

**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR  
FACULTAD DE HUMANIDADES  
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGÍA**

**“PERCEPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE  
LA DEMANDA DE LA SUBCONTRATACIÓN DE  
CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS,  
ÉNFASIS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN  
DE EJECUTIVOS”**

**TESIS**

**Presentada al Consejo de la Facultad de Humanidades**

**Por:**

**REGINA MARÍA OLIVERO FALLA**

**Para optar al Título de**

**PSICÓLOGA INDUSTRIAL ORGANIZACIONAL**

**En el Grado Académico de**

**LICENCIADA**

**GUATEMALA DE LA ASUNCIÓN, JULIO DE 2002**



## **AUTORIDADES DE LA UNIVERSIDAD RAFAEL LANDIVAR**

RECTOR  
VICERRECTORA GENERAL  
VICERRECTOR ACADEMICA  
VICERRECTOR ADMINISTRATIVO  
SECRETARIO  
DIRECTOR FINANCIERO  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Lic. Gonzalo De Villa, S.J.  
Licda. Guillermina Herrera Peña  
Dr. René Poitevin  
Dr. Hugo Beteta  
Lic. Renzo Lautaro Rosal  
Ing. Carlos Vela Schippers  
Arq. Fernando Novella

## **AUTORIDADES DE LA FACULTAD DE HUMANIDADES**

DECANA  
VICEDECANO  
SECRETARIA  
DIRECTORA DEPARTAMENTO DE  
PSICOLOGIA  
DIRECTOR DEPARTAMENTO DE  
EDUCACION  
DIRECTOR DEPARTAMENTO DE  
CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN  
DIRECTORA DEPARTAMENTO DE  
LETRAS Y FILOSOFIA  
REPRESENTANTES DE  
CATEDRATICOS  
REPRESENTANTES ESTUDIANTILES TITULAR:

Licda. María Eugenia Ruíz de Sandoval, M.A.  
Dr. José Antonio Pacheco  
Licda. Patricia Melgar de López, M.A.  
Licda. Silvia Moino Cárdenas, M.A.  
Dr. Bienvenido Argueta  
Dr. Jon Dunn  
Dra. Lucrecia Méndez de Penedo  
Lic. Carlos Seijas  
Lic. Eduardo Gularte  
Anibal Hernández  
Magda Coto

## **ASESOR(A) DE TESIS**

Licda. Lucía Móvil Aragón de Nufio

## **TERNA EXAMINADORA**

Licda. Silvia Valle  
Lic. Julio Roberto Arévalo  
Lic. Alejandro Campos

Guatemala, 13 de abril del 2002

Señores  
Consejo de Facultad  
Departamento de Psicología Industrial  
Facultad de Humanidades  
Universidad Rafael Landívar

Estimados Señores:

Por este medio aprovecho a saludarlos. El motivo de la presente es solicitarles la revisión de la tesis y fecha de privado, para el proyecto de la alumna **Regina María Olivero Falla, carné 49886-94**, de la carrera de Psicología Industrial Organizacional.

La señorita Regina Olivero ha terminado con su proyecto de tesis "*Percepción de las características de la demanda de la subcontratación de Consultoras en Recursos Humanos, Énfasis: Reclutamiento y Selección de Ejecutivos*". Por lo que les solicito la revisión del mismo y que se le proporcione fecha para realizar su defensa de tesis.

Agradeciendo de antemano su fina atención a la presente, me suscribo,

Atentamente,

  
Licda. Lucía Móvil Aragón de Nufio  
Asesora



Universidad  
Rafael Landívar  
Tradición Jesuita en Guatemala

Facultad de Humanidades  
Teléfono: (502) 279 7979 ext.2305  
Fax: (502) 2797979  
Campus Central, Vista Hermosa III, Zona 16  
Guatemala, Ciudad. 01016  
correo@url.edu.gt

Reg.No.FH-161-2002

Guatemala,  
02 de Julio de 2002

Señorita  
Regina María Olivero Falla  
Presente.

Estimada Señorita Olivero:

De acuerdo al dictamen rendido por la Terna Examinadora de la Tesis titulada: **“PERCEPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA DEMANDA DE LA SUBCONTRATACIÓN DE CONSULTORAS EN RECURSOS HUMANOS, ÉNFASIS: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE EJECUTIVOS.”**, presentada por el (la) estudiante Regina María Olivero Falla, carnet No. 49886-94, la Secretaria del Consejo de la Facultad de Humanidades **AUTORIZA LA IMPRESIÓN DE LA TESIS** al (a la ) estudiante, previo a optar al título de Licenciada en Psicología Industrial/Organizacional.

Sin otro particular, me suscribo de usted.

Atentamente,

Licda. Patricia Melgar de López  
**SECRETARIA DE CONSEJO**



/ ca  
c.c.- archivo

.... le agradezco primero a **DIOS**, por la oportunidad que me da cada día de vivir y de luchar por ser mejor...

.... el logro de esta meta se la agradezco especialmente a mis padres que me apoyaron y están conmigo siempre...

.... también quiero recordar con mucho cariño a mis abuelas; Elvira Pérez de Olivero (la abuelita Ina) y María Arrivillaga de Falla (la abuelita Mary), quienes fueron ejemplo de vida y siempre me dieron esperanzas para seguir adelante...

.... se que ellas y mi familia están muy orgullosos de mi...

.... a todos **MUCHAS GRACIAS !!**

# Índice

## Resumen

<b>1. Introducción</b>	<b>01</b>
• Outsourcing	11
• Reclutamiento y Selección de Ejecutivos	11
• Características de las Consultoras de Asesoría	12
• Ventajas del reclutamiento externo	13
• Desventajas del reclutamiento externo	13
• Head Hunters	14
• Servicios de Head Hunting	15
• Aspectos importantes del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos	15
• Factores claves en la Selección de Ejecutivos	15
• Aspectos importantes para la Selección	16
<b>2. Planteamiento del Problema</b>	<b>17</b>
2.1. Objetivos	18
2.2. Elementos de estudio	18
2.3. Definición de los elementos de estudio	18
2.4. Alcances, límites y limitaciones	19
2.5. Aporte	20
<b>3. Método</b>	<b>22</b>
3.1. Sujetos	22
3.2. Instrumento	22

3.3. Procedimiento	24
3.4. Tipo de investigación y metodología estadística	25
<b>4. Resultados</b>	<b>26</b>
<b>5. Discusión de Resultados</b>	<b>31</b>
<b>6. Conclusiones</b>	<b>34</b>
<b>7. Recomendaciones</b>	<b>36</b>
<b>8. Referencia Bibliográfica</b>	<b>38</b>
<b>Anexos</b>	<b>42</b>
<i>Anexo No. 1</i> Instrumento	43

## Resumen

A partir del surgimiento de las Consultoras, la historia marca el inicio de lo que ahora se define como "Outsourcing"; es decir, la utilización de una estrategia para desarrollar, por medio de recursos externos, actividades que originalmente se realizaban internamente.

La subcontratación de servicios es simplemente un proceso de adquisición, donde se obtiene un valor agregado de proveedores externos. Las empresas empezaron a delegar tareas simples, y ahora se ha extendido a servicios más complejos que no se involucren con la esencia de la misma, como es el caso de la subcontratación de Consultoras en Recursos Humanos, para distintos servicios en el área.

Con el objetivo de conocer la percepción de las Consultoras en Recursos Humanos sobre la demanda del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, se realizó una investigación descriptiva, dentro de la cual se diseñó un cuestionario para este único propósito.

Se encuestó a 30 de las 40 Consultoras especializadas en el tema, basándose en el expertaje de los Gerentes y Encargados del Área de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos de cada una de ellas. Esta investigación se limitó a obtener información de las Consultoras localizadas en la Ciudad de Guatemala.

Los resultados obtenidos abarcan:

- La percepción de la demanda actual, con respecto a la Subcontratación del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos.
- La diversidad de servicios que ofrecen las Consultoras en Recursos Humanos especializadas en el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, destacando su área fuerte.
- Las áreas laborales y gerenciales más demandadas a nivel ejecutivo.



- El perfil de las empresas que subcontratan a las Consultoras en Recursos Humanos.

Este estudio es importante por que aporta el primer acercamiento al segmento de las Consultoras en Recursos Humanos, con respecto al Reclutamiento y Selección de Ejecutivos en la ciudad de Guatemala. Al mismo tiempo proporciona las bases para la realización de otras investigaciones relacionadas con el tema.

# **1. Introducción**

El reclutamiento y la selección de personal son dos actividades que se complementan; la primera busca la forma de atraer a los candidatos potenciales, mientras que la segunda, es el filtro y la clasificación de los mismos. En otras palabras, el reclutamiento es un sistema de información mediante el cual se divulgan y ofrecen las oportunidades de empleo con el fin de atraer candidatos, y la selección es el proceso por medio del cual se escoge al individuo adecuado para el cargo, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y rendimiento del personal (Chiavenato, 2000).

