



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PROYECTO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Alumno: OLMEDO Elias Ezequiel.

Tutora Externa: Licenciada BIAGI Mercedes.

Empresa a intervenir: HUMAX Capital Humano.

Tema: “Perfeccionamiento del Proceso de Selección de Perfiles IT, profesionales del software y servicios informáticos, en HUMAX Capital Humano.”

Agradecimiento especial a mi familia, padre, madre y hermano que me han acompañado a lo largo de este tiempo sin importar la situación que les haya tocado vivir, siempre estuvieron.

Para aquellos amigos que a pesar de no entender muy bien que era un trabajo final de grado, supieron preguntar y preocuparse en qué situación estaba y si me faltaba mucho.....GRACIAS!

Agradecer a los profesores que supieran guiarme a lo largo de la carrera, dejándome cada uno aspectos positivos de gran utilidad en el día a día, y que seguramente lo sean en el futuro.

ÍNDICE

Capítulo 1 “Presentación de Humax”	5
1. Humax Capital Humano	6
2. Servicios en que Humax Capital humano se especializa	6
2.1. Selección de Personal.....	6
2.2. Evaluaciones Psicolaborales.....	7
2.3. Otros Servicios.....	7
3. Estructura Organizacional	8
4. Mercado de Humax	9
5. Métodos de Trabajo	10
Capítulo 2 “Introducción al Proyecto de Grado”	11
1. Pre-diagnóstico	12
2. Problemas Organizacionales	14
3. Justificación de la importancia en la intervención	14
4. Objetivos de la Intervención	15
4.1. Objetivo General.....	15
4.2. Objetivos Específicos.....	15
Capítulo 3 “Marco Teórico”	16
1. La Consultora de Recursos Humanos	17
2. Introducción a la selección	17
3. Proceso de Selección	18
3.1. Análisis de las necesidades de selección.....	18
3.2. Asignación de la búsqueda. Consultora de RRHH.....	19
3.3. Definición del perfil buscado.....	19
3.3.1. Análisis y Descripción de puestos. Empresa Cliente.....	19
3.3.1.1. Cuestionario de Análisis y Descripción de Puestos.....	19
3.3.2. Análisis de área de resultados.....	20
3.3.3. Análisis de las situaciones críticas para el éxito del puesto.....	21
3.3.4. Análisis de requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.....	21
3.3.5. Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.....	21
3.3.6. Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo.....	21
3.3.7. Definición del perfil idóneo para el puesto de trabajo.....	21
3.4. Planificación del proceso de Selección.....	21
3.5. Reclutamiento de candidatos.....	22
3.6. Preselección de Curriculum Vitae.....	25
3.7. Concertación de Entrevistas.....	27
3.7.1. Realización de la llamada o contacto.....	27
3.8. La Entrevista de Selección de Personal.....	27
3.8.1. Etapas de la Entrevista de Selección.....	27
3.9. Técnicas de evaluación de candidatos, el “ASSESSMENT CENTER”.....	34
3.9.1. Tipos de ejercicios.....	34
3.10. Valoración de las candidaturas.....	35
3.11. La entrevista final, empresa cliente.....	36
3.12. La decisión final y la oferta laboral.....	37
3.12.1. La Oferta.....	37

