberación de recursos para el núcleo de su actividad preponderante, acelerando los procesos de reestructuración.

La presente investigación tiene como objetivo analizar la importancia y ventajas de los servicios de outsourcing en reclutamiento y selección que están disponibles para las empresas en la ciudad de Puebla, así como realizar un comparativo de las más representativas, para que las empresas contratantes tengan la oportunidad de elegir a la que ofrezca un mejor servicio y en consecuencia incorporar personal calificado.

## VII. VARIABLES

### Variable Independiente.

- Determinación de las empresas más competitivas de outsourcing en la ciudad de Puebla.

### Variable dependiente.

- Reducción en costos de reclutamiento y selección.
- Optimización de tiempos y recursos
- Reducción en la rotación de personal

## VIII. DISEÑO METODOLÓGICO

El procedimiento a seguir es el siguiente:

| <b>Tipo de investigación</b> | <b>Técnica</b> | <b>Método</b>                                             | <b>Fuente de información</b>                                     |
|------------------------------|----------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Investigación Documental     | Exploratoria   | Búsqueda de información en documentos públicos y privados | Libros, revistas, tratados y conferencias escritas, entre otros. |
| Investigación Documental     | Descriptiva    | Búsqueda de información en documentos privados.           | Caso particular de las empresas de outsourcing.                  |

|                         |             |                                                                                                                                       |                                                                                              |
|-------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investigación Analítica | Comparativa | Análisis de empresas que prestan servicios de outsourcing en reclutamiento y selección en la ciudad de Puebla. Investigación de campo | Comparación de las empresas de outsourcing en reclutamiento y selección más representativos. |
|-------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|

Para la definición de outsourcing y análisis comparativo de las ventajas y desventajas de outsourcing en reclutamiento y selección, se utilizará el tipo de estudio documental exploratorio, utilizando el método cualitativo realizando la técnica de observación documental, en bibliografía existente de este tema.

En cuanto a la investigación de las empresas existentes en outsourcing en reclutamiento y selección, se utilizará el tipo de estudio exploratorio, utilizando el método cuantitativo con la técnica de sondeo de opinión y observación documental.

Por último se realizará un análisis comparativo de los servicios prestados por las empresas de outsourcing más significativas y el valor agregado que cada una de ellas ofrezca al mercado.

## **IX. ALCANCES Y LIMITACIONES**

El presente estudio se enfocará al outsourcing en reclutamiento y selección que estará limitado a la ciudad de Puebla, y se presentará un comparativo de las empresas más representativas que existen actualmente en la ciudad de Puebla; la investigación se realiza en el periodo que comprende enero – marzo de 2014.

## **CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

Para tener una mejor idea del tema se abordará de la siguiente manera., primero se investigarán los antecedentes del outsourcing en el mundo y antecedentes en México, para así tener una referencia clara de donde viene este concepto, después se mostrarán algunas definiciones del concepto outsourcing, se tomarán en cuenta las que explican mejor este concepto, se hablará también de ¿Que es reclutamiento y selección?, para así concluir este capítulo de marco teórico, con una visión más amplia de lo que es el outsourcing en reclutamiento y selección.

### **1.1 Antecedentes del Outsourcing**

Como menciona (Legorburo, 2013) legorburo consultores en su portal de internet, el outsourcing nace, como nueva tendencia empresarial, en la década de los años 40 en EE.UU., coincidiendo con la finalización de la segunda guerra mundial. El fenómeno tuvo la siguiente secuencia: después de la guerra, las empresas trataron de concentrar por ellas mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no depender prácticamente de ningún proveedor, al que poco más y se le veía como un enemigo en la cadena de valor. Esta estrategia, que en un principio pareció efectiva, con el desarrollo de la tecnología fue siendo cada vez más ineficiente, porque cada compañía no podía ser altamente competitiva en todos los departamentos, como sí lo eran las empresas que se especializaban en una sola actividad con sus consiguientes ventajas, como podrían ser por ejemplo la curva de aprendizaje (mucho menor tiempo) o el ahorro de costos por especialización.

El mismo autor (Legorburo, 2013), nos comenta que fue hasta la década de los años 70, cuando empezó a resultar verdaderamente importante para las

empresas, sobre todo gracias al área de la información tecnológica de las mismas. Siendo innovadoras en el sector, empresas grandes como Price Waterhouse, EDS, Kodak o Arthur Andersen. Las compañías empezaron a centrarse en sus actividades principales y que les reportaban valor real (actividades "core") constituyendo el núcleo importante de su negocio.

Desde la década de los 90, esta corriente ha aumentado de manera exponencial, coincidiendo con la revolución informática y las tecnologías de la comunicación. Además si antes el outsourcing se hacía por cercanía geográfica, eso ha cambiado también radicalmente (también a partir de los 90), y ya no se miran fronteras geográficas gracias a la globalización existente y los sistemas de comunicación disponibles hoy en día que nos permiten saber qué pasa en cada momento y en cada lugar, comenta el mismo autor.

Hoy en día las empresas priorizan tres aspectos fundamentales para realizar funciones de outsourcing: concentración de los negocios, ahorro de costos y reingeniería de procesos. Todo ello con el mismo fin, ser más eficaces y lo más rentables posibles para obtener un mayor beneficio. Los servicios que hoy en día más se externalizan a otras compañías son la distribución, servicios informáticos, selección y formación de personal, y su propia gestión, la publicidad y el marketing a través de los medios. (Legorburo, 2013)

### **1.1.1. Outsourcing en México**

Respecto de los antecedentes en el país, en México, a diferencia de lo que ocurre en los países desarrollados, el outsourcing es apenas incipiente, pero, por la misma razón, ofrece muchas posibilidades de hacer negocios para los empresarios independientes o micro empresas, que echando mano de sus fortalezas, pueden ofrecer un servicio o producto a empresas grandes.

El outsourcing, entendido como la estrategia de negocios que permite encargar a un socio externo el desempeño de funciones (no estratégicas) continuas en una empresa, inició en México hace más de 40 años cuando las compañías contrataban los servicios de vigilancia y limpieza de otras empresas; más tarde, los de comedor y mantenimiento, así hasta llegar a nuestros días a áreas de reclutamiento y selección de personal, relaciones públicas, sistemas de información, mantenimiento de sistemas y procesamiento de datos, entre muchas otras.

El concepto de outsourcing ha evolucionado, en un principio, las empresas solían acaparar todos los procesos para la producción de bienes o para ofertar servicios, sin embargo, los altos costos que conllevaba mantener la infraestructura material y humana empezaron a pasar la factura de altas pérdidas financieras y poca efectividad operacional, además de rigidez en las respuestas al mercado.

A mediados de los años ochenta una corriente en outsourcing empezó a tomar fuerza: la flexibilidad, esta planteaba la opción de contratar servicios externos para algunos procesos de producción. Si bien la teoría tuvo sus enemigos, también contó con sus defensores, muchos de los cuales la ubican como el antecedente de la tendencia de los años noventa hacia contratar servicios externos de personal que proveen empresas especializadas.

En la década de los noventa, la corriente organizacional ha cambiado hacia la reubicación de recursos y servicios que permitan la maximización y especialización de los negocios. ([tercerizacionenmexico.jimdo.com/](http://tercerizacionenmexico.jimdo.com/))

En México las pequeñas y medianas empresas son las que encuentran más beneficios del outsourcing en reclutamiento y selección, debido a que su pequeña infraestructura no les permite tener un departamento desarrollado en recursos humanos, que cuente con todas las herramientas necesarias para poder solventar el capital humano adecuado, que les permita hacer frente a un mercado cada día

más competitivo, como se menciona en la página web pepe y toño creado por el consejo de la comunicación. (la\_comunicación)

La contratación por outsourcing puede llevar a la pyme a ser más competitiva, ya que contará con personal especializado en diversas áreas de negocio que por su tamaño u oferta no tiene la experticia para realizar una buena contratación la cual desempeñe satisfactoriamente el trabajo para el que se requiere", afirmó Laura Obregón.

En México, 76% de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) consideran que la contratación de personal especializado a través de un tercero es una opción viable para hacer más competitivo el negocio, sin necesidad de invertir en la administración de personal, según indicó la empresa Regus a través de un comunicado de prensa, el cual fue publicado en el portal de Internet del consejo de la comunicación. (la\_comunicación)

Las pequeñas y medianas empresas están viendo que el contratar los servicios de un proveedor que les solucione sus necesidades de trabajo, les permite realmente enfocarse a las actividades de su negocio, afirmó la directora General de Regus México, Mónica Cati Cerda, a través del mismo documento.

Las áreas para las cuales las pymes requieren de este servicio son: la limpieza de instalaciones, vigilancia o seguridad, atención telefónica, mantenimiento de la maquinaria, manejo especializado de los sistemas de tecnología, entre otras, de acuerdo con AMECH. (la\_comunicación)

El Outsourcing en México, actualmente es tan comúnmente utilizado por las empresas que en la Ley Federal del trabajo se encuentra un artículo (artículo 15) para regular la relación laboral empresa-trabajador. El cual se muestra a continuación, así como los cuatro incisos que lo componen.

**Artículo 15.** En las empresas que ejecuten obras o servicios en forma exclusiva o principal para otra, y que no dispongan de elementos propios suficientes de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 13, se observarán las normas siguientes:

I. La empresa beneficiaria será solidariamente responsable de las obligaciones contraídas con los trabajadores; y

II. Los trabajadores empleados en la ejecución de las obras o servicios tendrán derecho a disfrutar de condiciones de trabajo proporcionadas a las que disfruten los trabajadores que ejecuten trabajos similares en la empresa beneficiaria. Para determinar la proporción, se tomarán en consideración las diferencias que existan en los salarios mínimos que rijan en el área geográfica de aplicación en que se encuentren instaladas las empresas y las demás circunstancias que puedan influir en las condiciones de trabajo.

**Artículo 15-A.** El trabajo en régimen de subcontratación es aquel por medio del cual un patrón denominado contratista ejecuta obras o presta servicios con sus trabajadores bajo su dependencia, a favor de un contratante, persona física o moral, la cual fija las tareas del contratista y lo supervisa en el desarrollo de los servicios o la ejecución de las obras contratadas.

Este tipo de trabajo, deberá cumplir con las siguientes condiciones:

a) No podrá abarcar la totalidad de las actividades, iguales o similares en su totalidad, que se desarrollen en el centro de trabajo.

b) Deberá justificarse por su carácter especializado.

c) No podrá comprender tareas iguales o similares a las que realizan el resto de los trabajadores al servicio del contratante.

De no cumplirse con todas estas condiciones, el contratante se considerará patrón para todos los efectos de esta Ley, incluyendo las obligaciones en materia de seguridad social.

**Artículo 15-B.** El contrato que se celebre entre la persona física o moral que solicita los servicios y un contratista, deberá constar por escrito.

La empresa contratante deberá cerciorarse al momento de celebrar el contrato a que se refiere el párrafo anterior, que la contratista cuenta con la documentación y los elementos propios suficientes para cumplir con las obligaciones que deriven de las relaciones con sus trabajadores.

**Artículo 15-C.** La empresa contratante de los servicios deberá cerciorarse permanentemente que la empresa contratista, cumple con las disposiciones aplicables en materia de seguridad, salud y medio ambiente en el trabajo, respecto de los trabajadores de esta última.

Lo anterior, podrá ser cumplido a través de una unidad de verificación debidamente acreditada y aprobada en términos de las disposiciones legales aplicables.

**Artículo 15-D.** No se permitirá el régimen de subcontratación cuando se transfieran de manera deliberada trabajadores de la contratante a la subcontratista con el fin de disminuir derechos laborales; en este caso, se estará a lo dispuesto por el artículo 1004-C y siguientes de esta Ley (social, 2014)

Estos artículos expresan la preocupación del gobierno sobre los derechos de los trabajadores, ya que las empresas de outsourcing de personal, en México se han aprovechado de la situación económica del país para pagar salarios muy bajos y prácticamente ninguna prestación. Este no es el caso del outsourcing en reclutamiento y selección ya que en esta externalización solamente se busca al personal idóneo para la vacante idónea. Estos artículos se toman como referencia en la externalización no total o parcial, pero hoy en día las empresas deben estar regularizadas para poder prestar este servicio.

La historia dice que el outsourcing fue y es un movimiento exitoso, de igual manera, ha demostrado que adoptando este esquema es necesaria una transformación interna en la forma de realizar los procesos con el fin de adaptarse

al nuevo ambiente, de tal forma que les permita a las nuevas organizaciones sobrevivir bajo el nuevo ambiente de competencia. La gran competencia que hay en el mercado, la necesidad de adoptar estrategias innovadoras que permitan el desarrollo del negocio y la necesidad de mantenerse en la cima de los avances tecnológicos, ha llevado a muchas empresas a realizar alianzas con empresas especialistas en áreas que no son el giro principal de la misma.

## **1.2. Definiciones**

Algunas definiciones de la palabra “Outsourcing”, que están enfocadas hacia los recursos humanos, en específico a la parte de reclutamiento y selección, son las siguientes:

“La subcontratación, externalización o tercerización (del neologismo inglés: outsourcing) es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil delega los recursos orientados a cumplir ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratada, dedicada a la prestación de diferentes servicios especializados, por medio de un contrato. Para ello, estas últimas, pueden contratar sólo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos. Por ejemplo, una compañía dedicada a las demoliciones puede subcontratar a una empresa dedicada a la evacuación de residuos para la tarea de deshacerse de los escombros de las unidades demolidas, o una empresa de transporte de bienes puede subcontratar a una empresa especializada en la identificación o empaquetación”. (Sanger, 2001)

“Outsourcing es, la adquisición sistemática, total o parcial, mediante proveedores externos, de ciertos bienes o servicios necesarios para el funcionamiento operativo de una empresa, siempre que hayan sido previamente producidos por la propia empresa o ésta se halle en condiciones de hacerlo y se

trate de bienes o servicios vinculados con su actividad” Dr. Fernando E. Granda y el Dr. Alejandro R. Smolje del CPCE de Buenos Aires.” (Dean, 2008)

“Externalizar es disponer del servicio de un proveedor el cual proporcionará de una manera continuada la administración de una actividad, que normalmente se realizaría dentro de la organización. Se contrata a un proveedor para trabajar alguna actividad específica y este entrega unos servicios predeterminados a un precio establecido” (Cook, 1999).

“Outsourcing es un término inglés muy utilizado en el idioma español, pero que no forma parte del diccionario de la Real Academia Española (RAE). Su vocablo equivalente es subcontratación, el contrato que una empresa realiza a otra para que ésta lleve a cabo determinadas tareas que, originalmente, estaban en manos de la primera. El outsourcing, en otras palabras, consiste en movilizar recursos hacia una empresa externa a través de un contrato. De esta forma, la compañía subcontratada desarrolla actividades en nombre de la primera. Por ejemplo: una firma que ofrece servicios de acceso a Internet puede subcontratar a otra para que realice las instalaciones. La empresa principal cuenta con la infraestructura de redes necesaria y el plantel para vender el servicio; la segunda, en cambio, se limita a llegar hasta el domicilio del usuario para efectuar la instalación pertinente. Cabe señalar que para el cliente final no existe diferencia alguna entre la empresa contratante y la subcontratada. (Definición\_de, 2008)

Tomando en cuenta las definiciones anteriores, se puede concluir que la palabra anglosajona outsourcing, significa “Delegar las responsabilidades de las actividades accesorias a una empresa externa, la cual es especializada en dicha actividad, con el objetivo de enfocar los recursos de la empresa a la actividad principal, y realizar esta actividad de la mejor manera y maximizando los beneficios, como son: reducción de costos, servicios de calidad y reducción de tiempos entre otros”.

### 1.3. Tipos de Outsourcing

El outsourcing como se menciona en la página web (Technologies, 2001-2013 ) contempla varios tipos o formas, dependiendo de las necesidades y/o servicios ofrecidos, así como dónde se llevan a cabo esos servicios.

**Deslocalización:** Se conoce también como **Off-shoring**. Este tipo es comúnmente utilizado por los países desarrollados y se basa en la contratación de servicios a terceros que están ubicados en países que ofrecen costos menores a causa de la legislación laboral, y/o fiscal entre otros factores. (Generalmente los llamados países del tercer mundo o de economías en vías de desarrollo).

**In-house:** Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la empresa que contrata el servicio, generalmente utilizando los recursos tecnológicos de la empresa contratante, se utiliza cuando no se cuenta con el personal calificado para llevar a cabo cierta actividad.

**Off-site:** Es el outsourcing que se produce en las instalaciones de la propia empresa que presta el servicio (fuera de la empresa que lo contrata).

**Co-sourcing:** Modalidad de outsourcing en la cual, el prestador del servicio de outsourcing ofrece algún tipo de valor añadido a su cliente, como por ejemplo compartir los riesgos.

**Outsourcing total:** Implica toda la transferencia de equipos, personal, redes, operaciones y responsabilidades administrativas al contratista.

**Outsourcing parcial:** Se transfieren a la empresa subcontratada solamente algunos de los servicios o personal.

Sintetizando la palabra outsourcing se puede identificar de diferentes formas, en el ámbito laboral, algunos lo llaman externalización, tercerización,

subcontratación, pero todas llevan hacia un mismo camino que es el delegar la responsabilidad de cierta actividad a una empresa especializada en dicha actividad, para de esta manera poder desarrollar de la mejor forma esta función.

No cualquier empresa en México puede prestar este tipo de servicios, para que una empresa pueda prestar servicios de outsourcing, debe demostrar que está legalmente constituida y adquirir las responsabilidades conjuntamente con la empresa contratante, dando beneficios en costos, tiempos, servicio, calidad, y otros factores. Una de las ventajas más importantes es liberar a las empresas de la realización de las actividades accesorias, y de esta manera permitir a la empresa enfocar sus recursos a la actividad principal; dejando que la empresa de externalización se preocupe por conseguir al mejor talento humano.

#### **1.4. Reclutamiento y Selección**

El futuro de una empresa depende fundamentalmente de la calidad de los recursos humanos y el apoyo de la empresa hacia ellos por lo cual debe existir una debida justificación de las necesidades de trabajo y aseguramiento del desarrollo del personal que permite iniciar un proceso de reclutamiento con el fin de encontrarlo.

##### **1.4.1. Objetivo:**

Establecer mecanismos confiables para asegurar un reclutamiento, selección y contratación adecuadas a las necesidades de la organización, la prioridad de este procedimiento es conocer y verificar el perfil personal y profesional, así como las necesidades del candidato(a), para poder llevar a cabo esto, es necesario contar con un perfil y descripción del puesto.