Seleccionar los recursos materiales y financieros, entre otras, son atributos objetivos y cuantitativos; tales como: el precio, las condiciones de pago, las tasas de interés, las características del producto, entre otras. Sin embargo, la selección de ejecutivos no parte de elementos de juicio tan tangibles. Se basa en la combinación de elementos objetivos y subjetivos; los elementos objetivos son los años de experiencia, los sectores del mercado donde ha laborado y el nivel de formación alcanzado; mientras que los elementos subjetivos son las destrezas gerenciales. Este proceso de selección requiere de esfuerzo y dedicación, para lo que algunas empresas cuentan con los recursos necesarios, pero otras recurren a Consultoras especializadas en este servicio (Espinoza, s.f.).

Esta estrategia permite delegar responsabilidades y compromisos que no son la esencia del negocio. De esta forma aprovechan los recursos y su capacidad para reforzar las estrategias de crecimiento. El mejor resultado del Outsourcing se consigue al asegurar un valor agregado que brinde beneficios efectivos a los procesos empresariales (García, s.f.).

Por otro lado, Morales (s.f.) indicó en su investigación que el objetivo principal del "Outsourcing" es la reducción de gastos directos de la empresa, basándose en subcontratación de servicios que no afectan su actividad principal.

El presente estudio determinó la percepción de las características de la demanda de la subcontratación del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos en la Ciudad de Guatemala, según el punto de vista de las Consultoras en Recursos Humanos especializadas en el área.

El mismo es importante, porque proporciona una perspectiva de la demanda actual, las características de las empresas que recurren a este servicio y de las áreas laborales y gerenciales en las que se solicitan más ejecutivos. De igual manera, brinda una visión general del sector empresarial de las Consultoras en Recursos Humanos dedicadas a esta área y su orientación al mercado.

Para una amplia comprensión sobre la Subcontratación del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, a continuación se resumen algunos estudios y publicaciones nacionales e internacionales relacionados y de actualidad. Los mismos proporcionan un acercamiento a distintas concepciones sobre el tema, según su origen.

- Las Consultoras nacen en Guatemala alrededor de 1930 en la rama de la Auditoría, mientras que las Consultoras en Recursos Humanos, surgen a partir de 1960, especializadas en el área de Selección de Personal a todo nivel. Teniendo su mayor auge a partir de la Revolución Industrial en el siglo XVIII, debido a las cambiantes necesidades de administración de los procesos de producción, cuando se crean los departamentos especializados para cada función (Rac, 1997).

Esta consulta, sitúa el origen de las Consultorías y su importancia en la historia.

Las personas que se involucran en la subcontratación son los Gerentes de Recursos Humanos, quienes generalmente se encargan de definir el proceso de reclutamiento

y selección. Con este fin, pueden recurrir a las agencias de personal que han sido creadas para atender a pequeñas, medianas y grandes empresas, las cuales pueden dedicarse a personal de nivel alto, medio o bajo, a personal de ventas, de bancos o mano de obra industrial (Morales, 1990).

Se enfatiza la importancia del relación de los Gerentes de Recursos Humanos en todos los procesos de selección, así como, las diferentes Consultoras que existen dependiendo de las necesidades de cada cliente.

Se considera a la subcontratación una de las estrategias cada vez más utilizadas en las empresas alrededor del mundo. Se presenta como una opción para las empresas que buscan mantenerse competitivas en el mercado, aprovechando al máximo los recursos disponibles, agilizando sus procesos y enfocando sus esfuerzos en el desempeño de las áreas críticas de la organización (Chang, 2000).

Se explican las razones por las cuales las empresas utilizan el Outsourcing o Subcontratación como una estrategia.

En lo que se refiere a la subcontratación de Consultoras en Recursos Humanos en Guatemala, Chang (2000) realizó un estudio en 48 de 53 Casas de Bolsa, y determinó que muchas empresas han optado por la subcontratación de diversos servicios, entre ellos los que presta Recursos Humanos.

Concluyó entre otras, que las funciones de Recursos Humanos más subcontratadas son el Reclutamiento de Personal en un 50% y la Investigación de candidatos en un 50%, mientras que también han requerido la Capacitación en un 35.70% y la Selección de Personal en un 28.60%.

Las razones que motivaron a las empresas a subcontratar son la inexistencia de los recursos necesarios en un 35.71%, el mejor aprovechamiento de los recursos en un 35.71%, el mejoramiento de las áreas estratégicas en un 21.42% y el acceso a las prácticas del mercado en un 14.28%.

En este estudio se refleja la necesidad de las empresas que subcontratan los servicios de las Consultoras en Recursos Humanos para canalizar su energía y recursos en áreas que requieren mayor importancia estratégica.

En un estudio realizado en 24 de 33 instituciones bancarias en Guatemala, Barreda (2000) concluyó que el 33% han contratado Agencias de Reclutamiento y Selección para personal administrativo, 67% de las Agencias de Reclutamiento y Selección han prestado sus servicios a las mismas. Los beneficios encontrados han sido un 90% de calidad de empleados, un 76% de ahorro de tiempo y un 50% en disminución de costos.

Aunque un reducido porcentaje de instituciones bancarias solicitó los servicios de las Consultoras en Recursos Humanos, se observa que un porcentaje alto de las mismas ha sido contratado para este trabajo, de las cuales han obtenido resultados positivos.

Rac (1997) realizó un estudio en la industria farmacéutica, incluyendo a 13 Departamentos de Recursos Humanos y 13 Consultoras en Recursos Humanos. Concluyó que el 73% de los Departamentos de Recursos Humanos utilizan las Consultoras en Recursos Humanos, determinando como razón principal el ahorro de tiempo en un 50%. Entre los servicios más utilizados se destacó la Encuesta salarial en un 87.50%, el Reclutamiento y Selección en un 75%, entre otros.

La frecuencia de la subcontratación depende de las necesidades de la empresa. El 100% de los gerentes encuestados estuvieron de acuerdo en afirmar que los resultados de las subcontrataciones afectan positivamente al logro de los objetivos de la empresa, lo que indicó que las Consultoras en Recursos Humanos y los Departamentos de Recursos Humanos se complementan.

Este estudio refleja el trabajo estratégico que se realiza en conjunto con los Departamentos de Recursos Humanos y las Consultoras en Recursos Humanos.

Los Reclutadores de Ejecutivos son contratados por empresas que buscan talento de alta gerencia para sus clientes. Los mismos cuentan con las relaciones adecuadas

para contactar candidatos calificados con empleo y que no buscan un cambio laboral, caracterizándose por mantener confidencial el nombre de la empresa o cliente hasta muy avanzado el proceso. En un estudio realizado en Guatemala, sobre las "Ventajas y Desventajas de utilizar empresas Consultoras en Reclutamiento y Selección de Personal", en 35 de 45 empresas de Reclutamientos y Selección de Recursos Humanos, se concluyó que las ventajas de utilizar estos servicios son la obtención de personal calificado, el ahorro de tiempo y la garantía durante el período de prueba.

Por otro lado se señalaron algunas desventajas como la falta de confianza en que se les enviará el personal idóneo, el costo y la falta de aplicación de los lineamientos de selección.

También se concluyó que las empresas Consultoras en Recursos Humanos son como auxiliares del Departamento de Recursos Humanos, principalmente para brindar apoyo en la toma de decisiones en aquellas empresas que no cuentan con dicho departamento (Vollebregt, 2000).

Las Consultoras en Recursos Humanos opinan sobre las ventajas y desventajas de subcontratar sus servicios, resaltando el valor de apoyo que proporcionan a los Departamentos de Recursos Humanos.

Castillo (1980) en su tesis describió la selección de personal a nivel gerencial, e indicó que los reclutadores de ejecutivos son consultores que buscan, contactan, evalúan y refieren candidatos para puestos al nivel de gerencia media y superior que desean ser ocupados.

La diferencia entre éstos y las agencias de empleo tradicionales son: a) las agencias representan a los individuos que buscan empleo y los consultores representan a los clientes; b) los consultores basados en un perfil, identifican a candidatos potenciales que trabajan y no están buscando otra opción, mientras que las agencias de empleo colocan al personal que tienen en su base de datos; c) en las agencias de empleo el candidato paga por ser colocado y los consultores cobran a las empresas por sus servicios aunque la búsqueda no haya terminado satisfactoriamente; d) también se

diferencian por el tipo de cargos que llenan; y e) los consultores abarcan mercados nacionales, además de los locales.

Las ventajas de este servicio son: la confidencialidad, la dedicación a una sola labor, su objetividad y los contactos que poseen con todo tipo de organizaciones.

Este estudio resalta las diferencias entre una Agencia de empleo y una Consultora especializada en ejecutivos, logrando dar una base a los futuros estudios sobre el tema.