3.13. La negociación en un proceso de selección.....	37
3.14. Entrevista de seguimiento.....	38
4. Mercado General y Laboral de la Industria del Software y Servicios Informáticos.....	38
4.1. Tecnología Informática.....	38
4.2. Mercado de trabajo de la Industria del Software y Servicios Informáticos.....	38
4.3. Demanda de Capital Humano: El sector SSI.....	39
4.4. Oferta de Capital Humano del sector SSI.....	40
5. La determinación de los salarios: El retraso en la respuesta de la oferta.....	40
5.1. El modelo de la telaraña.....	51
6. Talento.....	42
7. El rol de la motivación en el proceso de selección.....	44
7.1. La ubicación de una persona en un puesto de trabajo y su relación con la motivación.....	45
7.2. Teorías Motivacionales.....	45
7.2.1. Teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades.....	45
7.2.2. Los tres sistemas importantes de motivación humana según David McClelland.....	47
Capítulo 4 “Resultado de las Encuestas Elaboradas”.....	48
Tipo de Investigación.....	49
1. Nivel Educativo de los encuestados.....	49
2. Antigüedad en la empresa en donde desempeña actualmente el encuestado.....	51
3. Reconocimiento en la elaboración de su trabajo.....	52
4. Percepción del encuestado a si su puesto es el adecuado para él.	53
5. Posibilidades de Desarrollo Profesional en su actual empleo.....	54
6. En búsqueda de empleo.....	55
6.1. Motivo de Cambio de empleo.....	56
7. Medios a través de los cuales suelen buscar empleo.....	60
8. Espacio físico deseado en una entrevista.....	63
9. Homeworking en el trabajo.....	63
10. Valore con mayor puntaje la característica que más puede llegar a valorar de un trabajo.....	65
11. ¿Cuáles de estos beneficios que pueden ser otorgados por una empresa, considera de mayor relevancia?.....	71
Capítulo 5 “Diagnóstico”.....	75
1. Mercado General.....	76
2. Consultora.....	76
Capítulo 6 “Plan de Acción”.....	80
1. Presentación del plan de acción.....	81
2. Planeamiento de cambio. Elementos de Cambios.....	81
2.1. Reconocimiento del mercado.....	82
2.2. Solicitud de Descripción de Puestos Predeterminada en página web.....	83
2.3. Utilización de medios de mayor alcance y atracción.....	85
2.4. Anuncios de empleos con mayor atractivo para los perfiles IT.....	88
2.5. Método de postulación.....	89
2.6. Primer contacto con el candidato.....	90
2.7. Entrevista laboral. Análisis de los conocimientos.....	92
2.8. Propuesta al candidato.....	94
2.9. Seguimiento de quienes han sido seleccionados para cubrir un puesto.....	95
Capítulo 7 “Conclusión”.....	97
Bibliografía.....	100

Capítulo 1
“PRESENTACIÓN DE HUMAX CAPITAL HUMANO”

1. Humax Capital Humano.

Humax Capital Humano nació como profesionales en psicología al servicio de empresas, para lo que se fundó Datagroup RRHH. Hoy es un equipo de profesionales, especialistas en capital humano, al servicio de empresas y postulantes logrando el máximo beneficio en la interrelación.

Es una consultora especializada en procesos de selección, consultoría en RRHH y capacitación, llevada adelante por profesionales de psicología y que busca potenciar la eficacia de las organizaciones, haciendo hincapié en el capital humano que las conforma. Priorizando la calidad de los servicios, brinda soluciones adaptadas a las necesidades de los diferentes clientes y la cultura organizacional de cada empresa.

Su accionar se fundamenta en la incorporación de los aportes de la psicología, para brindarle a las organizaciones, las herramientas efectivas e indispensables para que las empresas puedan desarrollar políticas organizacionales más saludables y de esta manera lograr competitividad en el mercado actual.

HUMAX Capital Humano es la primera consultora cordobesa dedicada específicamente a los perfiles técnicos y de ingeniería.

La misión de Humax es brindar servicios altamente personalizados y efectivos, logrando vínculos a largo plazo con los diferentes clientes y alianzas estratégicas con instituciones de formación técnica y profesional.

Actualmente Humax cuenta con el aval del EISC – European Institute of Social Capital, Instituto Alemán, creador de la certificación internacional “Work & Life Balance”, quien eligió a la empresa como representantes exclusivos en Córdoba, y así poder acercar esta herramienta de gestión de RRHH a todas las empresas del interior del país.

2. Servicios en que Humax Capital Humano se especializa.

2.1. Selección de personal.

Selección Externa.