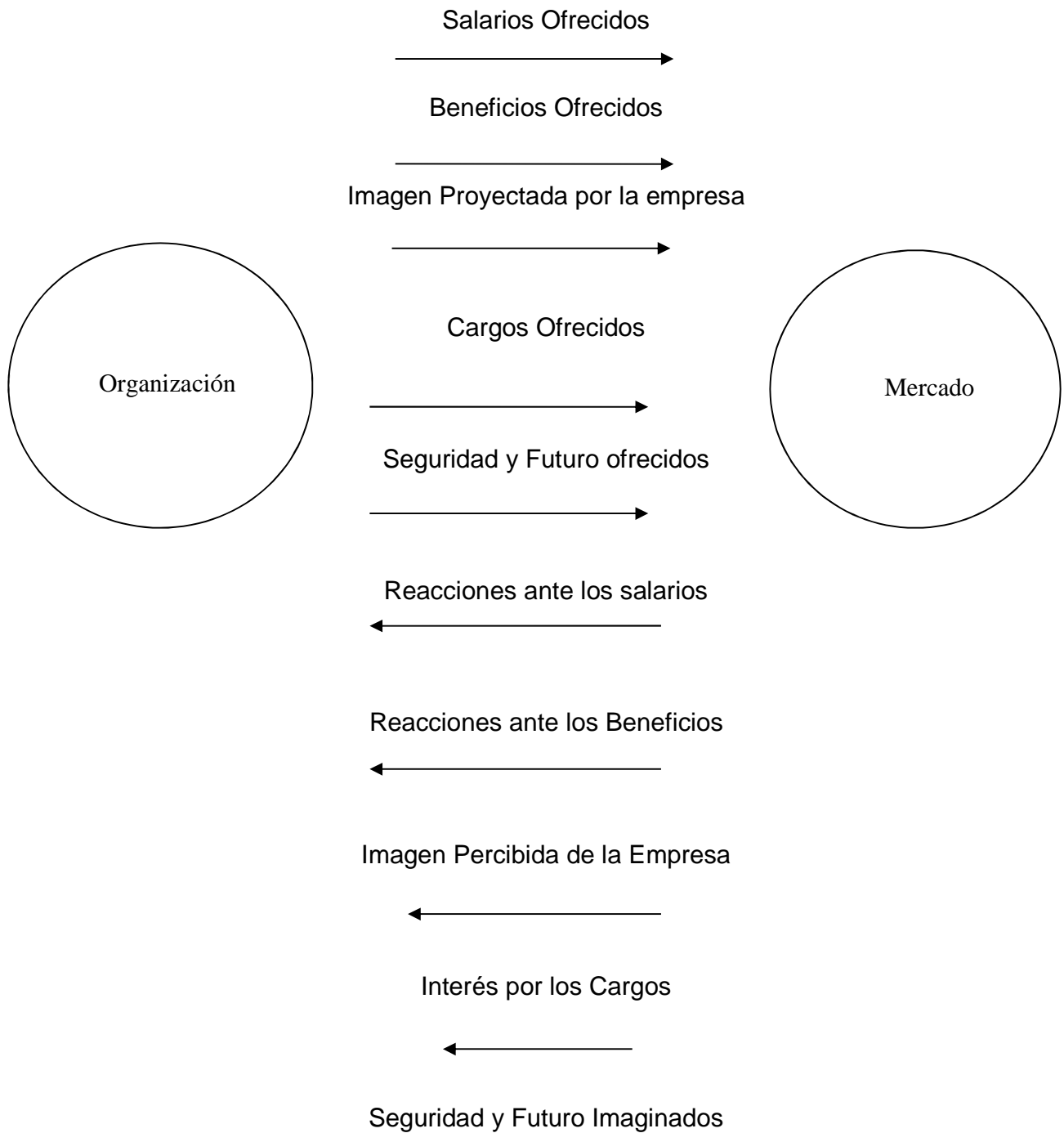
#### **1.4.2. Reclutamiento:**

Este es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección, además la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento consiste a partir de los datos y necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización, es una necesidad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se escogerán a los futuros integrantes de la selección.

En el reclutamiento siempre se debe de tener en cuenta la situación actual del mercado laboral, estas relaciones organización-mercado las define de una manera muy clara el autor en el siguiente Esquema 1.

**Esquema 1**  
**Las Relaciones organización-Mercado**



Fuente: Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogota, Colombia: Mc Graw Hill.

Reclutamiento es el proceso por el cual se localizan candidatos (as) con el fin de ocupar un puesto vacante en la institución.

Proceso:

La gerencia o jefatura interesada deberá hacer llegar a recursos humanos una requisición de personal la cual deberá cubrir los siguientes requisitos:

- Nombre del puesto
- Departamento o carrera
- Perfil requerido
- Fecha que deberá cubrir la vacante
- Si se trata de un puesto existente o de nueva creación
- Descripción del puesto
- Observaciones
- Solicitante
- Director general
- Fecha de recibido

Recursos humanos utilizará para el reclutamiento dos formas diferentes: una para candidatos escasos y otra para candidatos abundantes, que ante todo hay que situar toda requisición de personal dentro del contexto del mercado de empleo, efectivamente la línea de conducta que hay que adoptar será totalmente diferente, según se presente la situación.

#### 1.4.2.1. Fuentes de reclutamiento

**Fuentes internas:** Transferencias, promociones, recomendaciones internas, cartera de candidatos, y en ocasiones como lo menciona el contrato colectivo de trabajo de la empresa recurrir a candidatos que presente el sindicato.

**Fuentes externas:** En este momento se están utilizando diferentes fuentes externas que han resultado positivas pero que no se ven por la rotación que existe en la empresa, a continuación presentamos las fuentes que se utilizan hoy en día.

- Grupo de intercambio de personal (Ejecutivos de recursos humanos)
- Instituciones académicas (universidades, centros de capacitación, escuelas técnicas, tecnológicos)
- Dependencias: Instituto de la juventud, Instituto de la mujer , Secretaria del trabajo y competitividad.
- Eventos: Ferias de reclutamiento
- Anuncios en prensa, radio, televisión, que permite tener acceso a los candidatos disponibles en el mercado.
- Hoy en día con el desarrollo de la tecnología y con el nuevo vocabulario usado por esta misma podemos mencionar: Internet, correo electrónico, web, chat, Facebook, twitter, MySpace, LinkedIn.
- Bolsas de trabajo por internet
- Agencias especializadas en selección de personal
- Cámaras que agrupan a las empresas del sector

#### 1.4.3. Selección:

En esta etapa se toma una decisión con respecto a la persona que ocupara el puesto vacante en la empresa, este proceso inicia en el momento en el candidato

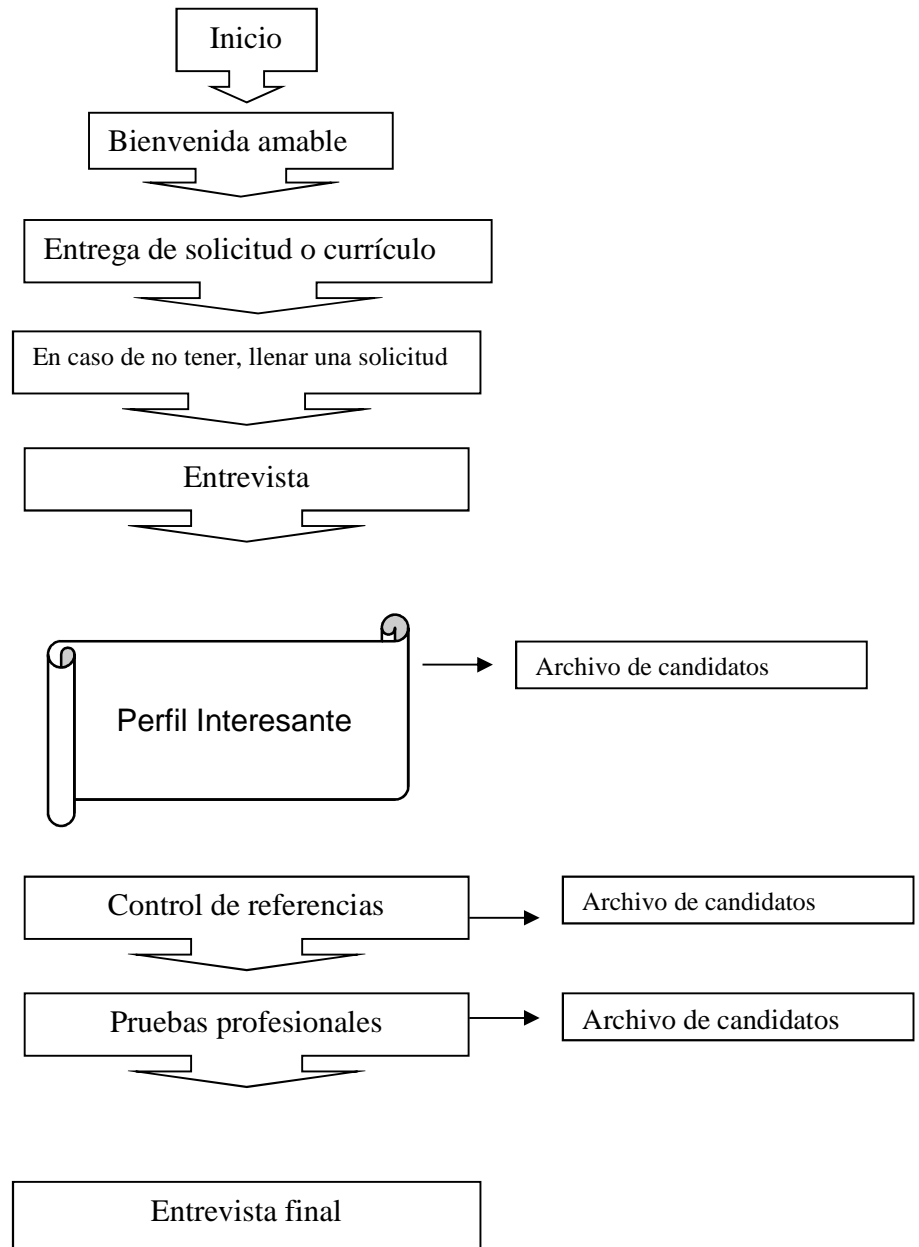
entrega el requisito mínimo en la primera visita a la empresa y termina cuando se propone candidato a la misma.

**Proceso:** Atención al candidato(a) que entra a la empresa, este debe recibir siempre una atención amable, simpática, inmediata y profesional, evitando exteriorizar en todo momento nuestros problemas personales o profesionales y sin olvidar nunca, agradecer su visita a la empresa, este primer contacto reflejará y facilitará de forma verbal, la información sobre qué es y cómo trabaja la organización.

El candidato(a) llenará una solicitud de empleo, aunque existen algunos que por su escolaridad nos presenten currículum vitae o solicitud, se sugiere solicitarles una fotografía para facilitar el proceso de selección, si el candidato no cuenta con ella podrá proporcionar una copia de una credencial o identificación con fotografía.

Con base a dicha solicitud de empleo o currículum recursos humanos realizara una entrevista inicial donde evaluará las características del entrevistado para saber si cumple con los requerimientos del puesto de acuerdo al perfil respectivo. (Ver esquema 2)

**Esquema 2**  
**Proceso de incorporación a la empresa**



Fuente: Elaboración propia con datos de: Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.

El proceso de selección tiene que responder a la rapidez con que se debe de hacer y dar un buen servicio, garantizando en cada una de las etapas la mayor eficacia y profesionalismo, cada una de las fases del proceso es eliminatoria. No es posible pasar a la siguiente etapa sin haber superado la anterior, si el candidato(a) cubre los requisitos, recursos humanos comprobara que los datos asentados en la solicitud de empleo o currículum sean verídicos y verificara sus antecedentes laborales anotando los comentarios respectivos en la última parte.

Durante el proceso de selección se solicita a los candidatos una carta de recomendación (de preferencia de la última experiencia laboral) siempre que el candidato(a) cuente con esta, además de justificar la estancia del candidato en la empresa exprese su opinión de su comportamiento personal y profesional.

Si no se ha podido recabar la carta de recomendación deberá solicitarse información vía telefónica para el control de las referencias (de preferencia laboral).

Sin embargo el impreso utilizado para el registro puede ser enviado por fax o por correo electrónico si la persona que facilitara las referencias así lo solicita, toda la información que no sea proporcionada debe ser registrada en la hoja de control de referencias.

Con el fin de facilitar la obtención de toda la información necesaria, el esquema del cuestionario del control de referencias debe ser como el siguiente:

*Presentación (empresa)*

- Nombre
- Cargo
- Motivo de la llamada
- Búsqueda de nuestro interlocutor

*Preguntas acerca de:*

- Fecha de ingreso
- Fecha de separación
- Formalidad
- Comportamiento
- Puntualidad
- Relación con los compañeros y superiores
- ¿Destacaría alguna cualidad?
- Tiempo de contrato
- Funciones desempeñadas
- Motivo de salida
- Lo volvería a contratar

Agradecimiento

*No se deberá verificar referencias en los siguientes casos*

1. El candidato(a) no ha trabajado nunca o el candidato no ha trabajado desde hace 5 años
2. El candidato(a) ya ha trabajado para la empresa en otras ocasiones
3. El candidato(a) ha trabajado en empresas que ya no existen
4. El candidato(a) ha trabajado exclusivamente en el extranjero
5. La persona de contacto se niega a facilitar referencias sobre el candidato(a)

Si el candidato(a) no cuenta con experiencia laboral se valorara la necesidad de comprobar las referencias personales, pero se deberá hacer hincapié que en el campo de referencias personales no podrá citar nombres de familiares.

Deberán aplicarse exámenes técnicos a los candidatos que pasen favorablemente los puntos anteriores dichos exámenes deberán ser proporcionados por el departamento solicitante ya que este conoce los problemas y funciones a que se enfrentara el nuevo empleado, este examen lo aplicara ya sea el departamento involucrado o recursos humanos, si el candidato ha obtenido resultados igual o mayor a un 80% en sus exámenes técnicos se turnara a una entrevista con el gerente o jefe del departamento solicitante el cual tendrá facultad de decisión para proceder a la contratación, el jefe o gerente de área no tendrá facultades para tratar con el candidato lo relacionado a sueldos y prestaciones.

Las pruebas psicométricas se aplicaran a todo personal que continúe el proceso, la información recabada se entregara al departamento de recursos humanos que pueda normar su criterio y decidir en definitiva respecto a la persona a contratar.

Cuando se realice la selección de un candidato(a) será enviado al servicio médico de la empresa el cual revisara los exámenes médicos correspondientes y en dado caso que el candidato no este apto para laborar este no será contratado.

En caso de que el candidato haya superado exitosamente todas las pruebas, este será turnado a la empresa para su contratación, se sugiere que en primera instancia se realice un contrato de prueba por 90 días. Cuando un candidato(a) sea rechazado se le explicara de forma positiva las razones por las que no fue aceptado.

## **1.5. Outsourcing en Reclutamiento y Selección de personal**

Con los conceptos de outsourcing y Reclutamiento y Selección para el concepto de outsourcing en reclutamiento y selección de personal se puede decir lo que comenta (Cook, 1999) en este sentido.

Uno de los retos más difíciles y más importante en los negocios actuales es seleccionar y contratar gente lo suficientemente capacitada para hacer que el negocio prospere. Las empresas de rápido crecimiento están constantemente necesitadas de talento, sobretodo de personas expertas en el tema de la selección y contratación de personal. Es por este motivo que muchas empresas subcontratan a empresas externas con gran experiencia en este terreno para que realicen la función de contratación del personal fijo.

Al externalizar la contratación de personal fijo, se están externalizando las siguientes actividades:

- Redactar y publicar los anuncios de empleo
- Recibir y seleccionar los currículos
- Realizar las entrevistas iniciales
- Remitir a los seleccionados a los directivos de su empresa
- Comprobar las referencias

Todas estas actividades requieren tiempo y personal calificado, por ello, el externalizarlas, seguramente producirá ahorros significativos para la empresa.

### **1.5.1 Evaluación del mercado de trabajo**

Consiste simplemente en una evaluación de la disponibilidad de empleados para cada uno de los departamentos que su empresa tiene en cada una de sus oficinas. Esta evaluación es una herramienta útil para las funciones de

planificación y contratación del área de recursos humanos, y para tomar una decisión sobre la externalización. La evaluación del mercado de trabajo deberá incluir:

- Una visión general sobre el mercado de trabajo local y las estadísticas de empleo.
- Un estudio de los indicadores más comunes de la disponibilidad de personas cualificadas, como el número de líneas de los anuncios clasificados en los periódicos locales para los puestos de trabajo que usted quiere cubrir.
- Un estudio y valoración de las mejores fuentes de colocaciones clasificadas por puesto de trabajo y situación geográfica
- Una comparación de sueldos y paquetes de prestaciones que se ofrecen en cada una de las áreas geográficas en las que usted necesita contratar
- Un análisis de los mejores métodos para seleccionar candidatos en cada una de las áreas geográficas que le interesan.

Una de las razones por las que las empresas deciden externalizar la función de contratación de personal fijo, es porque resulta muy costoso encontrar buenos profesionales con las capacidades necesarias para cubrir las posiciones en caso de que estas queden vacantes.

Si hay gente disponible en las categorías de trabajo en las que normalmente se buscan candidatos, y si dispone de personal adecuado para realizar las tareas de contratación de personal, puede ser que entonces no sea necesario externalizar esa función. Por el contrario, si el mercado de trabajo está complicado y para poder realizar estas contrataciones no se cuenta con el personal especializado en reclutamiento y selección (por cierto bastante caro) debe considerarse la alternativa del outsourcing

Para Sintetizar en toda organización, la infraestructura y el personal calificado de alto costo contratado para desarrollar determinadas funciones que no son parte de su giro comercial, le impide competir adecuadamente en los mercados competitivos modernos. Debido a esta situación, el outsourcing se concibe como una forma de apoyar externamente a la organización en el proceso de optimización y perfeccionamiento de sus funciones accesorias

El proceso de reclutamiento y selección de personal es uno de los procesos más elaborados en el área de recursos humanos, en cuanto a tiempos y aplicación de los instrumentos adecuados para conseguir al candidato idóneo para ocupar la vacante requerida o existente. Por lo tanto muchas empresas delegan o subcontratan este servicio a empresas especializadas en la materia, y de esta manera, poder reclutar a personal calificado, que les permita lograr sus objetivos a un menor costo.

## **1.6. Headhunting**

El Head Hunting es una variante del Outsourcing en Reclutamiento y Selección ya que el objetivo es el mismo, que es el cubrir una vacante, y de esta manera ayudar a la empresa a que se pueda enfocar a realizar su actividad principal de la mejor manera posible y así mantenerse en el mercado, que cada día es más competitivo.

Muchas empresas recurren al headhunting, sobre todo cuando se requiere que el proceso de reclutamiento sea muy cuidadoso y discreto, ya que normalmente se utiliza para reemplazar a una persona que todavía se encuentra laborando en la empresa, o también para posiciones de mucha responsabilidad o gerenciales.

El Headhunting es un método de selección de personal en el que el “headhunter” o “cazatalentos” realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente.

Actualmente muchas empresas deciden externalizar la selección de personal a consultoras especializadas en Headhunting.

Este método es utilizado especialmente para perfiles directivos, mandos intermedios o perfiles escasos en el mercado (p.e: determinados perfiles informáticos).

El proceso que sigue el headhunter para cubrir la selección es el siguiente:

1. Realiza una toma de perfil: Solicita al cliente información sobre el puesto (formación, experiencia profesional, condiciones salariales, etc.).
2. Selecciona las fuentes de reclutamiento: Pueden ser el uso de redes profesionales (Linkedin, Facebook, twitter, etc.), contactos o la búsqueda de candidatos en empresas de la competencia. En esta última, el headhunter se pone en contacto con empresas de la competencia con el objetivo de localizar el nombre de la persona que ocupa el puesto que quiere cubrir.
3. Explica el perfil del puesto y solicita información al candidato: Una vez que logra contactar con la persona en cuestión, le explica el perfil del puesto y en caso de ser de su interés, le solicita el currículum. Llegado a este punto, es común que el headhunter no informe sobre qué empresa se trata. Ante esto, no hay por qué desconfiar. En ocasiones se hace por confidencialidad o únicamente para que el candidato no se dirija por su cuenta a la empresa cliente.
4. Realiza las entrevistas oportunas: Pueden ser curriculares o por competencias. De los candidatos que elige como finalistas elabora un informe para transmitirlo al cliente.

5. Presenta los finalistas al cliente: Los aspirantes realizan una entrevista con la empresa. La última palabra y la decisión final la tendrá ésta.

A pesar de que parezca un proceso simple, el Headhunting puede resultar sumamente complejo, especialmente porque los candidatos, en la mayoría de veces, están trabajando y no se plantean comenzar un nuevo proyecto profesional.

### **1.6.1. Qué es un Head Hunter?**

El Head hunter en México es utilizado sobre todo en empresas grandes para posiciones muy específicas o confidenciales para los cuales no es tan fácil de conseguir al personal adecuado para cubrir dicha posición. El head hunting no es una actividad muy conocida en México, aunque esto puede ser por la naturaleza misma de la actividad que debe de ser muy discreta, esto no significa que no sea muy utilizada, ya que los head hunters en México son muy recurridos.

La profesión de head hunter en el mundo y en México tiene una imagen glamorosa y misteriosa. Esencialmente una empresa con head hunters de calidad cuenta con socios y directores con un alto nivel académico y generalmente con una carrera profesional previa muy exitosa.

Un head hunter que ha tenido importantes responsabilidades trae consigo una curva de aprendizaje al haber estado como Director General involucrado en la operación, administración, planeación estratégica, diseño e implementación de planes comerciales y mercadotecnia en empresas multinacionales y grupos financieros. En este mundo de búsqueda de talento el head hunter es contratado para puestos difíciles de encontrar o con capacidades y habilidades específicas. Un head hunter recibe búsquedas que la empresa no pudo encontrar previamente.