A las agencias de búsqueda y selección de ejecutivos también se denominan "Cazadores de Cerebros"; las cuales buscan en nombre de sus clientes, personas calificadas, que son escasas en el mercado de trabajo para puestos importantes. Estos puestos ejecutivos abarcan cargos de supervisión, asesoramiento o cargos en profesiones liberales. La búsqueda se efectúa por medio de los contactos que la agencia establece con determinadas personas o por medio de la publicación de anuncios en la prensa.

Entre las posiciones más demandadas se encontraron los puestos administrativos y gerenciales en un 71%, la gerencia general y la gerencia de ventas en un 76%. Se concluye en el estudio que las empresas privadas de intermediación contribuyen al desarrollo del país colocando a los trabajadores en distintas ocupaciones y lugares de trabajo, entre otras (Tercero, 1999).

Se refleja un importante aporte de las Consultoras en Recursos Humanos hacia las oportunidades de empleo para los candidatos a nivel gerencial y el resumen de los puestos más solicitados.

McGarvey (2000) comentó en un artículo sobre el Outsourcing en Recursos Humanos, los beneficios de la contratación a terceros, tales como: que los ingresos se han duplicado, que tienen una carga menos de trabajo y que se observan resultados positivos en la empresa.

En el mismo artículo indicó que ninguna de las actividades de Recursos Humanos es divertida ni incrementa las ganancias, razones por las cuales contratan a terceros

para que se encarguen de las mismas. Las razones por las que las compañías están contratando a terceros para las funciones de Recursos Humanos son la economía de recurrir a empresas que cuentan con sistemas bien organizados y como táctica para evitar riesgos que corre la pequeña empresa. Posiblemente los asesores externos cometan errores, pero se responsabilizan y compensan las pérdidas.

Consideró que aproximadamente el 100% de las empresas norteamericanas contratan a terceros para realizar algunas funciones de Recursos Humanos. Así mismo, afirmó que las empresas están optando por dedicarse a lo que saben hacer, dejando otras tareas, incluyendo muchas de Recursos Humanos a terceros calificados para desempeñarlas. Muchas compañías recurren a terceros durante todo el proceso de contratación de personal, pero la decisión final queda en sus manos. Los asesores ponen los anuncios, seleccionan a los solicitantes y verifican los antecedentes, pero la decisión de contratar recae en el dueño de la empresa. Por otro lado indicó que es una decisión estratégica.

McGarvey (2000) comentó que en una encuesta realizada en 100 compañías en Estados Unidos, que tenía como objetivo describir las actividades de Recursos Humanos que se subcontrataban, se concluyó que el 87% eran Administrativas, el 63% eran de Capacitación y el 2% de Recursos Humanos. También comentó que "la empresa consultora subcontratada proporcionó datos de suma importancia sobre tendencias salariales para determinados puestos".

Lo encuestados estaban preocupados por la calidad del trabajo del tercero, creían que los servicios no eran tan buenos como lo prometieron según el 53%, y el 29% observó una reacción negativa de sus empleados al creer que los asuntos internos de Recursos Humanos no los debe de tratar un proveedor. Sin embargo, al darse cuenta de que tenía mayor congruencia y profesionalismo el trabajo, comparándolo con el manejo de los gerentes de su propia empresa, su reacción fue más positiva.

Se señaló que la demanda de estos servicios ha aumentado en los últimos años, y están teniendo tanto auge, porque simplemente funciona para la compañía y su personal. Por otro lado se comentó que desde que contrató a terceros, el tiempo



para atender a la clientela y hacer crecer su negocio ha aumentado. Aseguró que a los empleados les ha funcionado y ha sido provechoso para la empresa.

Este artículo menciona el auge de la subcontratación de terceros para distintas áreas, especialmente para el área de Recursos Humanos. Por otro lado describe las reacciones obtenidas en su implementación y los beneficios al delegar estas funciones.

En otro artículo, se afirmó que cada vez más organizaciones delegan a proveedores externos funciones que realizaban internamente. Como lo indicó un estudio realizado en 4.000 grandes y medianas organizaciones europeas, el 40% ha incrementado el uso de los proveedores externos de Recursos Humanos en los últimos tres años.

Concluyó también, que los servicios más delegados y subcontratados por las grandes organizaciones se encuentra: Formación y Desarrollo en un 77%, Reclutamiento y Selección en un 59%, Gestión de la retribución del personal en un 30% y Recolocación de la fuerza de trabajo en un 29%.

Por otro lado, comentó que algunas empresas como General Motor´s han llegado a exteriorizar todo el Departamento de Recursos Humanos, siendo la razón principal de las subcontratación, la competitividad. Consideró que los proveedores se están adaptando a las nuevas exigencias, ya que buscan ofrecer un servicio completo a las empresas multinacionales (Corella, 2000).

Los servicios más subcontratados en Recursos Humanos se detallan en este estudio. Así como, la razón principal de la subcontratación.

Según un estudio llevado a cabo conjuntamente por la Universidad Autónoma del Sur en Temuco y Entrepreneur Consultores en Santiago, Chile, el profesional más demandado es el del Área Comercial, con conocimientos en e-business y tecnología comunicacional. Este análisis se basó en los avisos destacados durante doce años, siendo 8.330 que solicitaban Gerentes, Subgerentes, Superintendentes, Contralores y en general cargos gerenciales, representando el 30% de la demanda total de ejecutivos.

En este estudio se concluyó que la demanda de ejecutivos en 1999 creció el 26% con relación al año 1998, prediciendo niveles más altos para finales del año 2001. Durante los últimos siete años se verificó un constante y justificable crecimiento de la demanda por ejecutivos del área comercial: Gerentes de Ventas, Gerentes Comerciales, de Marketing, Product Manager, los cuales dependen de la diversificación de los clientes, principalmente en empresas de servicio, comercio, negocios e industria con valor agregado.

En 1989 el mercado chileno requería de un 33% de profesionales del área comercial, en 1998 la misma era del 51%, es decir, de cada dos ejecutivos, uno era del área comercial. En el año 1999 y 2000, se redujo al 46%, lo que demuestra un cierto grado de estabilización.

Por otro lado, este estudio mostró un resumen de las áreas gerenciales más demandadas, las cuales se describen así: Comercial 46%, Operaciones 18%, Administración y Finanzas 11%, General 8%, Sistemas 7%, Recursos Humanos 2% y otros 8% (Vigorena, s.f.).

Se resumen las áreas gerenciales más demandadas, y se pronostica un porcentaje de incremento en la demanda de ejecutivos.

Para la Consultora Human Resources (2001), el valor de la organización está en el potencial humano. Todas las empresas requieren mostrar ventajas competitivas en cuanto a organización, eficiencia, servicio, productividad y tecnología, siendo su valor diferencial su recurso humano. Debido a la competencia dentro de mercados globalizados, las empresas recurren a lo que se llama Búsqueda de Ejecutivos (Head Hunters).

Head Hunters se entiende como, la ubicación de ejecutivos talentosos y con capacidad emprendedora para ocupar posiciones estratégicas de primer nivel o cargos claves de gerencia media, mientras que las búsquedas masivas no resuelven sus necesidades, ya que consiguen al personal disponible sin garantizar que sea el más adecuado.

Esta Consultora identifica en su estudio los sectores de las industrias que son más demandados y resumiéndolos así: Alta Tecnología 18%, Telecomunicaciones 17%, Consumo Masivo 15%, Industrial 10%, Distribución y Ventas 10%, Minería 10%, Farmacéutico 5%, Financiero 5%, Inmobiliario 5% y Textil 5%.

También identificó las empresas que más recurren a esta búsqueda, las cuales son nacionales en un 50%, en comparación a las multinacionales en un 40% y las latinoamericanas en un 10%.

Basándose en su experiencia, la Consultora Human Resources clasifica los sectores laborales que más los demandan.

En el artículo "Head Hunting & Consultoría", Germain (1999) indicó que no más del 30% de los procesos de Selección de Ejecutivos se realizan de manera externa y que las empresas que acuden a los Head Hunters son aquellas que tienen, visión de futuro.

Consideró que los Head Hunters se han ganado espacio en el mercado, porque son una seria alternativa, especialmente cuando se trata de altos cargos ejecutivos, estando aprobada su eficiencia en los países desarrollados.

Comentó algunas ventajas de los Consultores externos son su mayor nivel de objetividad en la elección, menor tiempo invertido, experiencia de una instancia externa, independencia en la toma de decisiones y especialización fruto de la experiencia.

Subrayó que las empresas que demandan este servicio son, en general, de alto nivel competitivo, están a la vanguardia, poseen la sensibilidad suficiente para ser asertivas en sus decisiones y hacer economías correctas. Indicó que la mayor demanda se centra en empresas de tamaño mediano (de 100 a 500 empleados), y que están expuestas a mayores transformaciones.