La empresa lleva adelante la prestación de servicios de selección de personal a diferentes organizaciones. Humax pone énfasis en llevar adelante procesos de selección de personal efectivo, en su mayoría, para puestos técnicos, de mandos medios y profesionales en aquellas empresas que necesitan exteriorizar este proceso debido a diversas cuestiones

Cada profesional se hace cargo, en la mayoría de los casos, de las búsquedas que más le compete, asignando cada selección a quien se especialice y posea mayores conocimientos del puesto a cubrir.

Selección Interna

Consiste en un proceso estandarizado que tiene por objetivo cubrir una vacante dentro de la *organización* con personal de la empresa. Tiende al desarrollo profesional y personal de los colaboradores

2.2. Evaluaciones Psicolaborales

Evaluaciones psicotécnicas: evaluación psicológica basada en competencias, en la que se evalúa la personalidad del candidato en relación al puesto a ocupar.

Apto psicológico: evaluación psicológica realizada para descartar patología psíquica que impida el desempeño laboral del candidato.

Assessment Center: técnica grupal que permite evaluar competencias a través de la observación directa de la conducta del candidato.

2.3. Otros Servicios.

Este servicio tiene por objetivo aumentar la competitividad de las empresas a través del desarrollo de estrategias y políticas de gestión de Recursos Humanos, más saludables, que favorezcan el desarrollo y satisfacción de los colaboradores, redundando en beneficios para la empresa.

Módulo 1: Búsqueda y Selección de Personal

- Diseño y elaboración de un proceso de selección acorde a las características de la empresa/emprendimiento
- Capacitación y coaching en preselección de Cv y preparación de entrevistas
- Acompañamiento y asesoramiento en entrevistas de evaluación por competencias
- Elaboración e implementación del proceso de inducción.

Módulo 2: Horario y Organización laboral

- Diagnóstico organizacional
- Implementación de acciones: Descripción de Puestos, Jornada laboral, flexibilidad horaria, políticas de reemplazos organizados, beneficios económicos.
- Medición y Control del impacto

Módulo 3: Comunicación interna

- Diagnóstico organizacional
- Implementación de acciones: Medidas de comunicación amigables, Comunicación asertiva y bidireccional.
- Medición y Control del Impacto

Módulo 4: Desarrollo de Personal

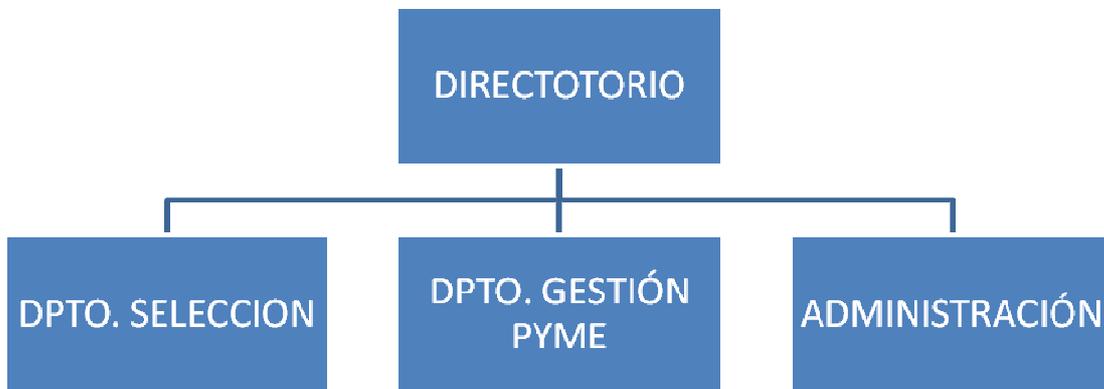
- Diagnóstico organizacional
- Implementación de acciones: programas de formación, motivación, liderazgo, coaching.

- Medición y Control del Impacto.