Actualmente, el Internet constituye una herramienta crítica para tener acceso a un head hunter. Es determinante invertir tiempo en preparar y registrar un currículum perfectamente bien armado donde se destaquen las capacidades, habilidades, experiencia profesional y educación.

Es importante hacer énfasis dentro de la sección de experiencia profesional descripción de la empresa en donde se trabajaba (sobre todo si no es una marca conocida), la responsabilidad del puesto y los logros obtenidos en términos cuantitativos, los resultados son medibles.

Un head hunter generalmente está enfocado a la búsqueda de profesionistas con un alto perfil académico y de alto desempeño. Las empresas multinacionales pagan a las empresas de reclutamiento por encontrar talento que ya haya demostrado que puede ser exitoso en el mundo de los negocios.

Los head hunters se enteran muchas veces antes que en la propia empresa cuando se requiere algún Gerente o Director.

El head hunter busca tanto talento para nuevos puestos como candidatos que puedan sustituir a un ejecutivo de cualquier nivel que no está alineado a la estrategia y resultados de la empresa.

Hoy por hoy y sobre todo en tiempos de crisis las empresas tienen un bajo nivel de tolerancia hacia ejecutivos que no están logrando los objetivos de su área, con actitud negativa, falta de adaptabilidad a la cultura organizacional o problemas con sus relaciones interpersonales todo lo anterior orilla a la empresa a buscar una sustitución.

El head hunter tiene relaciones de negocios con empresas e instituciones de todo tipo, giro y tamaño.

La institución que contrata a un head hunter paga en su totalidad los honorarios por búsqueda, reclutamiento, negociación hasta la contratación del candidato.

El candidato por su lado, tiene que presentar un currículum que convenza al reclutador de que es el mejor candidato.

¿En qué se fija un head hunter en términos generales?

- Personalidad / empatía
- Actitud/Comunicación verbal y no verbal
- Entusiasmo, motivación e interés en el trabajo
- Liderazgo e iniciativa
- Competencias o habilidades y conocimiento
- Experiencia y conocimientos técnicos (carrera profesional)
- Estabilidad, compromiso y lealtad
- Reputación profesional del candidato
- Congruencia – entre su vida personal y profesional
- Compatibilidad entre el candidato y la empresa

Un head hunter es brillante, ambicioso, energético y entusiasta. Son personas interesantes y agudas con un nivel de percepción desarrollado con los años que les permite captar, escuchar y observar la capacidad, talento y potencial de un candidato en un periodo de tiempo mucho menor al que le llevaría una persona no entrenada. Les gusta el reto y variedad de proyectos de trabajo.

## ¿Cómo trabaja un head hunter?

Después de analizar y conocer perfectamente al cliente y entender cuál es el perfil del candidato que necesita buscar un head hunter lleva a cabo el siguiente proceso:

- Investiga profundamente el mercado e identifica empresas con candidatos potenciales interesantes y adecuados a la posición.
- Identifica dentro de esas empresas a los candidatos con alto potencial y establecen la estrategia de acercamiento.
- Organizan entrevistas.
- En base a las entrevistas realizadas selecciona a los candidatos finalistas.
- Coaching al cliente en proceso de selección – verificación de referencias.
- Negociación y cierre con candidato.
- Controla el proceso de renuncia e ingreso del candidato a la empresa del cliente.
- Un head hunter serio ofrece un año de garantía – se compromete con el cliente.

Cuando un profesionista busca oportunidades en su carrera profesional y está listo para crecer, una forma elegante y discreta de tener acceso al mercado sin deteriorar su imagen con su contratante actual es definitivamente a través de un Head Hunter.

Un ejemplo en México es la empresa, Servicios Empresariales Lucas5, S.A. de C.V. es una firma de head hunter en búsqueda de talento que conoce el know-how y el know who del mercado Mexicano. Esta firma se especializa en candidatos de alto potencial, bilingües, biculturales y con resultados probados en su carrera profesional.

Esta firma fue fundada por exalumnos del IPADE – Programa MEDEX en México en Enero del 2000. Cuenta con oficinas en la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. (programa\_MEDEX, 2000)

Se ha presentado el marco conceptual de los temas más relevantes para este trabajo de investigación, como son: Antecedentes del outsourcing, conceptos de outsourcing, reclutamiento y Selección y outsourcing en reclutamiento y selección en la ciudad de Puebla, al llevar a la práctica estos conceptos, se han encontrado ventajas y desventajas en su utilización, por lo que es necesario, mencionarlas y analizarlas para tener una idea más clara de los posibles resultados al implementar este proceso

## **CAPÍTULO II**

### **VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL OUTSOURCING EN RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL.**

Actualmente se está viviendo en un mundo muy competitivo, donde las empresas están en constante lucha, ya sea por ser líderes en el mercado o por mantenerse en él. Esto las ha llevado a estar en constante búsqueda de maneras de ser más productivas y de reducir costos, una manera en la que se pueden lograr estos propósitos, es con el outsourcing o externalización, ya que al contratar a empresas especializadas en realizar diferentes actividades, se obtienen grandes beneficios, como lo es aprovechar la experiencia de ellas sin tener que pagar por un sueldo fijo para contar con este personal experimentado, y con la inversión que representaría la compra de diversas herramientas para que este personal pueda realizar dichas actividades, y de esta manera permitir a la empresa enfocar sus recursos en realizar su actividad principal.

Para que el outsourcing pueda ser realmente una ayuda se debe de emplear en las actividades secundarias y no en la actividad principal de la empresa, y que por consecuencia son los expertos en realizarla, solamente se deben de subcontratar las actividades complementarias, como pueden ser: la contabilidad, limpieza, seguridad, nómina, reclutamiento y selección de personal, etc.

El outsourcing en reclutamiento y selección de personal es un servicio que cada día está siendo más utilizado por las empresas, debido a que se ha demostrado que ofrece muchas ventajas, y muy pocas desventajas, y sobre todo que la mayoría de estas ventajas se ven reflejadas en una reducción de costos, que trae como consecuencia que la empresa sea más eficiente y por lo tanto más competitiva, algo que en estos tiempos de mucha competencia es algo muy

importante, que puede representar la permanencia o no de la empresa en el mercado.

## **2.1. Ventajas**

La aceptación que ha tenido el Outsourcing, continua creciendo y se está aplicando a las diversas facetas de las operaciones que tiene un negocio, es más, su importancia es tal, que parece imposible visualizar el futuro de una empresa que no utiliza el Outsourcing en sus operaciones. Como resultado, las organizaciones están cambiando su estructura tradicional por una intrincada organización de cambios entre relaciones internas y externas, relaciones que cambian constantemente para adaptarse a las necesidades de un mercado altamente competitivo y volátil

El outsourcing le da claridad a la gestión empresarial pues permite dedicar todos los esfuerzos en generar nuevos negocios y libera a la empresa de ciertas cargas de manejo de personal, se ha transformado en la respuesta más común a la pregunta sobre que hacen las empresas para brindar un mejor servicio a los clientes.

El Outsourcing, en combinación con otras técnicas, está creando un nuevo e interesante ambiente, en la relación cliente - proveedor. Por medio de esta relación, se busca que exista una intensa cooperación entre el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adoptan los mismos sistemas que los clientes, con el objetivo de lograr una mejor relación de trabajo.

La oferta de Outsourcing es un servicio integral, que puede ejecutarse tan personalizada como la empresa lo requiera, y así cubrir todas sus necesidades, ya que todas son diferentes y por lo tanto sus necesidades. La subcontratación representa la oportunidad de dejar en manos de empresas expertas, la administración y el manejo eficiente y efectivo de los procesos que no están

ligados directamente con la naturaleza del negocio; como lo es el reclutamiento y selección de personal; permitiendo reducir costos y reorientar los recursos internos e incidir de manera significativa en su nivel de competitividad.

No se puede decir que se está en la moda de hacer Outsourcing, por el contrario es una práctica que lleva muchos años permitiendo a las empresas ampliar sus resultados.

Existen muchas ventajas al utilizar el outsourcing en reclutamiento y selección entre muchas otras pueden ser:

#### **2.1.1. Facilidad por falta de Recursos.**

Esta ventaja puede ser la más importante, debido a que si la empresa por sí misma no cuenta con los recursos suficientes, ya sea económicos, humanos o herramientas, para realizar la tarea de reclutamiento y selección, se ve en la necesidad de subcontratarlos, ya que sería mucho más costoso contratar al personal necesario y comprar las herramientas para que pueda realizar sus actividades.

#### **2.1.2. Centrarse en las competencias empresariales principales.**

Esta ventaja es una de las más importantes, ya que permite a la empresa concentrar sus recursos en las actividades principales del giro del negocio y dejar en manos expertas las actividades secundarias, de esta manera ser más competitivo ante sus competidores directos olvidándose de las actividades que representan el reclutamiento y selección.

#### **2.1.3. Mayor Alcance.**

Si la posición que se está buscando requiere de un alto grado de especialización, muchas de las veces esta fuera del alcance del departamento de reclutamiento interno de la empresa por lo que al contratar a una empresa especializada en reclutamiento resulta más conveniente.

#### **2.1.4. Optimización de Recursos.**

Maximizar el rendimiento de los recursos humanos, técnicos y materiales propios de la empresa, al subcontratar a una empresa especializada en reclutamiento y selección se pueden invertir los recursos propios de la empresa para las tareas primordiales y así ser más competitivos en el giro principal de la empresa

#### **2.1.5. Especialización de la actividad.**

Aprovechar al máximo la capacidad y experiencia de los proveedores especializados, ya que para ellos esta es su actividad principal y por lo tanto son los expertos en llevarla a cabo. La actividad de reclutamiento y selección no es algo que se esté realizando periódicamente por lo que no se tienen herramientas para llevar un reclutamiento y selección de alta calidad dentro de la empresa.

#### **2.1.6. Reducción del Riesgo.**

Disminuir el riesgo en el proceso de reclutamiento y selección, ya que las empresas de outsourcing realizan un proceso estandarizado y de alta calidad, reduciendo así el riesgo de contratar a personal que no es realmente lo que la empresa necesita.

#### **2.1.7. Reducción del tiempo.**

Permite que la empresa pueda reaccionar a tiempo por eventuales cambios en su entorno laboral, ya que las empresas de outsourcing, por lo general cuentan con una cartera de candidatos para cubrir las vacantes en menor tiempo.

#### **2.1.8. Reducción de gastos.**

Los gastos de contratación de personal y de la plantilla de Recursos Humanos descienden de manera considerable, ya que no se necesita tener personal contratado de forma permanente para realizar las labores de reclutamiento y

selección, sino que solamente en caso de requerir la contratación de personal es cuando se realiza el gasto, al no realizar esta actividad de forma continua, también se pueden prescindir de otros gastos como herramientas de evaluación de personal, validación de la información y otros.

#### **2.1.9. Especialización de las contrataciones**

Muchas de las veces se necesita de personal con ciertas habilidades o conocimientos muy específicos, y que por lo tanto resulta difícil encontrarlos en el mercado. Si la empresa por sí misma carece de las herramientas necesarias para llevarla a cabo, puede tomarle demasiado tiempo en encontrar a la persona deseada, o aun peor contratar a una persona que no cumpla con los requisitos indispensables para realizar sus labores, lo que puede representar pérdidas para la empresa. Por el contrario una empresa de outsourcing en reclutamiento y selección cuenta con todas las herramientas para poder llevar a cabo la contratación en menor tiempo y con mayor calidad

#### **2.1.10. Costos Accesibles.**

Actualmente en México y en Puebla existen muchas empresas que prestan el servicio de reclutamiento y selección, lo que permite a la empresa contratante, poder elegir a la empresa que mejor se adapte a sus necesidades, en cuanto a costos, tiempos, calidad en el servicio, etc. En el mercado de outsourcing hay una gran variedad de servicios, obviamente entre mayor calidad en el servicio, el costo será mayor.

#### **2.1.11. Renovación**

Las empresas de outsourcing se mueven por muchos segmentos o mercados laborales, lo que trae como consecuencia sangre nueva y nuevas experiencias a la organización, al contratar a personal que ha trabajado en otro giros o simplemente en otras culturas organizacionales.

#### **2.1.12. Aportación de ideas.**

Desde el momento mismo de tener contacto con una empresa externa, se tiene un enfoque distinto de los problemas, y en el caso del reclutamiento y selección no es la excepción ya que una empresa que es especialista en esta actividad puede enriquecer el proceso de la empresa contratante por la gran aportación de ideas que puede dar, debido a la experiencia con que cuenta en este campo.

#### **2.1.13. Actualizaciones**

Al mantenerse en contacto con empresas externas la organización se actualiza con respecto a lo que está sucediendo en el ambiente externo, de esta manera contar con las herramientas más actualizadas que le permitan ser más competitiva.

#### **2.1.14. Acceso a Información.**

Las empresas de outsourcing pueden también llevar información de lo que está sucediendo con las demás empresas del mismo sector y de esta manera contar con información que le permita estar en sintonía con lo que está sucediendo en el mercado laboral, y las acciones que sus competidores están tomando.

#### **2.1.15. Capacitación.**

Permite aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuado por otras empresas. Al contratar a las personas ya con los conocimientos necesarios para realizar las actividades, puede generar un ahorro en la capacitación del personal, que permita mayor velocidad de introducción en el mercado (time to market) y reducción en la curva de aprendizaje.

#### **2.1.16. Niveles de servicio.**

Mejora de los niveles de servicio ya que al realizar un contrato con una empresa de outsourcing se pueden establecer los niveles de servicio, como tiempo para el reclutamiento, calidad de los candidatos, y algo muy importante la garantía de permanencia una vez que se ha realizado la contratación. Este último punto es muy importante establecerlo, ya que de no contar con él, se tendría que realizar

nuevamente el gasto, en caso de que el candidato no cumpla con los requisitos que la empresa necesita o bien que este decida abandonar a la empresa.

## **2.2. Cuatro categorías de las Ventajas del uso del Outsourcing**

Existen otras ventajas del uso del outsourcing en reclutamiento y selección, las cuales se pueden englobar en 4 grandes categorías:

### **2.2.1. Optimización del rendimiento de los recursos humanos, técnicos y materiales propios de la empresa.**

Una de las ventajas principales del Outsourcing es que traiga como consecuencia la reducción de los gastos en diferentes áreas. El ahorro directamente se ve reflejado en el departamento de Recursos Humanos, pero indirectamente también se generan ahorros en las áreas operativas, esto al contar con personal de mayor calidad, más competitivo y experimentado, permitiendo a la empresa enfocar sus recursos a la actividad principal y de esta manera ser más competitiva.

### **2.2.2. Defensas contra los competidores;**

Al mantenerse a la vanguardia y enfocado en la productividad se protege de las posibles acciones de sus competidores directos, que en la economía actual, es muy importante ir un paso adelante de la competencia para mantenerse en el mercado

### **2.2.3. Explotar al máximo las capacidades técnicas de los proveedores técnicos especializados.**

Las empresas de Outsourcing, por su propia naturaleza, siempre cuentan con las herramientas necesarias para realizar las actividades de reclutamiento y selección, independientemente de que siempre deben estar actualizadas con la nueva tecnología y las mejores prácticas que le permiten realizar esta actividad de la

mejor manera, por lo que al contratar este tipo de empresas se aprovecha toda la inversión que estas empresas han realizado para a su vez mantenerse dentro del mercado del outsourcing.

#### **2.2.4. Disminución de riesgos en los procesos.**

Esto se logra acortando el ciclo de producción, reduciendo gastos y ofreciendo un mejor servicio al cliente. Este punto tiene mucho que ver con la calidad del personal que se está contratando, ya que si la empresa contrata a personal altamente calificado la probabilidad de fallas en los procesos es menor, esto es en el aspecto productivo. En cuanto al proceso de reclutamiento y selección, al ser realizado por una empresa altamente especializada, también reduce la probabilidad de fallas en este proceso, esto es independiente de que el proceso esté protegido con una serie de niveles de servicio establecido en los contratos de servicio.

El outsourcing le da claridad a la gestión empresarial pues permite dedicar todos los esfuerzos en generar nuevos negocios y libera a la empresa de ciertas cargas de manejo de personal. El Outsourcing se ha transformado en la respuesta más común a la pregunta sobre que hacen las empresas para brindar un mejor servicio a los clientes.

El Outsourcing, en combinación con otras técnicas, está creando un nuevo e interesante ambiente, en la relación cliente - proveedor. Por medio de esta relación, se busca que exista una intensa cooperación entre el cliente y el proveedor, en la que los proveedores adopten los mismos sistemas que los clientes, con el objetivo de lograr una mejor relación de trabajo y una mayor sinergia, lo que se traduce en mayor productividad.

No se puede decir que se está en la moda de hacer Outsourcing, por el contrario es una práctica que lleva muchos años permitiendo a las empresas ampliar sus resultados.

Pero fue en los años ochenta cuando el mundo empezó a ver cómo era más conveniente entregar ciertos procesos a terceros, que hacerlos por la empresa misma. Por lo que el avance que ha tenido el Outsourcing, ha dependido del momento económico, y el enfoque ha ido cambiando, pasó de ser meramente táctico a convertirse en un enfoque estratégico. Las empresas hoy parten de un análisis de su visión, de su misión, de su cadena de valor, y en base a esto definen cuáles procesos se pueden subcontratar.

Actualmente las empresas le están dando mucha importancia al recurso Humano, ya que este es el que puede hacer crecer a una empresa o por el contrario hundirla hasta la quiebra, es por esto que uno de los retos más difíciles y más importantes en los negocios actuales es seleccionar y contratar a este capital Humano, para que sea lo suficientemente capacitado para hacer que el negocio prospere.

Las empresas de rápido crecimiento están constantemente necesitadas de talentos. Es por este motivo que muchas empresas subcontratan a empresas externas con gran experiencia en el terreno del reclutamiento y selección de personal, para que realicen estas funciones de contratación del personal fijo.

Al externalizar la contratación de personal, se estarán externalizando las siguientes actividades:

- Redactar y publicar anuncios de empleo
- Recibir y seleccionar los currículos
- Realizar las entrevistas iniciales
- Remitir a los seleccionados a los directivos de su empresa
- Comprobar las referencias

Todas estas actividades requieren tiempo y personal calificado, por ello, el externalizarlas, seguramente producirá ahorros significativos para la empresa.

Una de las razones por la que las empresas deciden externalizar su función de contratación de personal es porque es muy costoso encontrar buenos profesionales. Una táctica que le ayudará a decidir si externalizar esta función, es realizar una valoración del mercado de trabajo local para hacerse una idea de la oferta que existe en los tipos y niveles de conocimientos de personas en su área de actuación.

Otra combinación es la del empleo temporal, las empresas están aprovechándose de la tendencia hacia la externalización. Estas se encargan de solucionar el problema persistente de los recursos humanos. (Cook, 1999)

La externalización muchas veces se necesita por que los ejecutivos requieren asistencia profesional porque saben que se están modificando continuamente los códigos impositivos, el derecho laboral, las leyes de discriminación y las de la salud y seguridad.

### **2.3. Desventajas**

No todo en el outsourcing es recomendable para las empresas, todo proceso tiene riesgos o desventajas, y para algunas empresas pueden ser muy importantes, por eso es indispensable siempre saber que existen. Algunas de las desventajas más importantes son:

#### **2.3.1. Empresa Errónea.**

Dentro de las empresas de Outsourcing existe una gran variedad en cuanto a los servicios, costos y alcances, por lo que si no se contrata a la empresa de outsourcing ideal para nuestra empresa, corremos el riesgo de acoger

trabajadores de mala calidad que perjudiquen el desarrollo del negocio. Este riesgo no trae demasiadas consecuencias, debido a que aunque no sea la empresa adecuada, si debe de tener un proceso para realizar la actividad.

### **2.3.2. Dependencia.**

Se puede llegar a crear una dependencia con el proveedor del servicio, a tal grado que puede llegar un momento en que se convierta en una obligación para la empresa, y que sea indispensable en el funcionamiento de la misma.

### **2.3.3. Control.**

En ciertos casos muy extremos, por momentos, se puede perder el control de la producción de la empresa. Debido a que todo el personal contratado sea por parte de la empresa de outsourcing, para esto se deben de conjugar varios factores como: la mentalidad del trabajador, la empresa de Outsourcing, y la empresa misma.