En esta publicación se resaltan las características de las empresas que subcontratan a los Head Hunters, sosteniendo el valor de la visión a futuro de las mismas.

En general, se resalta la subcontratación de las Consultoras en Recursos Humanos como una necesidad ante la competitividad global, los resultados positivos que se obtiene, el apoyo que representa para los Departamentos en Recursos Humanos, las diferencias entre las Agencias de empleo y las Consultoras, los beneficios que tiene para la población ejecutiva, el aumento notable en la subcontratación de este servicio a nivel internacional, los servicios que son más subcontratados, las áreas gerenciales más demandadas, que sectores laborales demandan más este servicio, así como, las características de las empresas que buscan este tipo de servicio.

Basándose en los estudios y publicaciones expuestas, se refleja que la mayoría hace énfasis en el impacto positivo y las ventajas que tiene para las empresas la subcontratación de Consultoras en Recursos Humanos en el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, entre otros. Por otro lado, se menciona tanto en los estudios nacionales como internacionales, el valor estratégico que conlleva este tipo de decisiones para la organización, esto debido a la competitividad que se requiere para mantener la rentabilidad de cualquier negocio. A continuación se resume la base teórica de los puntos más relevantes que deben ser considerados sobre el tema.

Zepeda (1999) indica que recientemente se ha puesto de moda atender el ***proceso de reclutamiento y selección por medio de la técnica del outsourcing*** o subcontratación, la cual se entiende como: la contratación de un proveedor externo, a quien se le paga para que asuma no sólo la operación sino el riesgo de alguna función o de algún proceso convenido previamente entre ambas partes. Con respecto al Reclutamiento y Selección, el proceso consiste en reclutar candidatos y preseleccionarlos conforme al perfil requerido, además, en algunas ocasiones ofrecen el servicio de responsabilizarse legalmente de las implicaciones derivadas del contrato de trabajo, incluyendo al personal contratado como sus empleados (outsourcerer).

Con respecto a la ***subcontratación de Consultoras en Recursos Humanos para el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos***, las agencias de empleo, son

organizaciones que ayudan a las compañías a reclutar empleados y a los individuos a localizar trabajos. Se ha comprobado que las funciones de Recursos Humanos que desempeñan las agencias son beneficiosas para las organizaciones, al ofrecer un servicio importante reuniendo a los solicitantes calificados y las vacantes.

Cuando las empresas buscan ejecutivos, desean ubicar profesionales y ejecutivos con experiencia por medio del reclutamiento, y las Agencias de Reclutamiento trabajan para encontrar ejecutivos calificados disponibles para un puesto específico. Esta búsqueda es una industria de rápido crecimiento, en contacto con más de cuatro millones de candidatos potenciales para colocar a 80 mil ejecutivos, según la experiencia sobre el tema en Estados Unidos.

La diferencia entre esta y otras agencias de empleo es que no se trabaja para individuos sino para Corporaciones que pagan por sus servicios, tienen una relación cercana con el cliente, conocen a profundidad la organización, sus metas, su estructura y la vacante a ocupar. Los puestos que se reclutan son de gerencias media y superior, o puestos técnicos superiores, con sueldos mayores a los 60 mil dólares anuales. Los representantes de estas agencias visitan frecuentemente a sus clientes y se entrevistan con la gerencia para tener ideas claras sobre las metas de la compañía y las aptitudes que requieren para el puesto. La relación con el cliente debe ser de confianza, comprensión y buena comunicación. Es necesario conocer la naturaleza del negocio, las responsabilidades del puesto y la cultura corporativa. Así como, el cliente debe conocer el proceso de búsqueda, debe colaborar con el consultor y proporcionarle retroalimentación continua y honrada (Mondy y Noe, 1997).

Herrera (1998) resume las ***características de las Consultoras de Asesoría***, las cuales son:

- Poseen personal calificado en el ramo
- Tienen experiencia en diferentes tipos de empresas
- Cuentan con diversidad de soluciones basadas en los conocimientos teóricos y la experiencia en otras empresas.

Sin embargo, cómo cualquier otro servicio subcontratado, el mismo presenta una diversidad de ventajas y desventajas que el cliente debe de tomar en cuenta, las cuales se resumen a continuación.

Chiavenato (1998) menciona algunas ***ventajas del reclutamiento externo*** como lo son:

- El ingreso de "sangre nueva" y nuevas experiencias a la organización.
- La renovación y el enriquecimiento de los Recursos Humanos de la organización.
- La preparación y desarrollo de personal de otras empresas o de los mismos candidatos.

Según Arthur (1987), ***las Consultoras en Recursos Humanos presentan:***

- Accesibilidad al fondo común del mercado laboral.
- Rapidez en sus servicios para llenar la vacante.

***Las desventajas que se presentan en la subcontratación de Consultores para el reclutamiento y selección de ejecutivos son:***

- El tiempo del reclutamiento podría ser más largo.
- Es un servicio más costoso que exige gastos e inversiones inmediatas.
- Podría considerarse menos seguro que un reclutamiento interno por que se desconoce el origen de los candidatos.
- No permiten que el personal opte a las plazas vacantes significaría una barrera en el desarrollo profesional de los mismos.
- Podría afectarse la política salarial, al depender de la oferta y la demanda.
- El proceso podría estar lejos de la realidad de la empresa
- No conocen la cultura organizacional de la empresa.
- No tienen conocimiento sobre los antecedentes de la empresa (Chiavenato, 1998; Arthur, 1987; Herrera, 1998).

A los reclutadores de ejecutivos se les conoce también como "**Head Hunters**", Maldonado (s.f.) los describe como los encargados de realizar las tareas de búsqueda, selección y entrevista de candidatos. Los mismos localizan a los altos ejecutivos, captando a los líderes de todos los campos. Las empresas buscan personas con sentido de dirección, visión, capacidad de transmitir mensajes, motivar y lograr encaminar a los demás. Estos candidatos son solicitados por firmas transnacionales con raíces en mercados locales, destacándose la demanda de empresas maquiladoras, de servicios financieros y de telecomunicaciones.

Los Head Hunters son otro medio para moverse en el mercado laboral, indica Porot y Civallero (1997), debido a que son seleccionadores profesionales que trabajan por cuenta de empresas y seleccionan personalmente profesionales de alto nivel o muy especializados.

A las agencias de empleos algunas veces se les llama **Firmas Buscadoras** o Head Hunters, las mismas se encuentran con más frecuencia en ciudades grandes. Estas agencias cobran un costo fijo o un porcentaje del salario devengado por persona contratada durante el primer año. Algunas organizaciones pagan el costo y en otras ocasiones lo paga el empleado. Muchas agencias se centran en el reclutamiento de ejecutivos por que los honorarios son más elevados y ofrecen mayor especialidad en sus servicios (Byars y Rue, 1991).

En el sitio Araucana se explica que los "servicios en Gestión de Recursos Humanos constituyen una sólida colaboración a empresas e instituciones en sus procesos de búsqueda y selección de nuevos colaboradores, desarrollando acciones para detectar e incorporar a las organizaciones a personas idóneas, con habilidades técnicas y conductuales acordes con sus requerimientos". Mientras que el Head Hunting es un "servicio exclusivamente orientado a la búsqueda de ejecutivos de primera línea, a través de un discreto proceso de indagación en empresas e instituciones según perfil previamente definido".

Germain (1999), enumera los **servicios de Head Hunting** que se pueden encontrar en una consultora, los cuales son:

- Definición de perfiles: necesidad real de la empresa
- Proceso de búsqueda estadística: se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección por medio de un método estadístico. Buscando un número determinado de candidatos y reduciéndolos en la selección de acuerdo a un porcentaje específico.
- Selección: complemento del proceso evaluativo de los candidatos donde se dan recomendaciones y se utilizan criterios internos de análisis.
- Representación: se eligen a los dos o tres candidatos que se ajustan al perfil y características de la empresa.
- Apoyo en la toma de decisiones: ayudan en la confrontación de criterios.

Algunos **aspectos importantes** que deben de considerarse en el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos son los siguientes.

- El Consultor de búsqueda de ejecutivos, identifica y recluta a gerentes y directores de alto nivel. Contribuye a revivir una organización estancada o a profesionalizar a los gerentes mediante contrataciones claves. Ayuda a identificar huecos de la dirección y a llenarlos con candidatos idóneos (Aronoff y Ward, 1999).
- Hueneke (1999) comentó en un artículo que "muy pocas organizaciones tienen la capacidad de crear y mantener capacidades de clase mundial en cada aspecto de su negocio, y aún así, ninguna se puede dar el lujo de ser menos que una de clase mundial en los mercados mundiales de hoy".

Los **factores claves en el proceso de selección de ejecutivos** según Espinoza (s.f.), son:

- Definición del perfil: idealización de la persona que debería ocupar el puesto, enumerando los elementos objetivos y subjetivos que se requieren.