3. Estructura Organizacional

Humax, debido a su tamaño organizacional en donde su dotación de personal es de 6 personas, posee una “Organización plana”. Me refiero a “Organización plana” a una estructura organizativa, con pocos o ningún nivel de intervención de gestión entre el personal y los directivos. En ella los trabajadores están involucrados en la toma de decisiones, y en la consecución de las mismas.

La estructura consta de:



“Directorio”, integrado por 3 socios propietarios de la empresa. Su función es exclusivamente la toma de decisiones, evaluación e implementación de proyectos, etc.

“Dpto. de Selección”, se encarga de llevar adelante las funciones de reclutamiento y selección de RRHH, en nombre de empresas clientes.

“Dpto. de Gestión PyMEs”, su función se destina en llevar adelante las funciones de “Modulo I” “Búsqueda y Selección de Personal”, “Modulo II “Horario y Organización Laboral”, III “Comunicación Interna” y IV “Desarrollo Profesional””.

“Dpto. de Administración”, el trabajo de este departamento consiste en la administración general de la empresa, contabilidad, atención y captación de clientes, etc.

En cada uno de los departamentos desarrollados y representados anteriormente, hay un representante del directorio que es el “Responsable” de esa división. A su vez, es necesario recalcar, la existencia de un auxiliar en cada departamento que trabaja en relación de dependencia en la empresa.

En conclusión, la empresa posee una dotación de personal de 6 personas, distribuidas en 3 departamentos de gestión en donde el responsable de cada uno, a su vez, integra el directorio. Esto demuestra, la presencia de una “Estructura organizacional Plana”

4. Mercado de Humax

Humax, generalmente, presta sus servicios a lo ancho y largo de la Provincia de Córdoba. Aclaro el la palabra “generalmente” debido a que según las necesidades de las empresas clientes, suelen trasladar sus servicios a provincias vecinas como Bs. As., Santa Fe y/o San Luis. Esto sucede normalmente por el crecimiento que algunas de las empresas clientes ha tenido y tiene en el tiempo, tal es el caso de “Tarjeta Naranja”, que al expandirse rápidamente en el país ha necesitado de los servicios de Humax en diferentes oportunidades.

Humax, trabaja de manera constante en búsqueda de nuevos clientes realizando ofrecimientos de sus servicios, recalcando los resultados obtenidos en sus funciones a través del tiempo. Actualmente la mayoría de sus nuevos clientes son producto de recomendaciones que realizan empresas a las que Humax le presta sus servicios. Sin embargo el Dpto. de Administración lleva adelante tareas de captación de nuevos clientes en búsqueda de un crecimiento de la empresa en el mercado en el que se encuentra inserto.

Dentro del mercado en el cuál Humax se desempeña, existen una gran cantidad de grandes y pequeños competidores. Entre ellos, podemos destacar a “Adecco”, “Bayton”, “Gestión Laboral”, “RH Vision”, etc. En lo referido a “Selección de personal”; Mientras que al momento de destacar competidores en consultoría integral de RRHH, aparecen una gran cantidad de ellos en donde se destacan muchos profesionales particulares y una menor cantidad de empresas. Sin embargo Humax, a diferencia de muchos de sus competidores se especializa en “selección” y “Consultoría de RRHH”, de puestos o divisiones de perfiles “Técnicos” y de “Ingeniería”.

Clientes. Actualmente Humax posee clientes de diferentes tamaños. Entre los de mayor envergadura puedo nombrar entre los más destacados a:

- Tarjeta Naranja.
- FAdeA.
- Sherwin William.
- La Lacteo.
- Red Bull.

Mientras que clientes de menor envergadura se puede enumerar a:

- MedicalMedia.
- Simac Automatización Industrial.
- Punilla.