### **2.3.4. Falta de Compromiso.**

El trabajador puede llegar a no sentirse parte del negocio, de la misma manera que en el punto anterior para que esto suceda, tiene mucho que ver la mentalidad del trabajador, y claro la manera de abordarlo, tanto de la empresa de outsourcing como de la empresa contratante.

### **2.3.5. Disponibilidad del Outsourcing.**

Para la contratación del personal se dependerá completamente de la disponibilidad de la empresa de Outsourcing, tanto en tiempo como del personal que se está buscando.

### **2.3.6. Definición de Criterios.**

Se corre el riesgo de que si no se es Claro con los requisitos que deben de cumplir los empleados que sean contratados, la empresa de outsourcing aplique los que considere sean los más importantes, los cuales no siempre pueden ser los

que está buscando la empresa contratante. Este riesgo puede traer como consecuencia que los empleados no cumplan con los requisitos que la empresa busca o viceversa que la empresa no sea lo que el trabajador este buscando y por lo tanto el empleado deje de trabajar para la empresa, y esto incrementa el índice de rotación de personal.

Pueden existir algunas otras desventajas, pero aun así las ventajas serán siempre mucho más y también más importantes. El outsourcing es la estrategia que permitirá a las empresas afrontar el cambio de milenio, mediante una alianza con micro-organizaciones destinadas a brindarle máximos beneficios a menores costos.

Es muy importante también para el éxito de la empresa que se tengan siempre en cuenta las desventajas y los posibles riesgos que estas puedan traer para la empresa, y así poder prevenirlos, de ser posible eliminar esos riesgos y de no ser posible, minimizar el impacto en la operación de la empresa al mínimo. En toda operación siempre existen riesgos que pueden traer problemas en las operaciones normales de la empresa, por eso es muy importante no perderlos de vista para tener listo un plan de acción para cuando estos eventos sucedan.

En la contratación del Outsourcing para cualquier actividad, siempre existirán riesgos, algunos pueden ser muy graves y que pueden incluso comprometer la operación de la empresa, dentro de los outsourcing el de reclutamiento y selección es de los que el grado del riesgo es menor, y esto es debido a la sencilla razón de que no interviene absolutamente para nada en la operación normal de la empresa, esta actividad solo interviene de manera indirecta en el caso en que no se tenga la cobertura de alguna posición importante para la operación principal de la empresa, pero este riesgo se puede mitigar especificando en el contrato de servicios con la empresa de outsourcing, el tiempo exacto en que se debe de cumplir dicho servicio.

Un aspecto que es muy importante considerar para prevenir correr riesgos en la operación es tener una clara descripción del perfil del puesto que se desea contratar, para de esta forma poder identificar a los prospectos idóneos con base en su trayectoria profesional, sus capacidades y su potencial; Realizar una correcta verificación de las referencias; Realizar todas las entrevistas iniciales; y finalmente el seguimiento del proceso hasta la contratación, muchas de las veces se realiza un contrato de tres meses a manera de una evaluación final, ya para contratar de manera definitiva al candidato.

Las ventajas y desventajas dan una visión más amplia en el sentido de cuáles pueden ser las situaciones favorables o desfavorables a las que se puede enfrentar la empresa contratante al llevar a la práctica la externalización del proceso de Reclutamiento y selección, por lo que es necesario conocer cuáles son las opciones que existen actualmente en la ciudad de Puebla, de las empresas que ofrecen este servicio, en el siguiente capítulo se presentan algunas de las empresas de outsourcing en reclutamiento y selección en la ciudad de Puebla.

## **CAPÍTULO III**

### **Empresas que prestan servicios de Outsourcing en reclutamiento y selección de personal en la ciudad de Puebla.**

El empleo vía outsourcing se disparó en Puebla 2.1 veces entre 2003 y 2008, para sumar 82 mil 525 personas subcontratadas como puede constatarse en los resultados de los Censos Económicos del INEGI, como se menciona en la página web (medios).

Según los datos del INEGI “la subcontratación de personal es una práctica cada vez más común, y son personas que participan en la producción, comercialización, prestación de servicios, administración, contabilidad, entre otras”.

Según los Censos Económicos suman mil 769 empresas que proveen personal a otras, de las cuales mil 420 son de suministro de personal permanente y 349 de agencias de empleo temporal.

#### **3.1 Empresas de reclutamiento por Internet**

El reclutamiento vía internet también ha cobrado mucho relieve en los últimos años, a continuación algunas de ellas.

##### **3.1.1. Online Career Center México, S.A.P.I. de C.V.**

(Por sus siglas es: OCC ) es una empresa de origen mexicano; Que funda sus oficinas centrales en la Ciudad de México en Enero del 1996 y que se ha dedicado a especializarse en el mercado mexicano.

Misión. “Ser el medio perfecto que establezca el vínculo ideal entre empleador y empleado, buscando siempre la excelencia y contribuyendo con esto a mejorar la situación laboral de nuestro país”.

Visión. “OCC Mundial.com fue diseñado con el fin de optimizar los procesos de reclutamiento y selección de personal para su empresa, y con el objetivo de disminuir considerablemente sus costos”.

Podría decirse que OCC, es una de las empresas de reclutamiento por Internet, más utilizada en el mercado mexicano, esto ha hecho que sea altamente efectiva en la ubicación de los candidatos para determinadas vacantes, y por lo mismo sus servicios se encuentran entre los más costosos para las empresas que buscan al personal. Por el contrario, para los candidatos sus servicios son gratuitos por lo que cuenta con una base de datos enorme de ellos. Su utilización es bastante sencilla, lo que la ha hecho muy popular entre los posibles candidatos. En su publicidad dice que llegan a más de 18,000 empresas y más de 9 millones de candidatos.

Esta empresa ha tenido tanto éxito que actualmente está ofreciendo otros servicios como lo es la capacitación, para ello ha establecido lazos comerciales con distintas empresas dedicadas a este rubro.

### **3.1.2. Computrabajo.**

Está presente además de en México en otros países de habla hispana como España, Colombia, Ecuador o Costa Rica. El sistema de Computrabajo es muy parecido a cómo funciona OCC, que puede decirse que es sencillo: el empleador puede publicar avisos de búsqueda y el empleado tiene la posibilidad tanto de ingresar su currículum vitae como de recibir un aviso semanal con las novedades laborales.

La base de datos de Computrabajo México así como ocurre en la bolsa de empleo de los diferentes países para los que opera, cuenta con más de 100.000 perfiles a reclutar, según su propia publicidad. Esta bolsa de trabajo también es

muy conocida en el mercado de reclutamiento en México como su publicidad menciona tiene presencia en muchos países de América Latina y España.

Computrabajo es una página para buscar empleo, que es muy usada por muchos empleadores por que les permite publicar su oferta de empleo gratis, lo cual para los buscadores de empleo se traduce en muchas más oportunidades pero también en muchas posibles de ofertas fraudulentas, como es gratis aquí se anuncian muchos fraudes de pirámides y otros, los cuales te piden dinero para exámenes o visados, claro también es la preferida para muchos que anuncian ofertas legítimas de empleo. Esta página también cuenta con servicios Premium, los cuales ya tienen costo para las empresas que buscan algún candidato.

### **3.1.3. LinkedIn**

Este sitio Web fue más bien concebido como una red social orientada a negocios, fue fundado en diciembre de 2002 y lanzado en mayo de 2003, Fue fundada por Reid Hoffman, Allen Blue, Konstantin Guericke, Eric Ly y Jean-Luc Vaillant.

En octubre de 2008, tenía más de 25 millones de usuarios registrados extendiéndose a 150 industrias. En marzo de 2013, dispone de más de 200 millones de usuarios registrados, de más de 200 países, que abarcan todas las empresas de la lista de la revista Fortune de las 500 mayores empresas estadounidenses; Datos según su propia publicidad.

El 19 de mayo de 2011 se convirtió en la primera red social estadounidense en poner acciones en la bolsa de valores, con un precio inicial de US\$45. La acogida de la red social por parte de los inversionistas fue tal que sus acciones subieron 109%, hasta los 94 dólares y su monto bursátil alcanzó los 8.900 millones de dólares en Wall Street.

Aunque la naturaleza de este sitio es el de una red social, también es utilizada como un medio de reclutamiento por algunas empresas, ya que, en este sitio normalmente se publican los datos enfocados a capacidades comerciales de las personas.

Estas son tres de las más comunes, y en las cuales las empresas suben las vacantes que tienen abiertas directamente, pero también son muy usadas, por las empresas de Outsourcing, para cargar todas las vacantes que tienen para diferentes empresas que buscan cubrir estas posiciones. Esta herramienta es una de las más usadas por las empresas de Outsourcing también para hacerse de una cartera de candidatos más amplia, que les permita cubrir las necesidades de sus clientes lo más pronto posible, la herramienta de internet ha resultado ser muy eficaz en la localización de candidatos, y una vez detectados se proceden a las entrevistas preliminares para saber si el candidato es realmente un potencial claro para las vacantes en cuestión.

En el caso de Puebla hay 45 empresas de suministro de personal permanente y 13 agencias de empleo temporal.

### **3.2 Empresas de Outsourcing en Reclutamiento y Selección**

A continuación se muestran algunas de las empresas que prestan el servicio de Outsourcing en reclutamiento y selección en el estado de Puebla, algunas de ellas tienen una cobertura a nivel nacional o incluso a nivel internacional.

#### **3.2.1 Head Hunter**



Fuente: <http://www.headhuntermexico.com.mx/>

Empresa que se anuncia con servicios de Head Hunter; el director General es el Mtro Carlos Cagigas G, los servicios que ofrecen son:

### Servicios para empresas

- Reclutamiento y Selección de Personal
- Evaluación ejecutiva de personal 360°
- Estudios Socioeconómicos y Factibilidad Económica
- Pruebas psicométricas y cognoscitivas
- Outsourcing de Nómina
- Solicite nuestros servicios de reclutamiento y selección

### Servicios para solicitantes

- Bolsa de trabajo (crear curriculum)

### 3.2.2. Virtual 5



Fuente: <http://www.virtual5.com.mx/>

Empresa dedicada al reclutamiento de personal, aunque su enfoque esta también hacia la capacitación del personal para de esta manera retenerlo y tener mejor calidad del mismo, los servicios que ofrece son:

- Capacitación
- Programas de Motivación
- Outdoortraining
- Entrenamiento
- Clima Laboral
- Evaluación de 360°

### 3.2.3. TIP Consulting



Fuente: <http://www.tipconsultores.com/>

Es una empresa con sede en la ciudad de Puebla, esta empresa cuenta con una amplia cartera de clientes, los servicios que ofrece son:

- Reclutamiento y Selección de personal
- Administración de personal
- Desarrollo organizacional
- Administración de Nómina
- Capacitación y Desarrollo
- Consultoría Laboral
- Evaluaciones Psicométricas
- Coaching
- Assessment Center

### 3.2.4. INSERH



Fuente: <http://www.inserh.net/>

INSERH es un equipo de ejecutivos profesionales que integra en sus servicios propuestas de calidad en el área de Recursos Humanos.

Misión: “Facilitar la vida Laboral de las empresas”

Visión: “Ser una empresa a nivel nacional capaz de prestar servicios y asesoría, cubriendo las expectativas de nuestros clientes”.

Servicios:

- Outsourcing
- Reclutamiento y Selección
- Estudios Psicométricos
- Estudios Socioeconómicos
- Cursos de Capacitación
- Assestment Center
- Coaching Center

### 3.2.5. Adecco México



Fuente: <http://www.adecco.com.mx/>

Con 22 años de experiencia en el mercado mexicano, es una de las empresas con más experiencia en el mercado; también cuenta con un gran número de sucursales a nivel internacional, los servicios que ofrece son:

- Staffing (Subcontratación de personal)
- Reclutamiento y selección
- Payroll (Nómina)
- Consultoría organizacional
- Reclutamiento de perfiles especializados para posiciones de nivel medio y alto, en cada uno de los principales sectores industriales y económicos del país

### 3.2.6. Manpower



Fuente: <http://www.manpowergroup.com.mx/>

Manpower es una de las empresas más grandes a nivel mundial en reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes..

Actualmente cuenta con más de 100 unidades de negocio y más de 75,000 empleados temporales y permanentes con presencia en México y Centroamérica.

Cuenta con oficinas ubicadas en El Salvador, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua y República Dominicana que reportan a la casa matriz en México.

Los servicios que ofrecen son:

- Reclutamiento y Selección
- Evaluaciones y Estudios Socioeconómicos
- Tercerización de Personal (en diversos sectores productivos)
- Cursos de Capacitación en línea (Training Development Center (TDC))
- Headhunting

### 3.2.7. Out Helping



Fuente: <http://www.outhelping.com.mx/>

Out Helping se especializa en el manejo de la nómina, que aún si no aporta valor agregado a las empresas, es una actividad crítica que requiere profesionalismo, confiabilidad, confidencialidad, puntualidad y tecnología de punta”.

En su cartera de clientes cuenta con más de 300 empresas, en proyectos que involucran la atracción y la administración de más de 50,000 personas, en diversas áreas de la industria, tales como: Alimenticia, Aeronáutica, Automotriz, Cosméticos, Electrodomésticos, Farmacéutica, Financiera, Metal-mecánica, Manufactura, Química, Textil, Calzado, Tecnologías de Información, Servicios, etc.

Cuenta con los servicios de:

- Outsourcing de Personal
- Atracción y Evaluación de Talento
- División Aeronáutica
- Desarrollo Organizacional
- Outsourcing de Nómina
- Relocation Services
- Occupational Health

### 3.2.8. Kelly Services



Fuente: <http://www.kellyservices.com.mx/>

Es una empresa que tiene sus orígenes en Estados Unidos en el año 1946, ofreciendo servicios en Selección de Talento, Capital Humano Flexible Especializado y Consultoría en Recursos Humanos, entre otros.

Cuenta con presencia en 31 países, proporcionando empleo a más de 560 mil empleados. En México, cuenta con 24 años de experiencia, los servicios que ofrece son:

- Capital Humano Flexible
- Selección de Talento
- Head Hunting
- Maquila de Nómina
- Consultoría en RH
- Outsourcing de Reclutamiento
- Outsourcing de procesos

### 3.2.9. Evolucion



Fuente: <http://www.evolucione.mx/>

EVOLUCIONE ofrece soluciones en el tema de recursos Humanos y las divide en cuatro elementos claves:

- Estrategias de desarrollo humano que incluyen: planes de carrera, programas de formación directiva, cursos y seminarios de capacitación.
- Herramientas tecnológicas para sus estrategias de negocio.
- Servicios de recursos humanos y consultoría especializada.

Los servicios que ofrece son:

- Localización de ejecutivos
- Evaluación de Ejecutivos
- Outsourcing de Reclutamiento y Selección.

- Tercerización de personal
- Outsourcing de Nómina (payroll)
- Outsourcing de personal

Estas fueron algunas de las empresas de Outsourcing en el área de Recursos Humanos que dan servicio a la ciudad de Puebla. Estas empresas están diversificando sus servicios de acuerdo con las necesidades que tiene el mercado, el outsourcing en reclutamiento y selección es solo una parte de los servicios de Recursos Humanos que pueden tercerizarse. Actualmente estas empresas se están moviendo hacia la capacitación del personal.

### **3.3. Asociaciones de Recursos Humanos**

Por el otro lado existen asociaciones que reúnen a las áreas de Recursos Humanos de las empresas, estas asociaciones fueron creadas para compartir y hablar de los problemas que cada empresa tiene en su área así como de las posibles soluciones que cada empresa encontró, una de estas asociaciones que se encuentra en la ciudad de Puebla es la de Ejecutivos de Recursos Humanos

#### **3.3.1. Ejecutivos de Recursos Humanos**

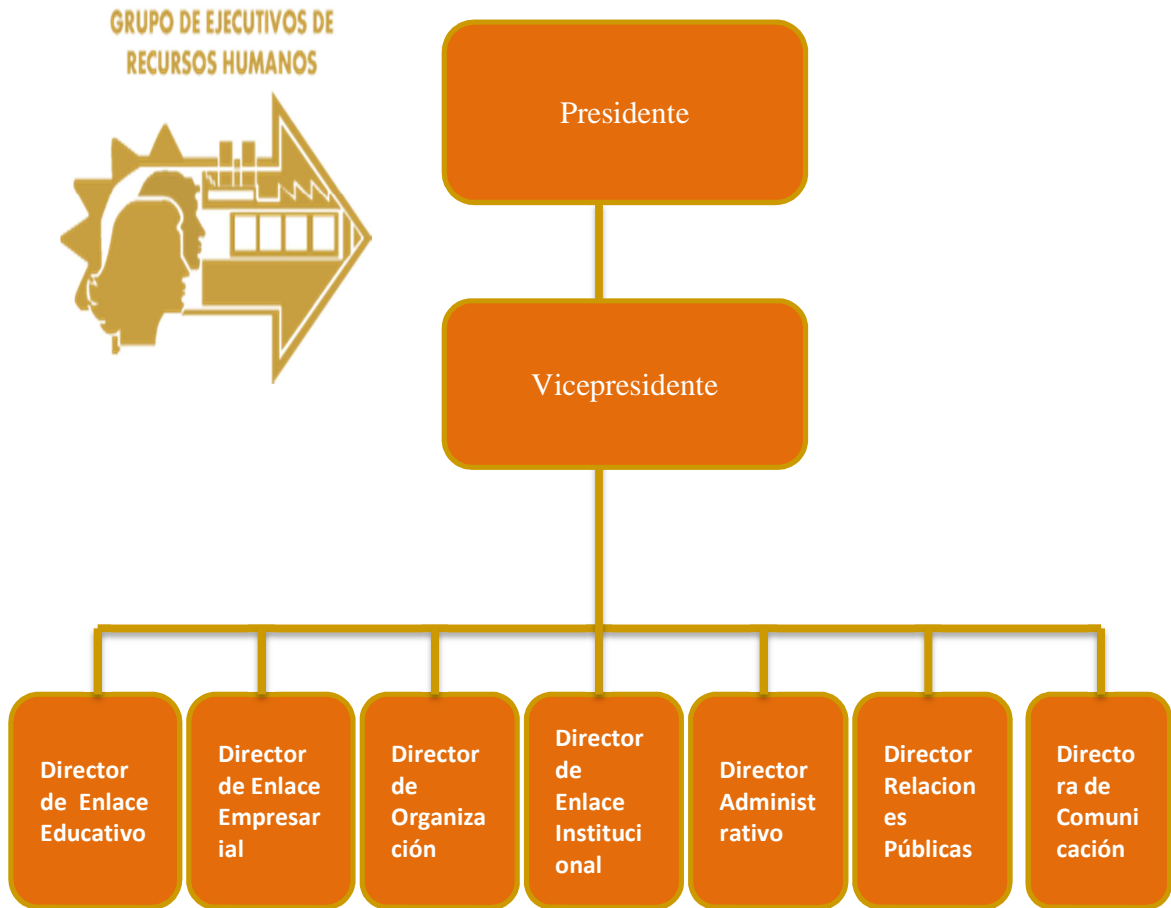
Grupo creado hace 35 años y sus principales funciones son las de mantener y fortalecer el proceso de Recursos Humanos, especialmente en el reclutamiento y selección que permita a cada empresa integrante, el reclutar y seleccionar en forma rápida, efectiva y al menor costo, candidatos de calidad que cumplan con los requisitos deseados.

Este grupo está creado sin fines de lucro para empresas, instituciones y dependencias y su objetivo es fomentar el intercambio de cartera de candidatos

entre empresas, instituciones y dependencias para cubrir las vacantes que tiene cada una de ellas, mantener las relaciones profesionales entre los miembros del grupo, fomentar el intercambio de información relativa a los aspectos de Recursos Humanos , fortalecer la capacitación mediante talleres, conferencias, Integraciones, etc. Para el desarrollo profesional de los miembros del grupo, y debe mantenerse al margen de cualquier actividad religiosa y política, así como de los asuntos internos de las empresas integrantes.

Esta organización cuenta con una estructura como se muestra en el organigrama 1.