- Conocimiento del mercado: conocer las fuentes, bases de datos, escuelas de especialización profesional o las convocatorias para encontrar al candidato ideal, entre otras.
- Uso de herramientas apropiadas: proceso de evaluación para medir rasgos intelectuales, personalidad y habilidades gerenciales para el desarrollo de la empresa, así como el uso de las entrevistas técnicas donde se conoce la experiencia y los conocimientos que necesita la organización.

Para Bonillas (s.f.) los ***aspectos que se deben tomar en cuenta para la selección*** son:

- Nivel a elegir (ejecutivo, empleado, obrero)
- Requisitos del cargo para su desempeño eficiente
- Probabilidades de desarrollo y promoción que se ofrecen.
- Políticas y limitaciones contractuales
- Sueldo y prestaciones de la empresa de acuerdo a la zona, la competencia y el ramo.
- La certeza de estar seleccionando a los más aptos y descartando a los menos útiles.

Por otro lado, Heuneke (1999) comenta que la contratación de personal es una función relevante, por lo que ésta debe determinarse claramente para que se suministre el personal adecuado para la compañía. El proceso de planeación debe asegurar que el personal contratado sea el adecuado.

## **2. Planteamiento del Problema**

Las actividades de reclutamiento y selección de personal, proporcionan a la empresa la forma de buscar candidatos potenciales, filtrar y clasificar a la persona idónea de acuerdo a sus necesidades. Estas actividades se encuentran dentro de un proceso que requiere tiempo, recursos y sobre todo, experiencia y conocimientos especializados. Por lo que, las empresas que no cuentan con los recursos necesarios para tener un Departamento de Recursos Humanos o un Jefe de Personal, simplemente optan por una acción estratégica. De esta manera, recurren a Consultoras en Recursos Humanos que se especializan en el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, para llenar los puestos vacantes. Este servicio es subcontratado, siendo una estrategia que les permite sobrevivir en un mercado competitivo y ahorrar en costos de operación que pueden ser invertidos en áreas fundamentales de la organización, garantizando así, el mejor aprovechamiento de los recursos de la misma.

El presente estudio es importante porque refleja desde el punto de vista de las Consultoras en Recursos Humanos, cual es la demanda del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, que otros servicios son demandados, que sectores laborales son los que más buscan este servicio, cuales son las áreas gerenciales más demandadas y cuales son las características de las empresas que subcontratan sus servicios.

El mismo sienta las bases para futuras investigaciones y plasma parte de la realidad sobre la demanda en el medio ejecutivo.

Considerando lo anterior, se plantea la siguiente interrogante: ¿Cuál es la percepción que sobre la demanda de la subcontratación del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos que tienen las Consultoras en Recursos Humanos?

## **2.1. Objetivos**

- **General**

Describir la percepción de las Consultoras en Recursos Humanos con respecto a la subcontratación del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos en Guatemala.

- **Específicos**

- Comparar la demanda del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos con respecto a otros servicios que prestan las Consultoras en Recursos Humanos especializadas en el área.
- Enumerar las áreas laborales y gerenciales más requeridas en el mercado ejecutivo.
- Determinar cuáles son las características de las empresas que subcontratan la búsqueda de ejecutivos.

## **2.2. Elementos de estudio**

- Reclutamiento y Selección de Ejecutivos
- Subcontratación

## **2.3. Definición de los elementos de estudio**

### **Reclutamiento y Selección de Ejecutivos**

- **Conceptual**

Al Reclutamiento y Selección de Ejecutivos se le puede entender cómo, el proceso de búsqueda y ubicación de profesionales y ejecutivos con experiencia y calificados para un puesto específico (Mondy y Noe, 1997).

- **Operacional**

En el presente estudio se comprenderá, el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, como un servicio que ofrecen las Consultoras en Recursos Humanos, por medio del

cual proporcionan a las organizaciones guatemaltecas los gerentes de mandos medios y altos que son demandados según sus necesidades específicas.

## **Subcontratación**

- **Conceptual**

Se refiere al contrato de operaciones de compañías o contratistas externos. Servicio conocido también como Outsourcing, se le "podría definir como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración". De igual forma se podría describir "como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía" (García, s.f.)

- **Operacional**

En este estudio se entenderá como Subcontratación, a la estrategia utilizada por las empresas guatemaltecas, por medio de la cual contratan a entidades externas para realizar aquellas operaciones que no son la esencia de la misma.

## **2.4. Alcances, límites y limitaciones**

Este estudio abarca a las Consultoras en Recursos Humanos que se dedican al Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, basándose en el expertise de los Gerentes de las mismas o de los Encargados del área mencionada.

La información fue solicitada por medio de un cuestionario (Anexo No. 1). Con este objetivo se abarcaron temas tales como; servicios, áreas gerenciales, sectores laborales más demandados, y características de las empresas que subcontratan según la percepción de las Consultoras. Adicionalmente se obtuvo algunas características generales de las Consultoras.

Es importante mencionar que los hallazgos de este estudio son útiles solamente para el tema del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos en la Ciudad de Guatemala, por lo que no puede ser generalizado a otras áreas ni tampoco a otros países.

Por otro lado, el cuestionario se limitó a obtener información sobre aspectos generales de la subcontratación del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, tomando en cuenta que, las Consultoras en Recursos Humanos se muestran muy reservadas en la información que proporcionan.

## **2.5. Aporte**

El presente estudio aporta resultados sobre la percepción de la demanda de la Subcontratación del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos en la Ciudad de Guatemala, de las Consultoras en Recursos Humanos que colaboraron en la investigación. En otras palabras, refleja las necesidades percibidas según su experiencia en el mercado laboral guatemalteco.

Por otro lado, es el primer estudio que se acerca a la percepción de la demanda de las Consultoras en Recursos Humanos.

Para la Psicología Industrial proporciona un punto de partida en la investigación de la demanda de los servicios de las Consultoras en Recursos Humanos en la Ciudad de Guatemala. Específicamente en el área de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos.

Los resultados obtenidos son de provecho, para la toma de decisiones sobre la especialización de las diferentes Consultoras en el área y para los Psicólogos interesados en el tema. Además, para la medición de los alcances de la Psicología Industrial en la Ciudad de Guatemala, como base de pronóstico para las nuevas tendencias y sus aplicaciones.

Como material de consulta para los tesarios de las distintas universidades de Guatemala, está al alcance de estudiantes y profesionales que deseen realizar investigaciones dirigidas a actualizar o comparar los resultados del estudio, o simplemente para ampliar los conocimientos sobre el tema en la Ciudad de Guatemala.

## **3. Método**

### **3.1. Sujetos**

El universo se conformó por las Consultoras en Recursos Humanos que tienen más de tres años de estar constituidas. Las mismas operan en la Ciudad de Guatemala, en el área de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos. Actualmente existen 40 Consultoras en Recursos Humanos que operan en el mercado en ésta área, y debido al tipo de investigación se trató de alcanzar su totalidad.

Se alcanzó a cubrir 30 de las 40 Consultoras en Recursos Humanos. Las mismas accedieron a colaborar y se les ofreció a cambio una copia de los resultados del estudio. Las personas que proporcionaron la información en el cuestionario, quienes fueron los sujetos de investigación dentro de las Consultoras, se resumen en 14 Gerentes y 16 Encargados del Área de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos.

### **3.2. Instrumentos**

Con el fin de recabar la información necesaria de las Consultoras en Recursos Humanos, se elaboró un cuestionario específico para este estudio (Anexo No. 1).

El instrumento está distribuido en cinco partes; la primera, es el encabezado donde se identifica la Universidad, Facultad y Carrera; la segunda, describe una introducción sobre el tema, lugar que aclara el nombre de la investigación y la razón por la cual se solicita la colaboración del encuestado; la tercera, pretende recabar los datos generales de la empresa, el encuestado los debe proporcionar para completar la información, los cuales se resumen en tipo de empresa y años de experiencia en el área. La cuarta, son las instrucciones que se le proporcionan al encuestado para que responda adecuadamente el cuestionario. Por último, se enumeran las preguntas que el encuestado debe responder según su experiencia.

La misma está constituida por 15 reactivos, distribuidos en 14 preguntas cerradas y una pregunta abierta. Las preguntas cerradas se dividen en 11 preguntas que cumplen con los objetivos planteados (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 y 12) y tres preguntas que se dirigen a obtener información sobre la empresa Consultora en el mercado (11, 13 y 14). Las mismas fueron introducidas como placebos que distraerán la atención del encuestado sobre tema y al mismo tiempo proporcionarán información importante sobre las Consultoras.

De las preguntas cerradas, tres van dirigidas de forma que el encuestado ordene por importancia los servicios, las áreas y las labores más demandadas según su experiencia (1, 6 y 9); mientras que las demás son de opción múltiple (2, 3, 4, 5, 7, 8, 10 y 12). Cada una de ellas, le da la alternativa de agregar aquella que considere importante y que no haya sido tomada en cuenta entre las opciones.