5. Método de trabajo.

Humax tiene la totalidad de sus funciones encuadradas en un “Proceso predeterminado” y al cual se le da mucho valor y respeto internamente, a la hora de prestar sus servicios. Este consta de los siguientes pasos:

- 1) **Solicitud.** La empresa cliente solicita la intervención de Humax de manera espontanea, presentándole información sobre sus la necesidad, requerimientos y expectativas.
- 2) **Análisis y Proyecto.** Las áreas de Humax que tienen las competencias y/o responsabilidad para dar soluciones en la necesidad de la empresa, llevan adelante un análisis en donde se estudia minuciosamente la solicitud de la empresa. En esta etapa, Humax decide si lleva adelante el trabajo o no.

Una vez que se ha aceptado el proyecto, en caso de que así fuera, Humax comienza solicitar datos, recopila información, estudia a la empresa y el mercado en que se desempeña. A través de esto, se realiza un proyecto que es presentado a la empresa solicitante en donde se presenta: presupuesto, planificación de la intervención y plazos de ejecución.

- 3) **Ejecución.** Al momento en que la empresa con necesidad acepta el proyecto se da inicio al mismo. En cada etapa del proyecto se realizan testeos en donde se visualiza si no existen desviaciones en lo planificado que alteren al objetivo final, “la satisfacción del cliente”.
- 4) **Evaluación y Seguimiento.** Al finalizar el proyecto, se evalúa que el mismo haya tenido el éxito esperado por Humax y que logre cubrir las expectativas del cliente. Para esto la empresa contratante fiscaliza de manera conjunta con Humax el trabajo desarrollado y la eficacia del mismo.

Luego de haber evaluado el proyecto, y constatar que se ha logrado cubrir con las expectativas del cliente, Humax lleva adelante un seguimiento de su trabajo. Dependiendo del servicio prestado, esto suele estar dentro del plazo de 3 a 6 meses.

Capítulo 2
“INTRODUCCIÓN AL PROYECTO FINAL DE
GRADO”

2- “Pre-diagnóstico”

En épocas de globalización y de implementación de innovaciones tecnológicas en las empresas del mercado en general, comienzan demandarse mayores cantidades de profesionales de las tecnologías de la información. Esta demanda en ocasiones no logran un punto de equilibrio con la oferta, debido a la falta de atractivo que los puestos vacantes generan en los profesionales y en potenciales profesionales, y en ocasiones propuestas atractivas sin personal capacitado para cubrir los puestos vacantes.

Córdoba hoy es uno de los puntos geográficos de mayor crecimiento en la industria de las tecnologías de la información, debido al gran atractivo que genera las empresas del sector el alto índice de profesionales per cápita. Dentro de estas empresas podemos encontrar compañías de diversas dimensiones, desde Pymes hasta empresas multinacionales.

Al momento de atraer el personal, se puede recibir escasas postulaciones en los puestos en donde se necesitan los perfiles IT. Esto varía de gran manera según la empresa que lleva adelante la búsqueda y las condiciones de contratación ofrecidas.

Humax actualmente lleva adelante diversas búsquedas de personal, basándose generalmente en puestos de mandos medios y profesionales. Sin embargo posee, como tantas empresas, inconvenientes a la hora de intentar cubrir puestos en donde se requieran perfiles IT.

Para prestarle la atención y el trabajo que estas vacantes necesitan, y así alcanzar el objetivo de contratación final, la empresa posee a una persona que se dedica exclusivamente a llevar adelante las búsquedas y la selección de estos perfiles.

En la empresa Humax he sido entrevistador de Licenciada Paula Mosca, quien es la persona encargada de llevar adelante el reclutamiento y la selección de los perfiles IT que demandan los diferentes clientes. Con el objetivo de adentrarnos en la situación complicada que estos perfiles generan a la hora de llevar adelante el proceso de selección, fue llevada a cabo una entrevista mixta con el objetivo de que la profesional pueda ampliarse en los temas que más relevancia encuentre, sin apartarnos del central. Elaboré un cuestionario base para la entrevista, con el objetivo de no migrar del tema central de la misma. En esta primera instancia abordaremos los datos que fueron el resultado de esta entrevista, conociendo las situaciones que se complican en el proceso de selección de personal, puntos de vistas y reconociendo en primera instancia errores y/o malas gestiones que se pueden presentar en el proceso de selección de perfiles IT.