## Organigrama 1 Organigrama de Ejecutivos de Recursos Humanos



Fuente: Sector Empresarial 2013

Listado de empresas que integran el grupo de Ejecutivos de Recursos Humanos.

| EMPRESA              |
|----------------------|
| ABS PLASTIC SA DE CV |
| SEGUROS AARCO        |
| ADO ADMON            |
| AFRICAM SAFARI       |
| AKSYS                |
| ALEN DEL NORTE       |

|                             |
|-----------------------------|
| APOLO TEXTIL                |
| ARCOMEX S.A DE C.V.         |
| ARTE EN DENIM               |
| AUNDE MEXICO                |
| AUTO TODO                   |
| AUTOTEK                     |
| BACHOCO                     |
| BARCEL                      |
| BEAKERT TEXTILES            |
| BENTELER                    |
| BIG-COLA                    |
| BODEGA AURRERA              |
| CATSA CONCRETOS             |
| CIEN INGENIERIA DE NEGOCIOS |
| CITY CLUB                   |
| COLORIPY                    |
| CONOS DE PUEBLA             |
| CONVERMEX                   |
| DEACERO                     |
| DOGO                        |
| DRAEXLMAIER                 |
| ECI-CONTACT                 |
| ENERNAT                     |
| FARMACIAS DEL AHORRO        |
| FARMACIAS FLEMING           |
| FEMSA                       |
| FERRETERIA LA ESTRELLA      |
| FIESTA INN                  |
| FINANCIERA SUMATE           |
| GENI                        |
| GRUPO ANTOLIN               |
| GRUPO ADO                   |
| GRUPO CAFÉ PLAZA            |
| Grupo FAMSA-REGION GOLFO    |
| GRUPO MODELO                |
| GRUPO SIMEC                 |
| GUISSA                      |
| HOTEL BEST WESTERN          |
| HOTEL MISION DEL ARCANGEL   |
| INDUSTRIAS NORM             |
| INTEGRAVENTURA              |

|                         |
|-------------------------|
| KIEKERT DE MEXICO       |
| KIMBERLY - CLARK        |
| LA GRAN BODEEGA         |
| La ITALIANA             |
| LEAR CORPORATION.       |
| LUK PUEBLA              |
| MABESA                  |
| MARRIOT                 |
| METALOIDES              |
| NADRO                   |
| NICOM NEXTEL            |
| NOVAPET / CRISOL        |
| ORGANIZACIÓN LB         |
| PALACIO DE HIERRO       |
| PEGUFORM                |
| PELIKAN                 |
| PIZZA HOT               |
| PLASMA GROUP            |
| POLIFIL-BAKAERT TEXTIL  |
| PROVIDENT               |
| QUAKER STATE            |
| R.J. GRUPO EMPRESARIAL  |
| SEARS ANGELOPOLIS       |
| SEBN DE MEXICO          |
| SEGLO                   |
| SEGUROS MONTERREY       |
| SERVIFON                |
| SERVINSA                |
| SKF                     |
| SKYTEX                  |
| SOLER Y PALAU           |
| SOLUCIONES TECNOLOGICAS |
| SORIANA                 |
| SORIANA ANIMAS          |
| SUD CHEMIE DE MEXICO    |
| TAVEX                   |
| TELCEL                  |
| TOWEL                   |
| UNICAR PLASTICS         |
| VIA 3 COMUNICACIÓN      |
| VIDEO DISEÑO            |

|                  |
|------------------|
| WAL MART         |
| WAL MART ORIENTE |
| YAKULT           |
| ZUUM             |

Fuente: Sector Empresarial 2013

El conocer a algunas de las empresas de Outsourcing en reclutamiento y selección que prestan servicios en la ciudad de Puebla, ayuda a las empresas contratantes a tener información de a quién dirigirse al momento de tomar la decisión de externalizar este servicio. Cada empresa tiene diferentes necesidades por lo que para tomar la mejor decisión es necesario tener un panorama más claro de cuáles son las diferencias entre los servicios que ofrecen dichas empresas de outsourcing. En el siguiente capítulo se presenta el análisis de esta comparación.

## **CAPÍTULO IV**

### **Empresas de Outsourcing en reclutamiento y selección de personal más competitivas en la ciudad de Puebla**

La intención de este estudio es darle a las empresas en general una idea más clara de lo que las empresas de Outsourcing en Reclutamiento y Selección de personal pueden ofrecerles, con el objeto de mejorar la productividad de las mismas, la intención también es que conozcan todas las maneras en que estas empresas de externalización pueden apoyarlos y hasta donde se les puede exigir, para de esta manera obtener el máximo beneficio a un menor costo.

Como se podrá ver más adelante en las gráficas y cuadros comparativos el outsourcing en reclutamiento y selección, trae muchos beneficios, de los cuales se pueden destacar una reducción de los costos directos, al comparar los gastos que se tienen al realizar las acciones de reclutamiento y selección de personal de manera directa por parte de la empresa, o realizarlos a través de una empresa de outsourcing, de manera indirecta al tener menor rotación de personal y que esto implicaría que el personal contratado sea el más adecuado para las posiciones que la empresa tiene abiertas y que llevarán a la empresa a tener mejor productividad en el área operativa, también conlleva ahorros, al no tener que realizar gastos en herramientas de reclutamiento y selección. Por otro lado tenemos la gran ventaja de que en el momento en que la empresa se olvida del proceso de reclutamiento y selección, puede dedicar más recursos a las áreas operativas y de esta manera tener una mejor productividad.

Para la realización de este estudio se tomó como universo el listado de las empresas que pertenecen a la asociación de ejecutivos de Recursos Humanos, el cual consta de 91 empresas, de las cuales se tomará una muestra de 10 empresas al azar para realizarles el cuestionario. Si se aplicara una distribución normal con el universo de 91 y un grado de certeza del 95 % el número de

entrevistas es de 4, por lo que para tener un mejor grado de certeza se realizarán 10 entrevistas.

El cuestionario que se les aplicó se muestra a continuación, y el objetivo fue medir el impacto y la importancia de la utilización del outsourcing en reclutamiento y Selección de personal, en factores como el tiempo de respuesta, costo y reducción de la rotación de personal.

Para efectos de poder identificar el tamaño de las empresas se tomó el criterio publicado en el diario oficial de la nación, el cual se muestra a continuación. La tabla es la misma que se publicó en el año de 1993 y está vigente para el 2009, cuando se realizó el estudio por parte del INEGI.

Los cuadros siguientes muestran estos criterios.

**Estratificación de empresas publicada en el Diario Oficial de la Federación 1990, 1991 Y 1993**

Cuadro 1

| Fecha del Diario Oficial | Tamaño   |                        |           |                          |           |                           |
|--------------------------|----------|------------------------|-----------|--------------------------|-----------|---------------------------|
|                          | Micro    |                        | Pequeña   |                          | Mediana   |                           |
|                          | Personal | Ventas                 | Personal  | Ventas                   | Personal  | Ventas                    |
| 18 de mayo de 1990       | hasta 15 | hasta 110 s.m.         | hasta 100 | hasta 1,115 s.m.         | hasta 250 | hasta 2,010 s.m.          |
| 11 de abril de 1991      | hasta 15 |                        | 16 a 100  |                          |           | 101 a 250                 |
| 3 de diciembre de 1993   | hasta 15 | hasta 900,000 de pesos | hasta 100 | hasta 9,000,000 de pesos | hasta 250 | hasta 20,000,000 de pesos |

s.m.= salario mínimo general vigente en la Zona Geográfica A.

Fuente: INEGI 2009

## 4.1. Cuestionario

### CUESTIONARIO Outsourcing en Reclutamiento y Selección de Personal

El presente cuestionario tiene como propósito recabar información acerca del servicio de las empresas de Outsourcing

- 1 Giro  

---
- 2 Número de empleados  
 100 o menos       Entre 101 y 250       más de 250
- 3 Utiliza Outsourcing, Cuál  
Si  No  Reclutamiento y Selección  Otro 

---
- 4 Esta de acuerdo con los servicios que le ofrece su proveedor de Outsourcing  
 Completamente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Completamente en desacuerdo
- 5 Considera que el costo que paga por el servicio es justo  
 Completamente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Completamente en desacuerdo
- 6 La empresa de Outsourcing cubre todas sus necesidades  
 Completamente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Completamente en desacuerdo
- 7 Cubre todas las localidades  
 Completamente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Completamente en desacuerdo
- 8 La atención que le brinda es la esperada  
 Completamente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Completamente en desacuerdo
- 9 Se han generado ahorros en gastos  
 Completamente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Completamente en desacuerdo
- 10 El personal es más calificado  
 Completamente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Completamente en desacuerdo
- 11 La plantilla de empleados se ha reducido  
 Completamente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Completamente en desacuerdo
- 12 Ha disminuido la rotación de personal  
 Completamente de acuerdo     De acuerdo     En desacuerdo     Completamente en desacuerdo
- 13 En que tiempo le canalizan al personal solicitado  
 1 semana       2 semanas       3 semanas

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente tabla se concentran las respuestas obtenidas de la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada del total de las empresas del listado de empresas del total de la asociación de Ejecutivos en Recursos Humanos. Como se puede observar todas las empresas seleccionadas utilizan el Outsourcing en Reclutamiento y Selección de personal, la mayor parte de ellas lo utilizan de manera parcial, es decir algunas posiciones que no son muy especializadas las contratan ellos mismos y utilizan al Outsourcing para las posiciones que requieren de mayor grado de especialidad, para con ello asegurar que el personal contratado sea de la calidad requerida. Ver cuadro 1

Más adelante se analizarán cada una de las respuestas al cuestionario.

## Cuadro 1 Respuestas al Cuestionario

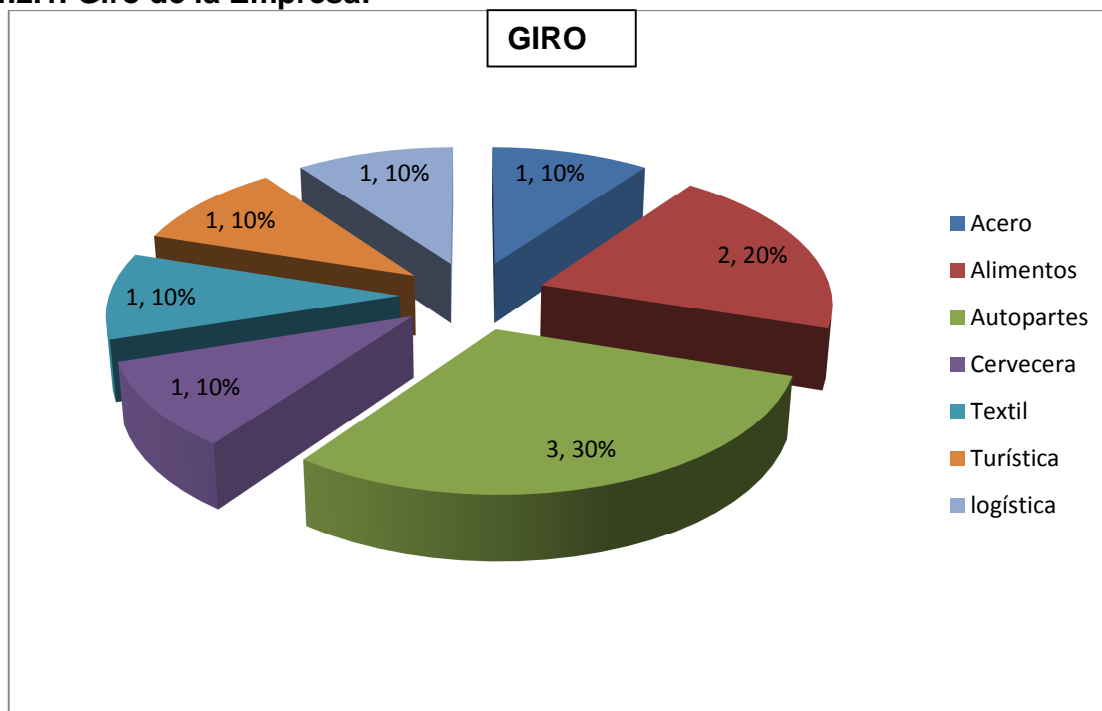
| Giro       | Tamaño de Empresa | Outsourcing S/N/P | Empresa de Outsourcing | Servicio                 | Costo                    | Cobertura de necesidades | Localidades              | Atención                 | Ahorros                  | Mejora de calidad personal | Reducción en la plantilla | Disminución Rotación de personal | Tiempo de respuesta |
|------------|-------------------|-------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------------------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------|
| Textil     | Grande            | PARCIAL           | Addeco                 | De acuerdo               | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo   | Completamente de acuerdo  | Completamente de acuerdo         | 2 Semanas           |
| Turística  | Grande            | PARCIAL           | INSERH                 | De acuerdo               | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo   | De acuerdo                | Completamente de acuerdo         | 2 Semanas           |
| Autopartes | Grande            | PARCIAL           | Manpower               | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | En desacuerdo            | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo   | De acuerdo                | Completamente de acuerdo         | 2 Semanas           |
| Alimentos  | Grande            | PARCIAL           | Addeco                 | De acuerdo               | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | Completamente de acuerdo   | En desacuerdo             | En desacuerdo                    | 1 Semana            |
| Acero      | Grande            | PARCIAL           | Manpower               | De acuerdo               | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | De acuerdo                 | En desacuerdo             | De acuerdo                       | 1 Semana            |
| logística  | Grande            | PARCIAL           | Addeco                 | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | De acuerdo                 | Completamente de acuerdo  | Completamente de acuerdo         | 2 Semanas           |
| Cervecería | Grande            | PARCIAL           | Addeco                 | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | De acuerdo               | De acuerdo                 | De acuerdo                | De acuerdo                       | 2 Semanas           |
| autopartes | Grande            | PARCIAL           | INSERH                 | De acuerdo               | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo   | Completamente de acuerdo  | En desacuerdo                    | 2 Semanas           |
| Autopartes | Mediana           | PARCIAL           | Evolucione             | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo   | De acuerdo                | De acuerdo                       | 2 Semanas           |
| Alimentos  | Mediana           | PARCIAL           | kelly service          | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | Completamente de acuerdo | De acuerdo               | Completamente de acuerdo | De acuerdo                 | Completamente de acuerdo  | De acuerdo                       | 3 Semanas           |

Fuente: Elaboración Propia

## 4.2 Análisis de las respuestas.

Con base al cuadro de respuestas, se realizan las siguientes gráficas con el análisis de las respuestas.

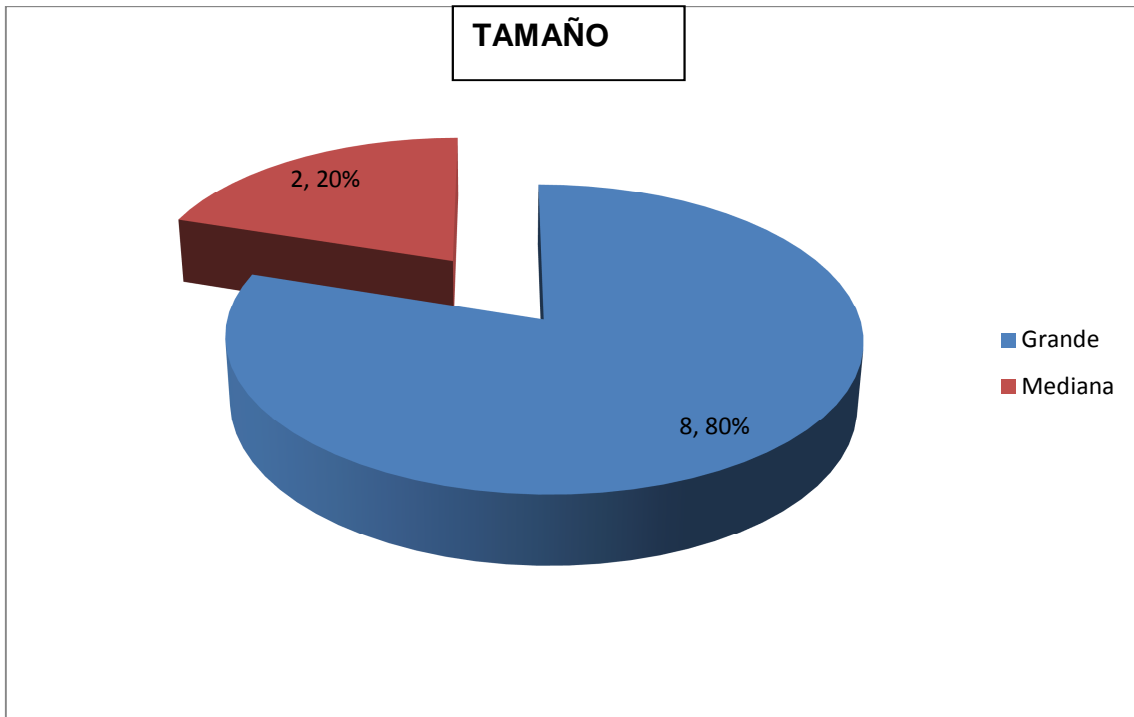
### 4.2.1. Giro de la Empresa:



Fuente: Elaboración Propia

Como puede verse en la gráfica, todas las empresas de cualquier giro pueden utilizar el Outsourcing. Como se podrá ver en las siguientes gráficas todas utilizan los servicios de Outsourcing en reclutamiento y selección, básicamente alcanzamos a ver que todos los giros de las empresas están incluidas en la gráfica, como son la Industria del Acero, la de Alimentos, la de Autopartes, la de servicios logísticos, la industria textil, la Cervecera y la turística.

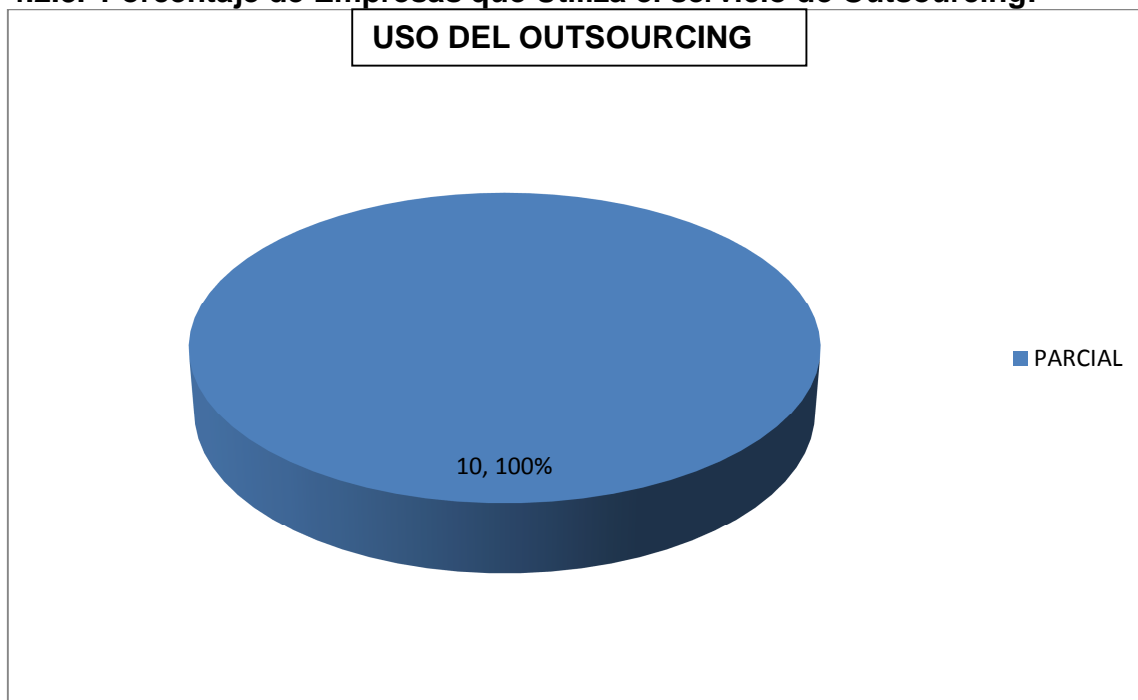
#### 4.2.2. Tamaño de las empresas:



Fuente: Elaboración Propia

Casi todas las empresas que se analizaron en el estudio tienen más de 400 empleados por lo que todas se consideran empresas grandes. Pero esto no significa que empresas más pequeñas puedan también contratar este tipo de servicios. Las empresas de mayor tamaño son las que normalmente tienen la mayor necesidad de la contratación de personal más calificado y con experticia en puntos muy claros del negocio, como pueden ser logística, sistemas, finanzas, recursos humanos, producción, calidad, seguridad e higiene, etc.