Con respecto a las preguntas placebo, dos son cerradas (11 y 14) y una tiene la opción de razonar su respuesta ante la opción de "sí" o "no" (13). Por último se permite al encuestado brindar sugerencias hacia el campo del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos para los Psicólogos Industriales que se dedican al mismo (15) (Anexo No. 1).

Este instrumento está basado en el modelo de cuestionario propuesto por Cabezas (2000) en su libro "Metodología de la Investigación"; también se verificó la versión de Hernández, Fernández y Baptista (1998) y las sugerencias de la elaboración del mismo de Achaerandio (1995).

El cuestionario fue validado por la Licenciada Lucía Móvil de Nufio, graduada de Psicóloga Clínica y Gerente General de Móvil & Asociados, la Licenciada Rosemary Cohn, con amplia experiencia en Consultorías, y la Licenciada Carolina Diéguez, graduada de Psicóloga Clínica, experta en el campo de Recursos Humanos y actualmente asesora para varias empresas en el área. El mismo fue validado al ser



completado y corregido por las Licenciadas en sus empresas, basadas en su propia experiencia sobre el tema.

### **3.3. Procedimiento**

- Se consultó con una Consultora en Recursos Humanos sobre la viabilidad del tema.
- Se recabó la información preliminar.
- Se investigaron los diferentes tipos de búsqueda de ejecutivos.
- Se enumeraron las Consultoras en Recursos Humanos que tienen operaciones en Guatemala y que tienen la especialización en este tipo de reclutamiento, recurriendo a listados de la competencia y guías telefónicas.
- Se elaboró el instrumento que se aplicará para este estudio.
- Se realizó una primera revisión del documento al finalizar la primera etapa.
- Fue revisado el Anteproyecto por la Licenciada Rosemary Cohn por medio de correo electrónico, y por la licenciada Lucía Móvil de Nufio.
- Se modificó el instrumento.
- Se realizaron llamadas telefónicas, para contactar a los Gerentes y/o Encargados del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, de las Consultoras en Recursos Humanos.
- Se envió el cuestionario por correo electrónico y/o fax a las personas identificadas dentro de cada una de las Consultoras, que mostraron disposición de colaborar en la investigación.
- Se realizaron dos llamadas más de seguimiento a todas las Consultoras.
- Algunos cuestionarios fueron recogidos personalmente en las oficinas de las Consultoras y otros fueron recibidos por la misma vía, fax o correo electrónico.
- El estudio completo fue entregado para revisión a la Licda. Lucía Móvil y a la Licda. Carolina Diéguez.
- Se realizaron las correcciones de forma necesarias.
- Se les proporcionó una copia del estudio a las Consultoras en Recursos Humanos interesadas en los resultados.

### **3.4. Tipo de investigación y metodología estadística**

El presente trabajo de investigación es descriptivo. En el mismo se estudia, interpreta y refiere toda la información que se recabe sobre el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, dirigido al servicio que se subcontrata en las Consultoras en Recursos Humanos. El investigador no toma parte ni interfiere en la misma, sólo describe los resultados encontrados en su estudio. Esta es una forma típica utilizada en las ciencias sociales y está dirigida a conocer y ampliar el tema propuesto (Achaerandio, 1995).

La interpretación de los datos se realizó tabulando el número de respuestas en cada opción, para establecer el porcentaje de coincidencias en cada una según el total de las mismas. En cuanto a la pregunta abierta, se tomaron en cuenta todas las respuestas agrupándolas en rubros generales.

## 4. Resultados

El universo contemplado de las Consultoras en Recursos Humanos especializadas en el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos fue de 40. Sin embargo, la Consultoras que colaboraron con la investigación se redujo a 30, alcanzado un 75% del universo propuesto. El tiempo que se utilizó para llevar a cabo el trabajo de campo fue de dos meses.

Las Consultoras en Recursos Humanos especializadas en el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, opinan que los servicios que prestan son demandados en el siguiente orden:

- Reclutamiento y Selección de Ejecutivos (19.09%)
- Selección de Ejecutivos (14.77%)
- Aplicación de Pruebas Psicométricas (13.86%)
- Investigación de Candidatos (10%)
- Capacitación (9.32%)
- Administración de Planillas (7.95%)
- Administración de Salarios (7.5%)
- Motivación (7.27%)
- Auditoria de Recursos Humanos (6.6%)
- Outsourcing (1.82%)
- Otros (1.59%)
- Diagnóstico de clima organizacional, DNC, asesorías (0.23%)

En el mercado guatemalteco las áreas laborales que tienen demanda de ejecutivos se enumeran así:

- Distribución y Ventas (11.49%)
- Comercio (11.49%)
- Industrial (9.61%)
- Servicios (9.26%)

- Consumo Masivo (8.58%)
- Telecomunicaciones (6.86%)
- Financiero (5.32%)
- Agrícola (4.63%)
- Importaciones y Exportaciones (4.29%)
- Farmacéutico (4.29%)
- Bancario (4.12%)
- Organizaciones no Gubernamentales (3.95%)
- Transportes (3.09%)
- Alta Tecnología (3.09%)
- Organizaciones Gubernamentales (2.91%)
- Publicitario (2.74%)
- Textil (2.4%)
- Inmobiliario (1.71%)
- Otros (0.17%)

Por otro lado, en el área gerencial se mostró una demanda de la siguiente manera:

- Administrativo (16.61%)
- Mercadeo (13.11%)
- Recursos Humanos (11%)
- Dirección de Área (10.53%)
- Operaciones (10.3%)
- Director de Producto (10.3%)
- Sistemas (10.07%)
- Financiera (8.89%)
- Gerencia General (5.43%)
- Promociones (1.88%)
- Limpieza (1.88%)

Las Consultoras en Recursos Humanos que se dedican al Reclutamiento y Selección de Ejecutivos indican que las empresas que subcontratan sus servicios son Nacionales en un 46.67%, Multinacionales en un 20%, Transnacionales en un 18.52% y Gubernamentales en un 14.81%.

Las empresas Internacionales que subcontratan este servicio en la Ciudad de Guatemala son Casa Matriz, en un 27.27%; Filial, en un 27.27%; Sucursal, en un 27.26%; Franquicia, en un 9.10%; y Joint Venture, en un 9.10%.

En general, son subcontratadas por empresas del sector privado en un 75% y por el sector público en un 25%.

Las mismas no cuentan con un Departamento de Recursos Humanos en un 26.11%, el 32.41% si tienen un Departamento de Recursos Humanos, el 14.7% tienen Jefe de Personal, y el 26.78% no poseen ningún encargado de los procesos de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos.

La fuerza laboral de las empresas que subcontratan a las Consultoras en Recursos Humanos para el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, es de menos de 50 empleados en un 21.43%, de 50 a 150 en un 64.29%, de 151 a 300 en un 7.14%, y de más de 300 empleados en un 7.14%.

Los clientes de las Consultoras en Recursos Humanos son empresas recurrentes en un 46.7%, nuevas en un 33.59% y en un 19.71% por empresas referidas.

Las empresas que recurren a la estrategia de la subcontratación, se consideran líderes en el mercado en un 38.88%, se encuentran en formación en un 27.78%, buscan una ventaja competitiva en un 16.67%, y están en apertura de sucursales en un 16.67%.

Las empresas que subcontratan, tienen una consolidación en el mercado de un año o menos, en un 9.1%; de 1 a 3 años, en un 18.18%; de 3 a 5 años, en un 18.18%; de 5 a 10 años, en un 36.36%; y de 10 años en adelante, en un 18.18%.

Las Consultoras en Recursos Humanos que se dedican al Reclutamiento y Selección de Ejecutivos en la ciudad de Guatemala, son en un 20% internacionales y en un 80% nacionales.

Las Consultoras internacionales tienen un promedio de 43 años de experiencia en el mercado y las nacionales tienen un promedio de 11 años, ambas en el área de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos

Con respecto a la demanda actual del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, el 44.45% opina que ha disminuido, el 33.33% que va en aumento, y un 22.22% que se ha estancado.

En Guatemala, este servicio sí se puede desarrollar como una única actividad según el 55.56% de las Consultoras en Recursos Humanos, tomando como base la prestación de un buen servicio ante la demanda, la existencia de un mercado potencial, el considerarse una actividad rentable en tiempo versus los ingresos para las empresas y la realización de un trabajo profesional. El 44.44% cree que esto no es posible, porque la mayoría de empresas están formando su propio Departamento de Recursos Humanos, no se tiene la preparación para dedicarse a una sólo actividad y la mayoría de empresas selecciona a sus ejecutivos.

La orientación de las Consultoras en Recursos Humanos que se dedican al Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, es a prestar sus servicios al nivel operativo en un 15%, a nivel administrativo en un 45%, y a nivel ejecutivo en un 40%.

Las Consultoras en Recursos Humanos recomiendan a los Psicólogos Industriales que se dedican al Reclutamiento y Selección de Ejecutivos:

- Tomar en cuenta que los candidatos son seres humanos con necesidades, y no considerarlos simplemente un objeto de capital.
- Tener mucha paciencia, ya que no es fácil tratar con personal.
- Reclutar es un arte, que no es fácil porque las personas creen tener siempre la razón.
- Estar conscientes de las necesidades del cliente y no enviarles una cantidad "X" de currícula para llenar el cupo, y sobre todo, que se verifique bien el personal antes de enviarlo al cliente.
- Aplicar a la mayoría de candidatos pruebas de toma de decisiones, de don de mando, personalidad e inteligencia, para establecer las diferencias objetivas entre los candidatos.
- Considerar el lado humano de esta asesoría, así como, la realidad social, económica y cultural del país.
- Utilizar todas las herramientas y técnicas disponibles, para realizar procesos objetivos y éticos.
- Estar actualizados en los procesos de trabajo, para brindar el mejor servicio al cliente y a los candidatos.

## **5. Discusión de Resultados**

Originalmente se estableció un universo de 49 Consultoras en Recursos Humanos en el mercado, especializadas en el área del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos. Sin embargo, al iniciar la recopilación de la información por medio del cuestionario, el 18.37% ya no se dedicaban a esta área o no fueron localizados.

En comparación con las prioridades internacionales (Corella, 2000; McGavery, 2000), los servicios que ofrecen las Consultoras en Recursos Humanos tienen diferencias de demanda. Sin embargo, estudios nacionales (Chang, 2000; Rac, 1997) indican gran similitud en los resultados, donde uno de los servicios con mayor subcontratación es el Reclutamiento y Selección.

Los resultados obtenidos en Chile (Vigorena, s.f.) se asemejan a los resultados obtenidos en la Ciudad de Guatemala, donde ambos coinciden en que el profesional más demandado en el área laboral es el especializado en el Comercio. Sin embargo, en la Ciudad de Guatemala tiene igual demanda el profesional de Distribución y Ventas (11.49%).

En el área gerencial existe diferencia entre Chile y Guatemala, debido a que en el primero tiene mayor demanda el área Comercial (46%). Mientras que en Guatemala, destaca el área Administrativa (16.61%), resultado que también se contrapone a los estudios de Tercero (1999), donde el área de Gerencia General y Ventas tienen un 76% de demanda.

Al igual que lo afirma la Consultora Human Resources (2001), en Guatemala las empresas que recurren a la subcontratación de las Consultoras en Recursos Humanos para el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos son nacionales en su mayoría (46.67%).



Morales (1990) indica que son los Gerentes de Recursos Humanos los que se involucran en la subcontratación y definen los procesos de Reclutamiento y Selección. Según Rac (1997) en su estudio, el 73% de los Departamentos de Recursos Humanos estudiados subcontratan los servicios de las Consultoras en Recursos Humanos. Mientras que, en esta investigación se observó que el 32.41% de las empresas que subcontratan a las Consultoras en Recursos Humanos tienen un Departamento de Recursos Humanos y un 14.7% tienen un Jefe de Personal.

Por otro lado, Vollebregt (2000) concluye que las Consultoras en Recursos Humanos son como auxiliares del Departamento de Recursos Humanos, pero principalmente son un apoyo para las empresas que no cuentan con dicho departamento. Como se observa en los resultados, el 26.11% no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos y el 26.78%, no tienen ningún encargado de tales procesos.

La mayor demanda se centra en empresas de tamaño mediano (de 100 a 500 empleados), y que están expuestas a mayores transformaciones, expone Germain (1999). Sin embargo, en la Ciudad de Guatemala las empresas que tienen una mayor demanda de este servicio tienen una fuerza laboral de 50 a 150 empleados (64.29%).

Germain (1999) describe a las empresas que subcontratan estos servicios como de alto nivel competitivo, que están a la vanguardia, posee la sensibilidad suficiente para ser asertivas en sus decisiones y hacer economías correctas. Al igual que lo subraya Chang (2000). Los resultados revelaron que las empresas que subcontratan este servicio son líderes 38.88%.

Aunque McGavery (2000), Corella (2000) y Vigorena (s.f.) afirman que la subcontratación va en aumento y estiman hasta un 26% de incremento de Chile, y un 40% en las empresas europeas, en Guatemala no se puede decir lo mismo. Las

Consultoras en Recursos Humanos en su mayoría opinan que la demanda a disminuido en un 44.45%.

## **6. Conclusiones**

A pesar de que la demanda de la Subcontratación del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos ha disminuido, según las Consultoras en Recursos Humanos (44.5%), sigue siendo el servicio que llena la mayor parte de su tiempo. En respaldo de lo anterior, también opinan que este servicio podría llevarse a cabo como una actividad única (55.56%).

Se observó que ninguna de las Consultoras en Recursos Humanos especializadas en el área del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, se dedican el 100% a una sola actividad, las mismas ofrecen una variedad de servicios en el mercado. Sin embargo, el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, es la que ocupa la mayor parte de los servicios prestados a los clientes (57.72%).

Los profesionales más demandados se encuentran dentro del área laboral de Distribución y Ventas, y Comercio con iguales porcentajes. Sin embargo en el área gerencial destaca el área Administrativa.

En resumen, el perfil de las empresas que subcontratan el servicio de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, según las Consultoras en Recursos Humanos especializadas en ésta área es:

- Nacionales (46.67%)
- Del sector privado (75%)
- Internacionales: Casa Matriz, Filial o Sucursal (27.27%)
- Tienen departamento de Recursos Humanos o encargado de los procesos de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos (47.11%)
- No cuentan con un encargado de realizar los procesos de Reclutamiento y Selección o un Departamento de Recursos Humanos (52.89%)
- Se encuentran dentro del rango de una fuerza laboral de 50 a 150 empleados. (64.29%)

- Clientes recurrentes (46.7%)
- Líderes en el mercado (38.88%)
- En formación (27.78%)
- Vida en el mercado entre un rango de 5 a 10 años (36.36%)

Esta investigación se dirige a indagar sobre la subcontratación del servicio de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, que en su especialización internacional se denomina Head Huntig. A pesar de esto, ninguna de las empresas que participaron en la muestra se refirió a este término en sus respuestas.

## **7. Recomendaciones**

Teniendo en cuenta las opiniones de las Consultoras en Recursos Humanos, según las cuales existe la posibilidad de desarrollar el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos como una actividad única, así como, la percepción que sobre la demanda poseen y los cambios económicos del país, se recomienda evaluar los costos, mantener e incrementar la calidad y profesionalismo en los servicios, para garantizar su demanda futura en el mercado y llegar a establecerse como una empresa de Head Huntig con estándares internacionales.

Tomando en cuenta que su área fuerte es el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, y al observar que la diversificación de servicios les ayuda a mantenerse en el mercado, se les recomienda no descuidar esta área y asegurarse de mantener a la vanguardia los procesos y técnicas de reclutamiento y selección.

Contar con una percepción sobre la demanda de los sectores laborales y las áreas gerenciales que registran las Consultoras en Recursos Humanos permite evaluar el nivel de exigencias que requieren los puestos ejecutivos, para cumplir con las requisiciones de los clientes.

Es importante que las empresas Consultoras en Recursos Humanos, no pasen por alto las características principales de sus clientes.

Las premisas básicas que se recomienda a los estudiantes de Psicología Industrial interesados en el tema consideren, según las Consultoras en Recursos Humanos son:

- Valor del ser humano por encima de todo.
- Ser pacientes.
- Ser perseverantes.
- Orientar al cliente en sus necesidades y cumplir con sus expectativas.
- Evaluar debidamente al candidato según el puesto.

- No olvidar el entorno económico, social y cultural del país.
- Realizar procesos objetivos y éticos.
- Actualizarse constantemente en el área.

A partir de esta investigación se dejan las opciones de ahondar en temas como, la calidad y el profesionalismo del servicio de las Consultoras en Recursos Humanos en el área del Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, motivos actuales de la subcontratación de este servicio, alternativas en costos para hacer más rentable y hacer crecer este servicio en el mercado, rentabilidad de los Departamentos de Recursos Humanos vrs. las Consultoras en Recursos Humanos en el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, entre otros.