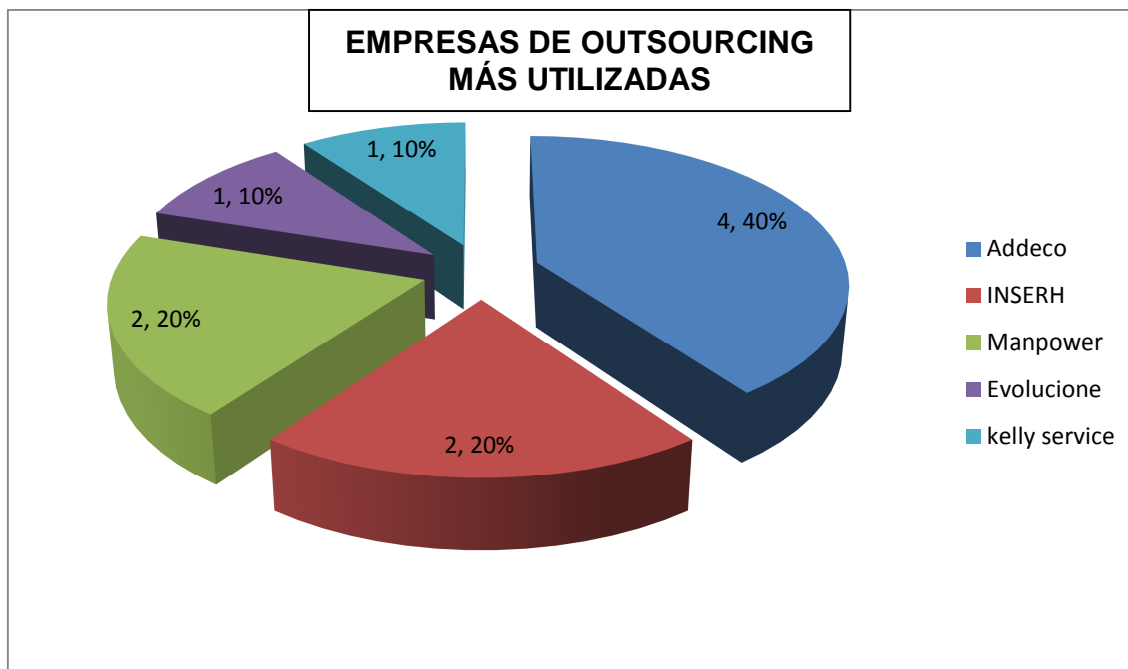
#### 4.2.3. Porcentaje de Empresas que Utiliza el servicio de Outsourcing:



Fuente: Elaboración Propia

De las empresas que se encuestaron, 10 en total, todas utilizan el Outsourcing de manera parcial, es decir, algunos reclutamientos los realizan de manera interna. Normalmente aquellas posiciones que no requieren de la búsqueda de un candidato con cualidades, habilidades y conocimientos muy específicos para un área en particular, son más bien reclutados por las áreas de recursos humanos internas de las empresas, como pueden ser la búsqueda de operadores de producción, donde son las mismas empresas quienes van instruyendo y capacitando a sus operadores por medio de cursos y entrenamientos específicos de las empresas.

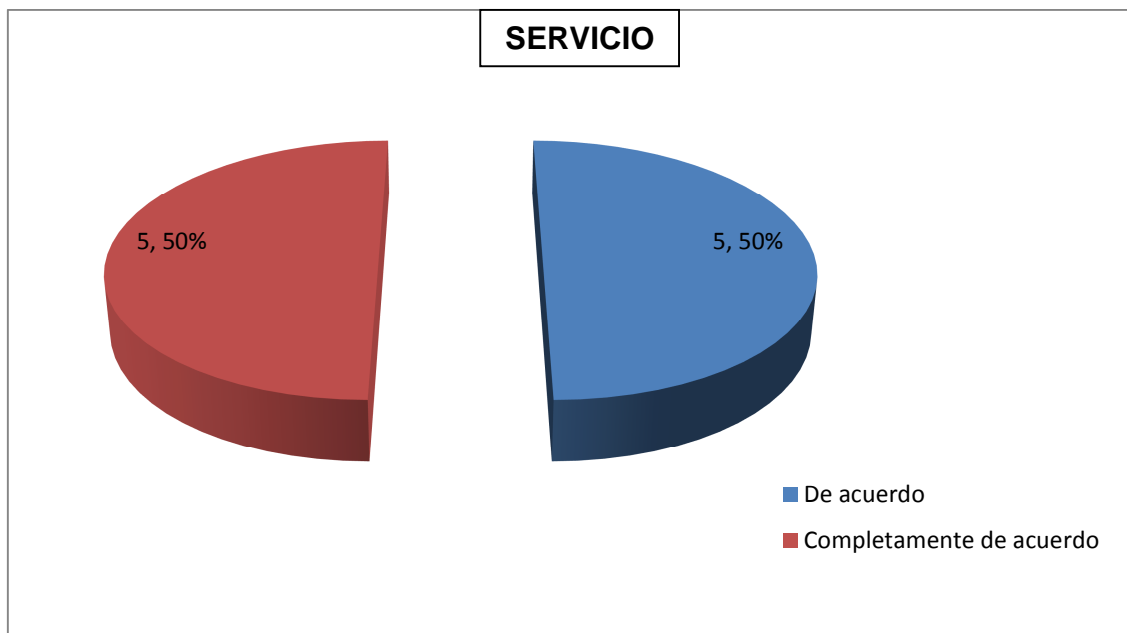
#### 4.2.4. ¿Cuáles son las empresas de Outsourcing, más utilizadas por las empresas contratantes?



Fuente: Elaboración Propia

Como hemos mencionado antes en Puebla tenemos 45 empresas de Outsourcing que se encuentran instaladas en esta ciudad y a pesar que muchas de ellas son empresas de Outsourcing con mucho tiempo en el mercado y con una vasta experiencia en el ámbito del reclutamiento y selección, solamente 5 de estas empresas de Outsourcing son las más utilizadas por la mayoría de las empresas contratantes, las cuales son Addeco, INSERTH, Manpower, Evolucion y Kelly Services. Esto es lo que se demostró en las respuestas de las empresas encuestadas por nosotros para efectos de esta investigación.

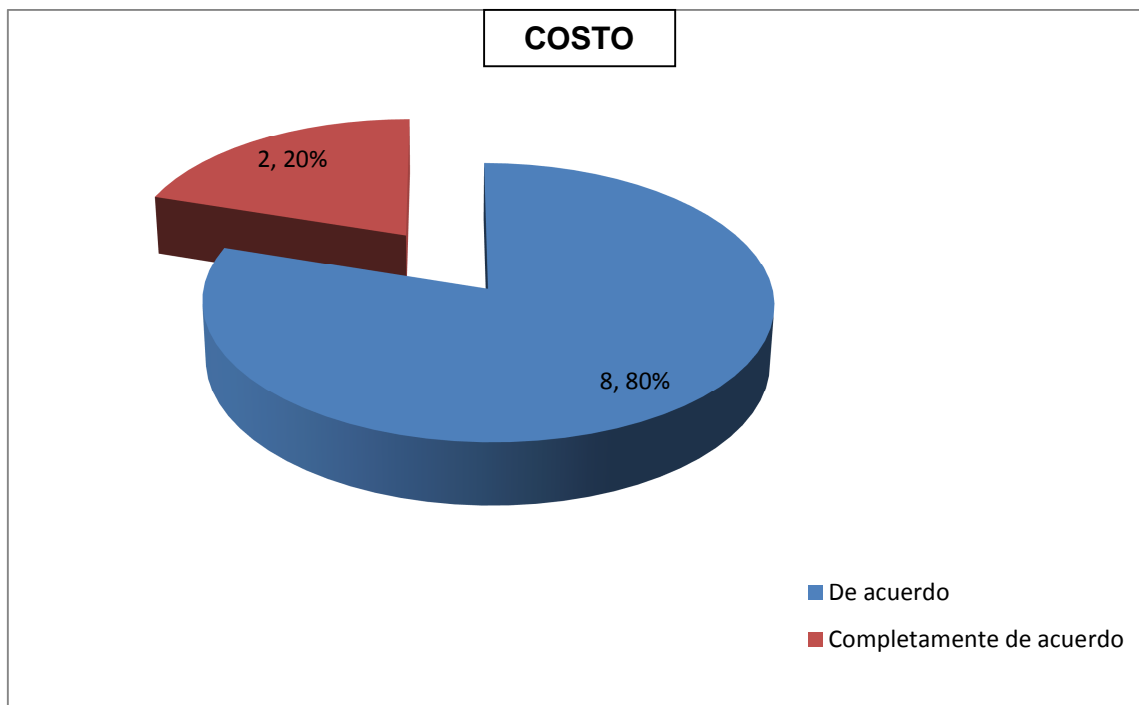
#### 4.2.5. Grado de Satisfacción de los servicios recibidos por las empresas contratantes, del servicio otorgado por las empresas de Outsourcing:



Fuente: Elaboración Propia

El grado de satisfacción de las empresas se encuentra dividido en la misma proporción, 50% están completamente satisfechas y el restante 50% están de acuerdo con el servicio que recibieron, en resumen los servicios prestados por estas empresas de Outsourcing, cumple bastante bien con lo esperado por las empresas contratantes. Lo cual es un fuerte indicativo de que los servicios de Outsourcing que se ofrecen por estas empresas cubren las necesidades de los clientes que las buscan, ya que ofrecen candidatos, con los conocimientos, habilidades y experiencia suficientes y necesarios para cubrir la vacante en cuestión y aunado a esto los costos de la búsqueda de estos candidatos se reduce bastante ya que estas empresas tienen una cartera de candidatos más vasta y además pueden encontrarlos de manera más rápida, lo cual reduce los costos para la empresa contratante.

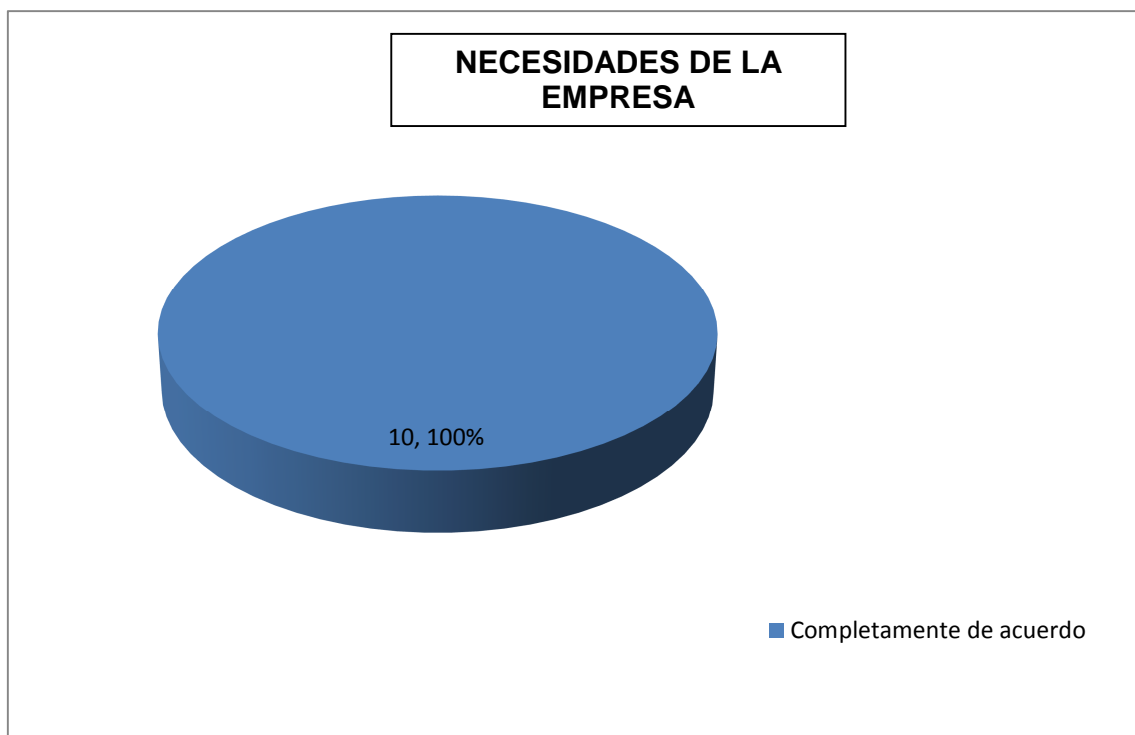
#### 4.2.6 Relación costo-beneficio entre los servicios de Outsourcing otorgados y los candidatos reclutados:



Fuente: Elaboración Propia

Las empresas contratantes confirman que el costo que se paga a las empresas de Outsourcing por el reclutamiento del personal, es el justo, por lo que la evaluación resulta en 80% está de acuerdo y el 20 % restante está totalmente de acuerdo con el costo del servicio.

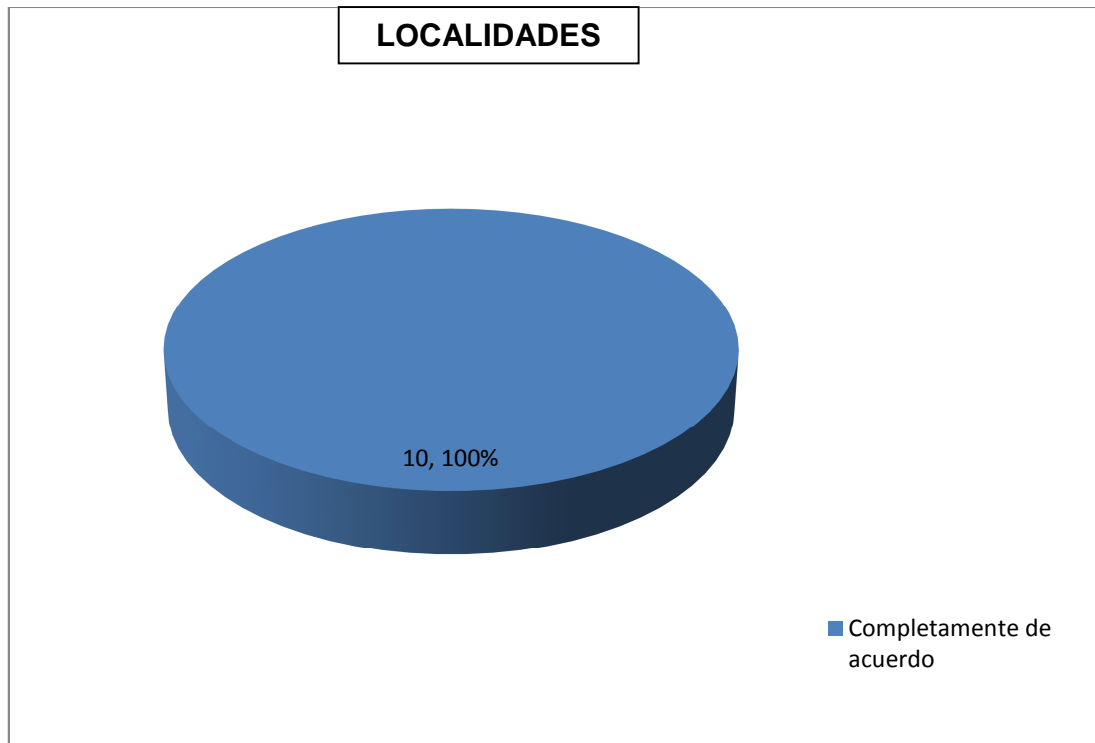
#### 4.2.7. Cubriendo las necesidades de las empresas contratantes



Fuente: Elaboración Propia

De las 10 empresas encuestadas, en todos los casos las empresas sintieron que sus necesidades fueron totalmente cubiertas y el candidato contratado fue el que se estaba esperando.

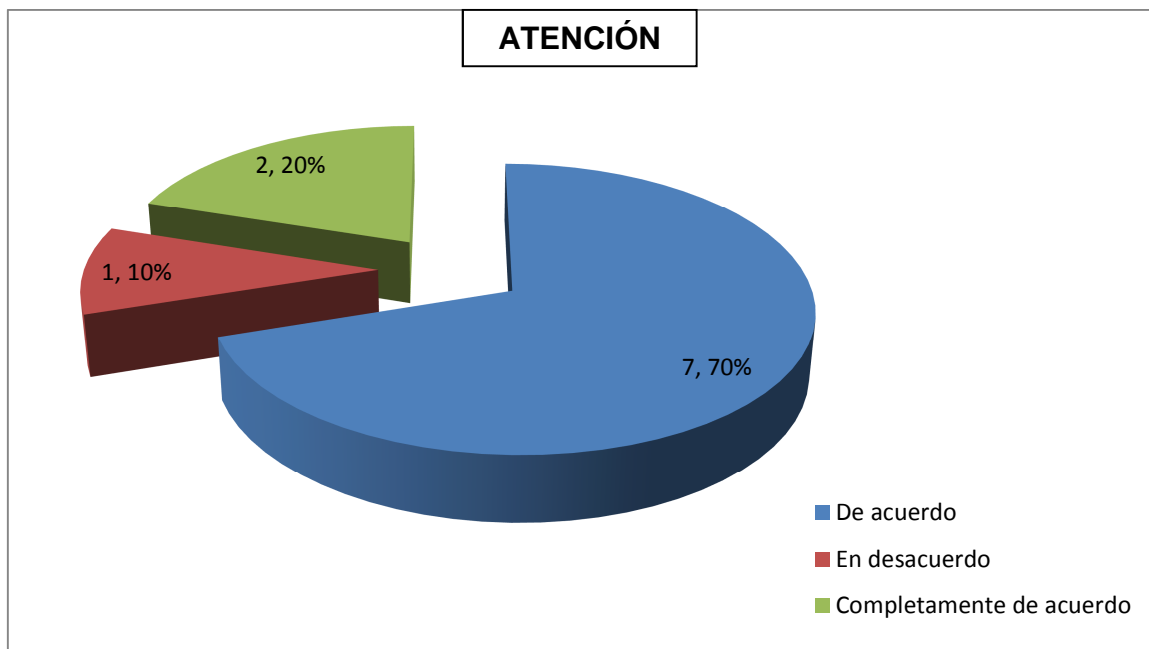
#### 4.2.8 Necesidades cubiertas en todas las localidades:



Fuente: Elaboración Propia

Todas las localidades son cubiertas por las empresas de Outsourcing que fueron consideradas, es decir a pesar de que la empresa tenga sucursales fuera de la ciudad de Puebla, sus necesidades de reclutamiento y selección fueron cubiertas de la misma manera que las sucursales que se encuentran en la ciudad de Puebla.

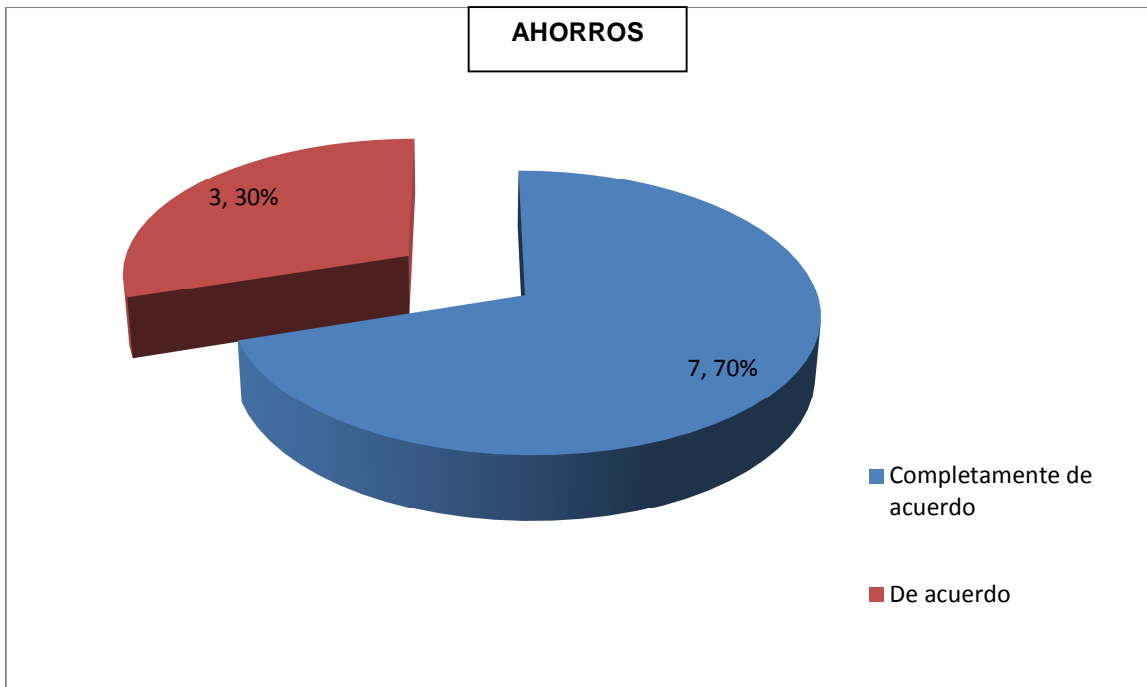
#### 4.2.9. La Atención recibida por las contratantes por parte de las empresas de Outsourcing:



Fuente: Elaboración Propia

Las empresas de Outsourcing que fueron consideradas en esta evaluación, además de dar un servicio de reclutamiento satisfactorio para las empresas contratantes también dieron un buen servicio de atención a las mismas, esto quiere decir que el cliente, sintió que las empresas de Outsourcing, escucharon y entendieron claramente sus necesidades, por lo que pudieron darles un servicio adecuado tanto en la selección de sus candidatos como en los tiempos de respuesta que las empresas contratantes estaban buscando, aquí podremos ver, que de las 10 empresas que se encuestaron solamente 1 de ellas no se sintió atendida correctamente.

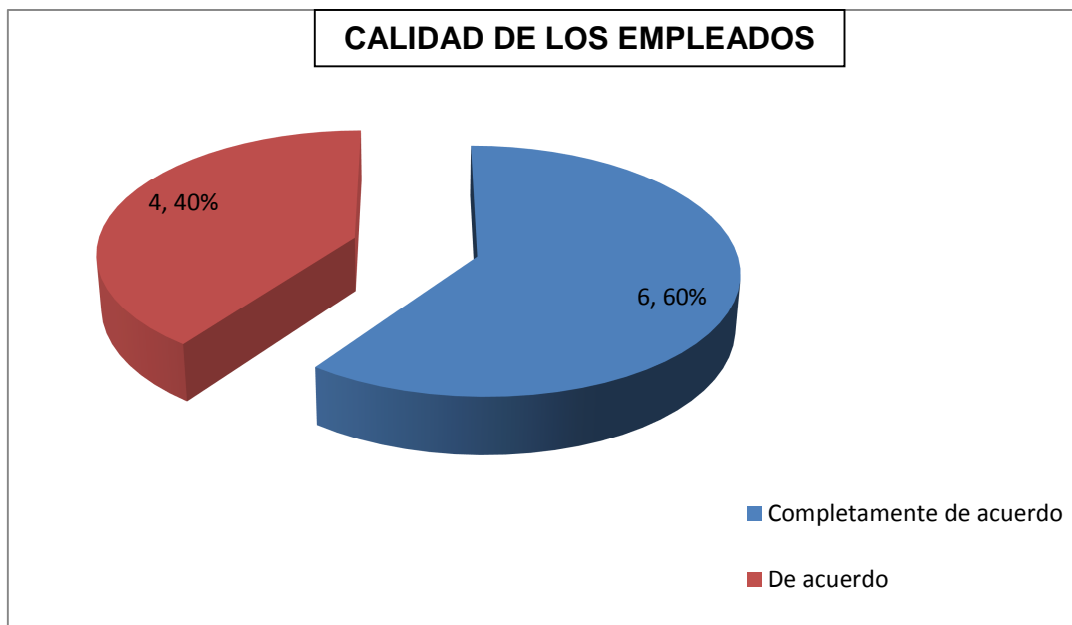
#### 4.2.10. Ahorros por el uso de las empresas de Outsourcing:



Fuente: Elaboración Propia

De las 10 empresas que estuvieron en esta encuesta, las 10 coincidieron en que están obteniendo ahorros en sus empresas por usar los servicios de Outsourcing de las empresas externas, estos ahorros pueden venir de varias fuentes como son, la reducción de personal contratado directamente por las empresas que se dediquen a la búsqueda de personal crítico y especializado para las vacantes que surgen en las empresas, también de los ahorros que significan la compra y mantención de softwares especializados para los estudios psicométricos y también por el costo de los estudios socioeconómicos que se le hacen a cada uno de los candidatos a ser seleccionados para las vacantes que se tienen en las empresas.

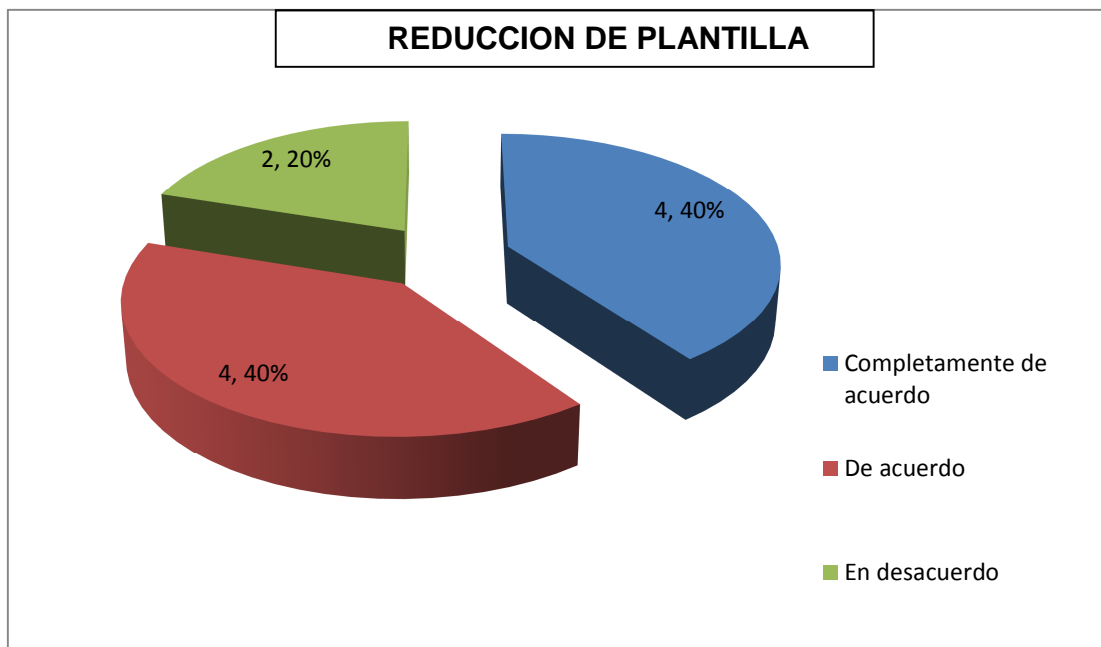
#### 4.2.11. Mejora en la calidad de los empleados contratados:



Fuente: Elaboración Propia

En esta pregunta 6 de las 10 empresas encuestadas estuvieron completamente satisfechas y las otra 4 estuvieron de acuerdo en que, los servicios prestados por las empresas de Outsourcing atrajeron a personal más calificado para las vacantes que se tenían abiertas, dado que estas empresas de Outsourcing tienen una cartera más amplia de candidatos, a los cuales les han podido realizar una serie de exámenes psicométricos y psicológicos que les permiten determinar a los candidatos más idóneos para cada una de las posiciones que tienen abiertas, y ya que siempre están en la búsqueda de personal capacitado para diversas funciones cuando se les es requerido una persona para cierta posición ellos estén preparados para presentarnos a los candidatos más viables.

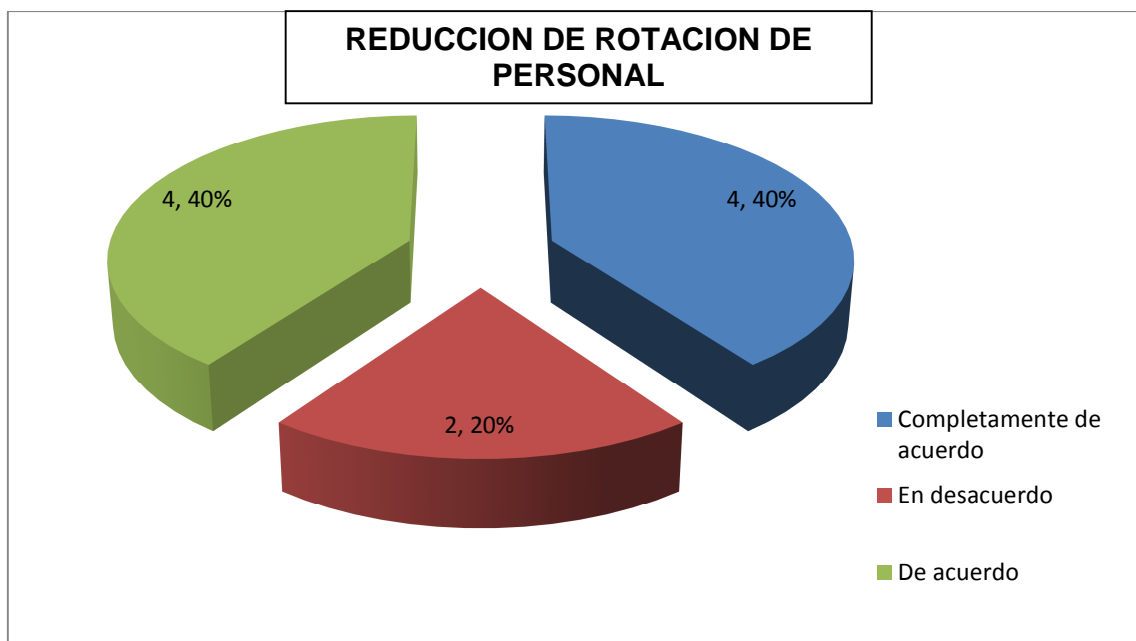
#### 4.2.12. La Plantilla de empleados de las empresas contratantes se ha visto reducida:



Fuente: Elaboración Propia

En esta parte de la encuesta, encontramos a 4 de las 10 empresas que están completamente de acuerdo que si se ha disminuido la plantilla de empleados en cada una de sus empresas, y 4 están de acuerdo con que si se ha reducido la plantilla, esto es ya que antes de la contratación de las empresas de Outsourcing, se tenía que contratar a personal interno dentro de las áreas de recursos humanos, que se hicieran cargo de la búsqueda, reclutamiento y selección de los candidatos para cada una de las vacantes, en muchos casos se tenían personas adicionales que ayudaban en la elaboración de los exámenes psicométricos y psicológicos que se les aplicaban a los candidatos y estas personas han podido ir desapareciendo dentro de las estructuras de las empresas, lo cual ha significado en un ahorro para las empresas contratantes.

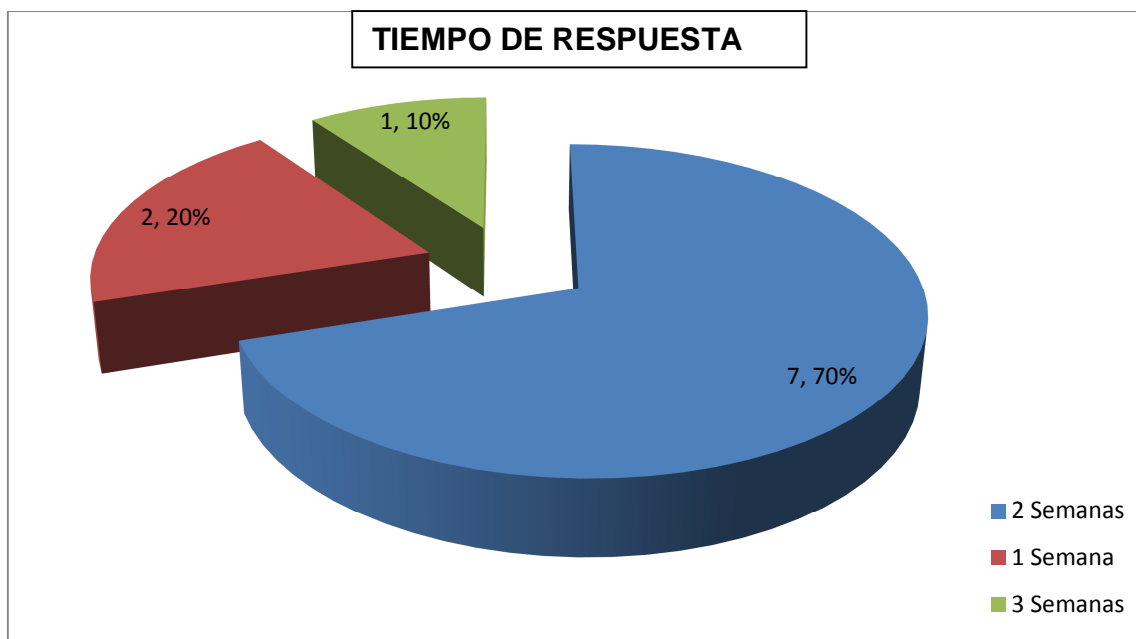
#### 4.2.13. Reducción de rotación de personal



Fuente: Elaboración Propia

Para esta pregunta nos encontramos tres respuestas diferentes, 4 empresas están completamente de acuerdo con que se hay una reducción en la rotación de personal, otras 4 están solamente de acuerdo en que si tienen dicha reducción, y dos empresas no están de acuerdo en la reducción de personal. Esto se debe a que estas empresas solamente utilizan el Outsourcing para puestos muy específicos, por lo que la mayor parte del reclutamiento es de manera interna, lo cual hace que no exista la reducción de personal.

#### 4.2.14. En qué tiempo le canalizan el personal solicitado



Fuente: Elaboración Propia

El tiempo de respuesta depende mucho de la posición que se esté buscando cubrir, entre más especializada sea, será más difícil cubrirlo y por lo tanto el tiempo requerido también sea mayor, y si el puesto es de menos especialización será más fácil cubrirlo y por consiguiente será menor el tiempo, que se tarde en cubrirlo.

#### 4.3 Comparación de las empresas de Outsourcing mencionadas

En Base a las respuestas de las preguntas del cuestionario, se construye el cuadro comparativo de las empresas de Outsourcing que fueron mencionadas. Ver cuadro 2

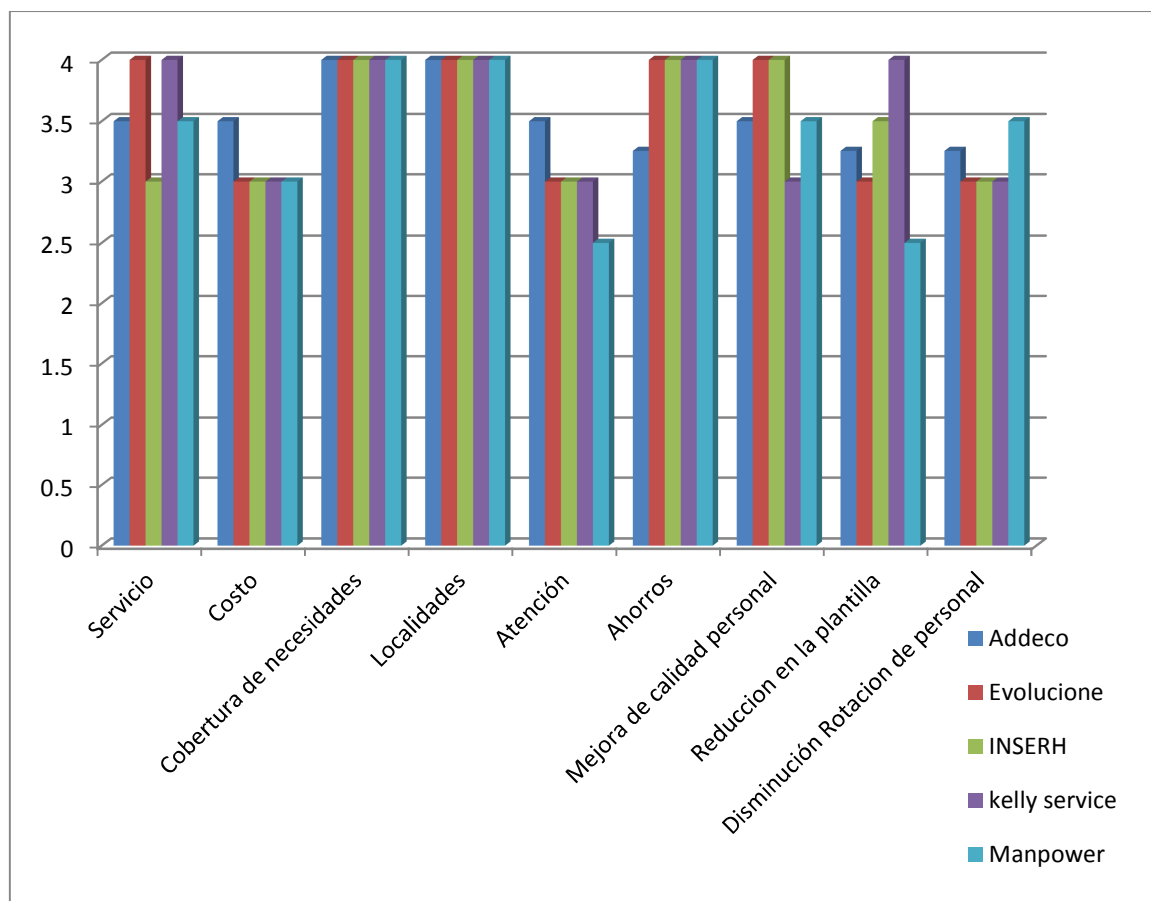
**Cuadro 2**  
**Cuadro Comparativo de las Empresas de Outsourcing**

| Empresas de Outsourcing | Servicio | Costo | Cobertura de necesidades | Localidades | Atención | Ahorros | Mejora de calidad personal | Reduccion en la plantilla | Disminución Rotacion de personal | Tiempo de respuesta (semanas) |
|-------------------------|----------|-------|--------------------------|-------------|----------|---------|----------------------------|---------------------------|----------------------------------|-------------------------------|
| Addeco                  | 3.5      | 3.5   | 4                        | 4           | 3.5      | 3.25    | 3.5                        | 3.25                      | 3.25                             | 1.75                          |
| Evolucone               | 4        | 3     | 4                        | 4           | 3        | 4       | 4                          | 3                         | 3                                | 2                             |
| INSERH                  | 3        | 3     | 4                        | 4           | 3        | 4       | 4                          | 3.5                       | 3                                | 2                             |
| kelly service           | 4        | 3     | 4                        | 4           | 3        | 4       | 3                          | 4                         | 3                                | 3                             |
| Manpower                | 3.5      | 3     | 4                        | 4           | 2.5      | 4       | 3.5                        | 2.5                       | 3.5                              | 1.5                           |

Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el cuadro las respuestas en general son positivas en cuanto al uso del Outsourcing, otro detalle que también puede observarse es que las respuestas en todas las opciones son muy parecidas para todas las empresas de Outsourcing, para ver esta posición de manera más clara a continuación se muestra la siguiente gráfica.