## 8. Referencia Bibliográfica

Achaerandio, L. (1995). **Iniciación a la práctica de la investigación**. Guatemala: Universidad Rafael Landívar

Araucana (2001). [www.araucana.cl/PERSONAS/PRO58.HTM](http://www.araucana.cl/PERSONAS/PRO58.HTM) . Visita 22-4-2001

Aronoff, C. Y Ward, J. (1999). **Cómo escoger y trabajar con consultores, en la empresa familiar**. México: McGraw Hill

Arthur, D. (1987). **Selección efectiva de personal. Reclutamiento, entrevista, contratación y orientación de nuevos empleados**. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Barreda, A. (2000). **Análisis comparativo al proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos utilizado en los Departamentos de Recursos Humanos del Sistema Bancario vrs. las Agencias de Reclutamiento**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Bonillas, I. (s.f.). Aspectos que toman en cuenta la selección. [www.mujermas.com](http://www.mujermas.com) (mujermas.com/articulo.asp?id=1766) Visita 22/4/2001

Buendía, L.; Colás, P. y Hernández, F. (1998). **Métodos de investigación en Psicopedagogía**. Madrid: McGraw Hill

Byars y Rue, (1991). **Human Resource Management**. (3era. ed.) Estados Unidos: Richard D. Irwing, Inc.

Cabezas, H. (2000). **Metodología de la Investigación**. (3era. ed.) Guatemala: Talleres de Edisur.

Castillo, C. (1980). **Selección de personal a nivel gerencial**. Tesis. Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.

Chang, C. (2000). **La subcontratación en el Departamento de Recursos Humanos. Caso: Casas de Bolsa de la Ciudad de Guatemala**. Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Chiavenato, I. (2000). **Administración de Recursos Humanos**. 5ta. Ed. Bogotá: McGraw Hill.

Corella, A. (2000). Las empresas dejan cada vez más Recursos Humanos en manos de terceros. [www.rrhhmagazine.com/servicios/noticias/not000921.htm](http://www.rrhhmagazine.com/servicios/noticias/not000921.htm) Visita 29/4/2001.

Espinoza, M. (s.f.). Factores claves en el proceso de selección de ejecutivos. **Diario Gestión**. [www.laborum.com](http://www.laborum.com) (Visita 4/3/2001)

Fajer, F. (s.f.). Qué distingue a una ejecutiva. [www.mujermas.com](http://www.mujermas.com) ([mujermas.com/articulo.asp?id=1629](http://mujermas.com/articulo.asp?id=1629)) Visita 22/4/2001

García, R. (s.f.). Outsourcing. <http://pp.terra.com.mx/-rjurado/outsour.html> Visita 2/6/2002

Germain (1999). Head Hunting & Consultoría. [www.Planvital.cl/rec\\_sept.htm](http://www.Planvital.cl/rec_sept.htm) Revista Recurso Vital, No.5 / Septiembre 1999. Visita 7/3/2001



Hernández, R., Fernández, C. Y Baptista, P. (1998) **Metodología de la Investigación**. México: Mc-Graw Hill

Herrera, H. (1998.) **Reingeniería Administrativa**. Guatemala; PROFASR-URL

Heuneke, T. (1999). AMERI, Publicación Año 9, No. 120 (septiembre - octubre 1999). **www.laborum.com** Visita 4/3/2001

Human Resources Management Consulting Company (2001). **www.hresources.com** Visita 7/3/2001

Maldonado, J. (s.f.). ¿Qué son los head hunters? **www.mujeemas.com** (mujeemas.com/articulo.asp?id=1085) Visita 4/3/2001

McGarvey, R. (2000). En manos de terceros. **La autoridad para el emprendedor. Entrepreneur**. México: Entrepreneur (pags. 82 a 85, Vol. 7 No. 3)

Mondy, R. Y Noe, R. (1997). **Administración de Recursos Humanos**. Naucalpan de Juárez: Prince-Hall Hispanoamericana (traducido de la obra en inglés Human Resources Management, 6ta. Edición)

Morales, G. (s.f.). Outsourcing. **www.monografias.com/trabajos3/outsourcing/outsourcing.shtml** Visita 2/6/2002

Morales, I. (1990). **Funcionalidad de las empresas Asesoras en Reclutamiento de Recursos Humanos**. Tesis. Universidad Mariano Gálvez. Guatemala.

Porot, D. y Civallero, A. (1997). **Búsqueda de trabajo. Solución a un problema**. Argentina: Editorial Atlántida, S.A.

Rac, C. (1997). **Tendencias actuales en Recursos Humanos y su influencia en el rol del Psicólogo Industrial dentro de empresas Consultoras en Recursos Humanos y Departamentos de Recursos Humanos de la Industria Farmacéutica.** Tesis. Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala

Tercero, F. (1999). **Análisis jurídico doctrinario de la empresas privadas de contratación de trabajadores.** Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Vigorena, F (s.f.). Estudio sobre la reconversión laboral en el mercado de ejecutivos. **Enterprenuer Consultores en Outplacement y Consultoría de Carrera.** [www.laborum.com](http://www.laborum.com) Visita 4/3/2001

Vollebregt, J. (2000). **Ventajas y desventajas de utilizar empresas Consultoras de Reclutamiento y Selección de Personal.** Tesis. Universidad Rafael Landívar. Guatemala

Zepeda, F. (1999). **Psicología Organizacional.** Naucalpan de Juarez: Addison Wesley Longman

# **Anexos**



**UNIVERSIDAD RAFAEL LANDÍVAR**  
**FACULTAD DE HUMANIDADES**  
**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL Y/U ORGANIZACIONAL**

**INTRODUCCIÓN**

Con la finalidad de describir la "Percepción de las características de la demanda de la subcontratación de Consultoras en Recursos Humanos" con énfasis en el Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, se está llevando a cabo un trabajo de tesis, por medio de investigaciones de campo combinado con entrevistas, cuestionarios y recopilaciones bibliográficas. Por lo que le solicito su colaboración en contestar las siguientes preguntas, las cuales se manejarán con un estricto control confidencial y su fin será únicamente de estudio.

**DATOS GENERALES**

- a. Tipo de empresa: Nacional  Internacional   
 b. Años de experiencia:

**INSTRUCCIONES**

Responda a los siguientes enunciados marcando con una equis "X", enumerando o completando, según sea el caso, en los espacios correspondientes. Recuerde responder con honestidad para garantizar datos veraces de su experiencia en el campo.

**CUESTIONARIO**

1. Enumere de 1 a 10 los servicios que son contratados en su empresa, siendo 10 el más solicitado y 1 el menos solicitado.

- |   |                      |                                       |                      |
|---|----------------------|---------------------------------------|----------------------|
| * Administración de Planillas             | <input type="text"/> | * Investigación de candidatos         | <input type="text"/> |
| * Capacitación                            | <input type="text"/> | * Selección de Ejecutivos             | <input type="text"/> |
| * Motivación                              | <input type="text"/> | * Aplicación de Pruebas Psicométricas | <input type="text"/> |
| * Reclutamiento y Selección de Ejecutivos | <input type="text"/> | * Auditoría en Recursos Humanos       | <input type="text"/> |
| * Administración de salarios              | <input type="text"/> | * Otra (especifique) _____            | <input type="text"/> |

2. ¿Qué porcentaje de empresas subcontratan sus servicios de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos?

- Nacionales %  Multinacionales %  Transnacionales %   
 Otras \_\_\_\_\_ %

3. Las empresas que subcontratan sus servicios: (porcentaje)

- |  |                      |
|--|----------------------|
| * No tienen Departamento de Recursos Humanos | <input type="text"/> |
| * Tienen Departamento de Recursos Humanos    | <input type="text"/> |
| * Tienen Jefe de Personal                    | <input type="text"/> |
| * No tienen ningún encargado de personal     | <input type="text"/> |

4. Las empresas que contratan los servicios de Reclutamiento y Selección de Ejecutivos tienen una fuerza laboral de:

- |                                      |                      |
|--------------------------------------|----------------------|
| * Menos de 50 empleados              | <input type="text"/> |
| * Entre 50 y 150 empleados           | <input type="text"/> |
| * Entre 151 y 300 empleados          | <input type="text"/> |
| * Más de 300 empleados (especifique) | <input type="text"/> |

5. Qué porcentaje sus clientes subcontratan sus servicios?

- |                       |                      |
|-----------------------|----------------------|
| * Recurrentes         | <input type="text"/> |
| * Nuevos clientes     | <input type="text"/> |
| * Referidos           | <input type="text"/> |
| * Otros (especifique) | <input type="text"/> |

6. Enumere de 1 a 10 las áreas gerenciales más demandadas en el reclutamiento y selección de ejecutivos, siendo 10 el más solicitado y 1 el menos solicitado.

- |                    |                      |                       |                      |
|--------------------|----------------------|-----------------------|----------------------|
| * Gerencia General | <input type="text"/> | * Sistemas            | <input type="text"/> |
| * Operaciones      | <input type="text"/> | * Recursos Humanos    | <input type="text"/> |
| * Mercadeo         | <input type="text"/> | * Directores de Área  | <input type="text"/> |
| * Administrativo   | <input type="text"/> | * de Producto o Marca | <input type="text"/> |
| * Financiero       | <input type="text"/> | * Otros _____         | <input type="text"/> |