#### 4.3.1 Gráfico comparativo de Empresas de Outsourcing



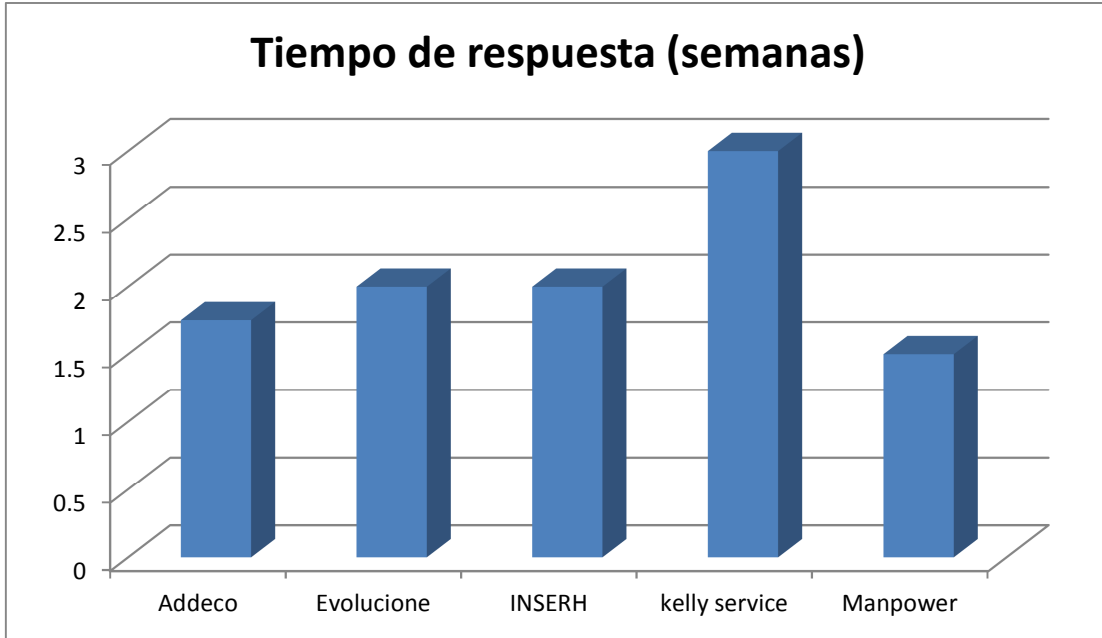
Fuente: Elaboración Propia

Los datos que se tomaron en cuenta para realizar la comparación de las empresas de Outsourcing, son del promedio de las respuestas del cuestionario, la escala que se refleja es:

1. Completamente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Completamente de acuerdo

El dato más bajo es del 2.5 en atención y 2.5 también en reducción en la plantilla de personal, esto es debido a que el servicio de Outsourcing solo es utilizado para la contratación de cierto personal especializado, la mayor parte del personal es contratado de manera interna, en las demás respuestas están por encima de tres, que van de: “de acuerdo” a “completamente de acuerdo”, en todos los demás rubros.

#### 4.3.2. Promedio de Tiempos de respuesta



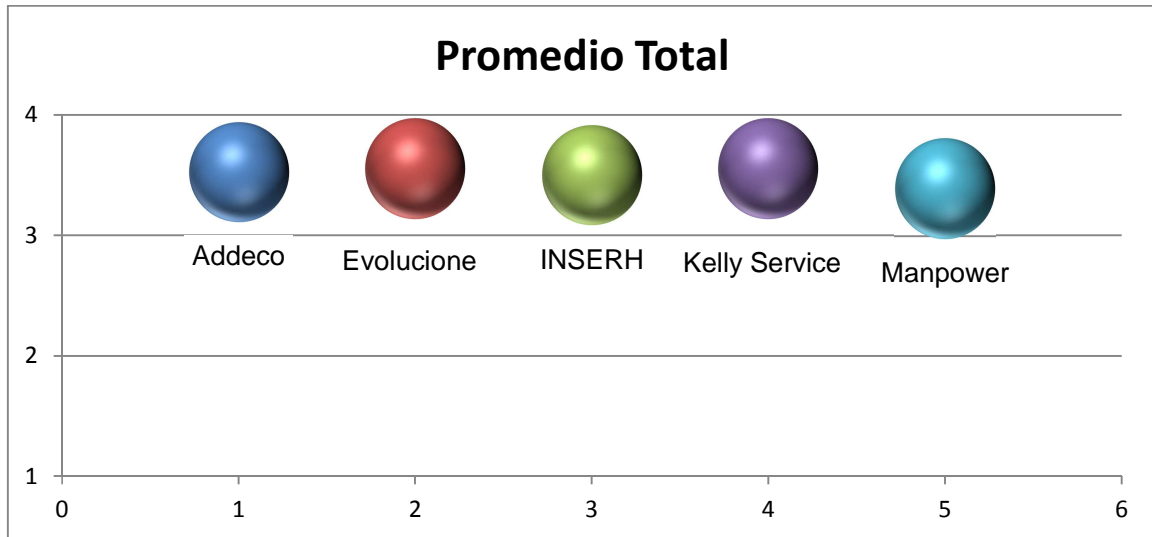
Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a los tiempos de respuesta, estos se presentan entre semana y media y dos semanas, este punto es muy variable, ya que depende directamente de la complejidad de la vacante que es requerida.

#### 4.3.3. Comparativo promedio total en todos los servicios

**Cuadro 3**  
**Comparativo Total**

| Empresas de Outsourcing | Promedio Total |
|-------------------------|----------------|
| Addeco                  | 3.528          |
| Evolucione              | 3.556          |
| INSERH                  | 3.500          |
| Kelly Service           | 3.556          |
| Manpower                | 3.389          |



En el promedio total de todas las respuestas al cuestionario, se puede observar que las empresas están siendo evaluadas de manera muy similar, ya que todas están entre 3 y 4, que es “De acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”, Lo que quiere decir que todas tienen un muy buen nivel de aceptación.

## CONCLUSIONES

Dado que se ha manifestado que el Outsourcing nació como una tendencia empresarial en los años 40 coincidiendo con los fenómenos de la segunda guerra mundial, en que las empresas querían concentrar toda su producción se volvieron incapaces para poder ser competitivos, por lo que surgió la necesidad de empezar a externalizar a diferentes empresas especializadas aquellos servicios que no eran esenciales o primordiales de su foco de negocio, como es el reclutamiento y selección del personal, pero no fue sino hasta los años 70's donde realmente alcanzó el auge el sistema de Outsourcing. Hoy en día las empresas priorizan tres aspectos fundamentales; concentración de negocios, ahorro de costos y reingeniería de procesos.

Una vez que se reconoció la necesidad de externalizar algunos procesos, se pudieron identificar más claramente las ventajas que este tipo de servicios ofrece; como lo son:

- 1) Ahorro en costos
- 2) Permite enfocar los esfuerzos al foco del negocio
- 3) Liberar recursos
- 4) Reduce la rotación
- 5) Atraer personal más calificado
- 6) Vuelve a la empresa más competitiva

Pero al mismo tiempo tiene algunas desventajas; como son:

- 1) Se puede llegar a crear una dependencia con el proveedor del servicio
- 2) Se puede perder la fidelidad del empleado
- 3) Falta de compromiso del personal

En la ciudad de Puebla, se tienen identificadas varias empresas que se dedican a la prestación de servicios de Outsourcing, y específicamente en reclutamiento y selección de personal, siendo las más representativas para dar este servicio:

- 1) Adecco
- 2) Manpower
- 3) Inserh
- 4) Kelly services
- 5) Evolucion

Después del análisis que se realizó durante este trabajo de investigación de comparación entre las empresas de Outsourcing, sería un error decir que alguna de estas empresas es mejor que las demás, lo que es correcto concluir, es que el nivel de todas estas empresas de Outsourcing es muy semejante, lo que hace la diferencia entre escoger a una u otra empresa de Outsourcing para el reclutamiento y selección de personal, es aquella que cubra de mejor manera las necesidades del contratante. Todas las empresas de Outsourcing investigadas, con base a lo referido por las empresas contratantes, resultaron satisfacer los requerimientos definidos por las mismas como su objetivo.

Como conclusión del trabajo de investigación se comenta que, las empresas contratantes confirman, en su mayoría, que los servicios que otorgan las empresas de Outsourcing en la ciudad de Puebla, con respecto del reclutamiento y selección de personal, es un servicio de buena calidad, que conlleva a obtener ahorros en temas como la contratación de personal directamente por las empresas contratantes para el reclutamiento de las vacantes, así como en la compra y mantenimiento de softwares especializados para

exámenes psicométricos y psicológicos y también en la elaboración de estudios socioeconómicos.

También se ha demostrado en la investigación que los servicios prestados por las empresas de Outsourcing, ayudan a las empresas contratantes a reclutar a personal más calificado, lo cual trae mayores beneficios para las empresas, al obtener un profesional con las características específicas que el puesto requiere, así como de hacerlo de manera más rápida y por un costo que no es elevado, dado el nivel de servicio y de calidad del personal contratado.

Dado que las empresas de Outsourcing, son empresas especializadas en el reclutamiento y selección resultan ser la opción más viable cuando se piensa en contratar a una persona, ya sea para una vacante en la que se requiere cierto grado de especialización, habilidades y destrezas específicas que aseguren que la persona reclutada sea exitosa al cumplir con las actividades y funciones esperadas; así como para los casos en que se requieren contrataciones masivas o por temporadas, sin importar el grado de especialización de los aspirantes.

Principales razones para acudir al Outsourcing:

Son varios los elementos que han impulsado la figura del Outsourcing como una técnica de clase mundial para generar una administración más delgada y entre ellas encontramos las siguientes:

- 1) Reducir y controlar los costos operativos
- 2) Concentrarse en el foco de la compañía, Core business
- 3) Tener acceso a la última tecnología
- 4) Liberar recursos internos para otros propósitos
- 5) Contar con recursos que no están disponibles internamente

## 6) Compartir riesgo

La perspectiva del Outsourcing es contemplada por (Vigorena, 2007), quien ha expresado lo siguiente:

La generalización del Outsourcing a comienzos del nuevo milenio hace que en muchas decisiones empresariales de hoy, se decidan solo concentrarse en las actividades en las que tenemos ventajas comparativas y principalmente competitivas, dejando el resto a terceros especialistas o hacerlo con la ayuda de ellos a través de alianzas estratégicas esto hace que las empresas y sociedades del futuro no sean grandes mainframes si no estructuras de red tipo cliente-servidor especializadas y competentes en su segmento.

(Vigorena, 2007)

Principales razones para seleccionar un proveedor de Outsourcing:

- 1) Compromiso de calidad
- 2) Precio
- 3) Experiencia y reconocimiento
- 4) Términos de contratación flexibles y dinámicos
- 5) Disponibilidad de recursos
- 6) Capacidad de proporcionar valor agregado
- 7) Acople cultural
- 8) Ubicación
- 9) Que esté registrado ante la secretaría del trabajo.

Factores para un Outsourcing exitoso:

- 1) Una empresa de Outsourcing que entienda las necesidades y objetivos de la empresas contratante
- 2) Tener un plan y una visión estratégica
- 3) Entregar un perfil claro y detallado de la vacante
- 4) Seleccionar al proveedor adecuado
- 5) Manejo de las relaciones en curso
- 6) Contrato debidamente estructurado
- 7) Comunicación abierta entre las partes
- 8) Justificación financiera en el corto plazo
- 9) Uso de expertos externos

## **RECOMENDACIONES:**

Se sugiere que antes de decidir por un proveedor de Outsourcing, la empresa contratante debe tener en consideración diversas razones para seleccionar a este, siendo el más adecuado para la función encomendada y como consecuencia negociar correctamente para su beneficio el contrato de Outsourcing con el proveedor de este servicio.

Podemos recomendar con base a los resultados de la investigación efectuada que las empresas contratantes deben buscar a empresas de Outsourcing, que sean empresas probadas en la calidad del servicio que proveen, que estas empresas tengan una fuerte presencia en la ciudad donde se busca el reclutamiento, que los ejecutivos que nos atienden sean personas con amplia experiencia en el mercado laboral.

Es justo decir que también otras empresas de Outsourcing pueden ser también elegidas, dependiendo de que el ejecutivo que nos atienda, sea una persona que tenga las habilidades, presencia y experiencia en materia laboral y de reclutamiento y selección en la ciudad donde queremos hacer la búsqueda del candidato, para lo cual podríamos recomendar el uso de formatos específicos para la descripción de nuestras necesidades, como los que se describen en los formatos unos y dos de los anexos.

También podríamos concluir que para asegurar el éxito del reclutamiento del personal por estas empresas de Outsourcing, lo que las empresas contratantes deben hacer es:

- a) Otorgar a la empresa de Outsourcing una clara y específica descripción del puesto que se necesita cubrir

- b) Otorgar también una clara descripción de las habilidades técnicas y personales que el candidato debe tener para cubrir el puesto.
- c) Mantener un canal de comunicación abierto entre las dos empresas, para aclarar cualquier duda en el momento preciso y ahorrar tiempo y malos entendidos
- d) Obtener una garantía por parte de las empresas de Outsourcing donde estas se comprometan a entregar a un nuevo candidato en caso que el primero reclutado decidiera renunciar, en un plazo acordado dependiendo de la función y puesto específico.
- e) Firmar un contrato entre las dos empresas, donde ambas se comprometan a cumplir con el servicio contratado bajo las especificidades dictadas a cambio del pago de la prestación acordada.

Después de todos los comentarios anteriores podríamos deducir los siguientes puntos:

**Primero.-** El rediseño global de la producción ha generado diversas transformaciones del trabajo apartándose de los modelos clásicos para generar nuevos enfoques organizativos de la empresa para ser competitivos globalmente, por lo que deben enfocarse en su “core-bussiness” y dejar en manos de empresas de Outsourcing aquellas no lo son.

**Segunda.-** Las empresas mexicanas actualmente no son ajenas a las estrategias de gestión de administración para ser competitivas en el entorno global.

**Tercera.-** Las empresas utilizan el contrato de Outsourcing para delegar a un tercero especialista las funciones que no son prioritarias, principales o

primordiales de esta, con el objeto de minimizar costos y estar acordes a los nuevos requerimientos de las empresas globales.

**Cuarta.-** El término Outsourcing se utiliza en la práctica empresarial como sinónimo de subcontratación, tercerización o externalizar funciones.

**Quinta.-** El contrato de Outsourcing genera diversos efectos jurídicos laborables, en el que se pueden especificar las condiciones de la prestación de los servicios de Outsourcing.

**Sexta.-** La legislación laboral mexicana reglamenta los servicios de Outsourcing o subcontratación en el art. 15 de la Ley Federal del trabajo

# ANEXOS

## Formato 1

|  |                                                                          |  |               |
|--|--------------------------------------------------------------------------|--|---------------|
|  | <b>REQUISICIÓN DE PERSONAL</b>                                           |  | Planta: _____ |
|  | Confidencial:    Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> |  |               |

Fecha: \_\_\_\_\_ Núm. Req.: \_\_\_\_\_

**PUESTO SOLICITADO** \_\_\_\_\_ Núm. de Vacantes \_\_\_\_\_

PUESTO PRESUPUESTADO    SI                       NO

IMPACTO SOBRE EL BUDGET: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO / UAP: \_\_\_\_\_ CENTRO DE COSTOS \_\_\_\_\_

MOI =    TECHNICAL                       MANAGER & PROFESSIONAL

TIPO DE CONTRATO:    INDETERMINADO     DETERMINADO 1 MES     3 MESES     6 MESES

JUSTIFICACIÓN:

RESPONSABLE DE CONTRATACION:     EMPRESA  OUTSOR.  OTROS

MOTIVO:     Incapacidad                       Renuncia V o N                       Abandono                       Puesto Nuevo

|                  |             |                                    |             |                                    |
|------------------|-------------|------------------------------------|-------------|------------------------------------|
|                  | Consecutivo | Nombre completo (nombre/apellidos) | Consecutivo | Nombre completo (nombre/apellidos) |
| REEMPLAZA (N) A: | _____       | _____                              | _____       | _____                              |
|                  | _____       | _____                              | _____       | _____                              |

Reporta a superior jerárquico (N+1): \_\_\_\_\_ TURNO \_\_\_\_\_ RADIO(N+1) \_\_\_\_\_

Prioridad:    posición urgente                       posición normal                       Plazo para el reclutamiento: \_\_\_\_\_

NOTA: VERIFICAR MATRIZ DE TIEMPO DE CONTRATACION

### COMP & BEN.

Standard job:  
Definición: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

BANDA:  
GRADO:  
RANGO DE SUELDO SEGÚN MERCADO:

\_\_\_\_\_  
Compensaciones & Beneficios  
Vo.Bo.

### AUTORIZACIONES:

|                              |                               |                     |                          |                        |
|------------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|
| _____<br>Gerente solicitante | _____<br>Gerente/Dirección RH | _____<br>Controller | _____<br>N+1 Solicitante | _____<br>N+2 Aprobador |
|------------------------------|-------------------------------|---------------------|--------------------------|------------------------|

### COMENTARIOS

V= Voluntario    N= Negociado                      MOI= Mano de Obra Indirecta                      MOD=Mano de obra Directa                      M&P : MANAGER & PROFESSIONAL

**Por favor anexe una copia completa EN INGLÉS Y EN ESPAÑOL de la descripción de puesto, a la requisición, cuándo el personal es MOI / M&P**

**Formato 2**  
**Perfil para contratación**

**Empresa:**

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| Puesto:                     |  |
| Edad:                       |  |
| Sexo:                       |  |
| Estatura:                   |  |
| Peso:                       |  |
| Estado civil:               |  |
| Grado de estudios:          |  |
| Profesion:                  |  |
| Idiomas:                    |  |
| Experiencia años en:        |  |
| Complejidad:                |  |
| Toma de decisiones:         |  |
| Competencias técnicas:      |  |
| Competencias conductuales:  |  |
| Compatibilidad emocional:   |  |
| Disponibilidad para viajar: |  |
| Sepa manejar:               |  |
| Jornada laboral:            |  |
| Tipo de horario:            |  |
| Tiempo para comer:          |  |

Responsable de la empresa contratante: \_\_\_\_\_

responsable del prestador de servicios : \_\_\_\_\_

Fecha de inicio de contratación

Fecha de termino de contratación

## REFERENCIAS

- Chiavenato, Idalberto (1988), **Administración de recursos humanos**, Editorial McGraw Hill, México.
- Bohlander George; Scott Snell; Sherman Arthur (2001) **Administración de recursos humanos** Thomson Learning, 12a. ed.
- Arias Galicia, Fernando, Heredia Espinosa, Víctor.(2004) **Administración de recursos humanos (PARA EL ALTO DESEMPEÑO)** México Editorial: Trillas
- Dunnette Marvin D. Kirchner Wayne K.(1994) **Psicología Industrial** Editorial: Trillas
- Simonsen Peggy. (2004)**Manual del supervisor eficiente** Editorial: Trillas
- Koontz, Harold.(2000) **ADMINISTRACION (Una perspectiva global)** Editorial: MC Graw Hill
- Cook, M. F. (1999). **Externalización de las funciones de Recursos Humanos**. Edipe.
- Dean, M. (03 de 01 de 2008). matteodean.files.wordpress.com. Obtenido de [http://matteodean.files.wordpress.com/2007/04/outsourcing\\_10\\_pedf.pdf](http://matteodean.files.wordpress.com/2007/04/outsourcing_10_pedf.pdf)
- Definición\_de. (2008). **Definición de:** <http://definicion.de/outsourcing/>
- la\_comunicación, C. d. (s.f.). pepe y toño.: [http://www.pepeytono.com.mx/crea\\_tu\\_empresa/pyme\\_aprende\\_a\\_reclutar\\_por\\_outsourcing](http://www.pepeytono.com.mx/crea_tu_empresa/pyme_aprende_a_reclutar_por_outsourcing)
- Legorburo, J. (5 de Julio de 2013). LC Outsourcing. <http://www.legorburoconsultores.es/cuando-como-outsourcing.html>
- medios, i. (s.f.). Urbeconomica. [http://www.urbeconomica.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4417:se-duplica-el-outsourcing-en-puebla-en-5-anos&catid=12:portafolio-de-inversion&Itemid=64](http://www.urbeconomica.com/index.php?option=com_content&view=article&id=4417:se-duplica-el-outsourcing-en-puebla-en-5-anos&catid=12:portafolio-de-inversion&Itemid=64)

- programa\_MEDEX. (2000). lucas5.com/ofertas-empleo/head-hunter3.asp.  
Obtenido de <http://www.lucas5.com/ofertas-empleo/head-hunter3.asp>
- Sanger, I. (01 de 2001). Wikipedia, la enciclopedia libre.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Wikipedia%3aPortada>
- Smolje, D. F. (s.f.). Outsourcing. Buenos Aires: CDCE.
- social, S. d. (2014). Ley Federal del trabajo. México.
- Technologies, M. (2001-2013). degerencia.com.  
<http://www.degerencia.com/tema/outsourcing>
- tercerizacionenmexico.jimdo.com/. (s.f.).  
<http://tercerizacionenmexico.jimdo.com/>
- Vigorena, F. (2007). outnet. e-book Qué es el Outsourcing:  
<https://www.outsourcing.com.pe>