Al ser una consultora de selección de personal, Humax posee una manera algo diferenciada de la forma en que se lleva a cabo un proceso de selección en una empresa que requiere el personal para su organización y equipo de trabajo. Podemos observar que si bien las selecciones IT suelen requerir un proceso diferenciado en relación a otras vacantes que la empresa puede tener, el proceso de selección en muchas ocasiones suele tener inconvenientes debido a diferentes cuestiones que intentaremos analizar en este proyecto para luego intervenir en el tema y así buscar soluciones adecuadas.

Al comenzar el proceso de selección la empresa recibe una descripción de puestos que no refleja demasiado las características totales de la posición a cubrir. Esta acción es ajena a Humax, sin embargo es un claro determinante de todo el proceso de selección en general.

A medida que el proceso de selección va avanzando, la empresa encuentra diferentes obstáculos que demoran la consecución de cubrir las vacantes requeridas. Los inconvenientes comienzan a encontrarse en el Reclutamiento de estos perfiles tan requeridos en épocas actuales, en donde los canales y medios de reclutamiento parecen agotarse sin encontrar uno más efectivo que otro. Claramente puede identificarse que la causa no solo es la escasa cantidad de mano de obra calificada, sino también a la competencia entre las diversas empresas del sector para conseguir personal calificado, en donde las grandes corporaciones llevan ventaja por sobre las Pymes. La escasa oferta de mano de obra calificada en el mercado es un determinante muy importante en los resultados del reclutamiento de perfiles IT, pero no es el factor determinante de la atracción de recursos humanos idóneos.

Si bien los anuncios de empleo que se llevan adelante en Humax abarcan una gran cantidad de canales y medios de reclutamiento, se puede estimar de acuerdo a esta primera aproximación, que pueden no resultar lo suficientemente atractivos para muchos candidatos que prefieren postularse a otras vacantes y no a las existentes en Humax. Como así también pueden existir otros canales de reclutamiento a la consultora no esta utilizando actualmente por diferentes motivos.

Al ser una consultora de selección de personal, los candidatos en este puesto a diferencia de la gran mayoría de otros, subestiman a quienes van a ser los entrevistadores. Esto puede deberse a que al ser los entrevistadores externos a la empresa solicitante de la vacante a cubrir y/o también por no ser parte del mismo rubro, el candidato puede no otorgarle la debida atención e importancia.

En la entrevista de selección, los profesionales IT en general demandan de un entrevistador muy bien preparado para poder establecer una comunicación activa de los requerimientos del puesto. Si bien quien es la persona encargada de llevar adelante la selección de perfiles IT posee experiencia pertinente y suficiente para poder estar a la altura de las circunstancias, debemos reconocer que para poder hacer una selección efectiva es necesario un entrevistador con conocimientos técnicos suficientes. Con conocimientos suficientes hago referencia a mantener una conversación fluida, que permita al entrevistador observar y reconocer si el candidato posee las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto de trabajo vacante.

Cada entrevista de trabajo para puestos que requieren perfiles IT, se plantean de maneras muy diferentes y complejas por lo que es sumamente importante preparar las entrevistas de trabajo tomando en cuenta cuestiones como, requerimientos del puesto de trabajo y de la empresa, requerimientos del empleado con respecto a preferencias y necesidades, etcétera.

Es necesario posicionarse no solo como entrevistador sino también como interlocutor en una negociación, debido a que en las entrevistas no solo el selector tiene la decisión de contratar, sino que el candidato de perfil IT decide aceptar o no continuar en el proceso de selección en base a sus requerimientos. Por lo tanto se debe contar con herramientas e información que permita estar preparado al entrevistador para desenvolverse de la mejor manera en estas situaciones, información tales como remuneraciones, beneficios, cultura y trayectoria de la empresa, posibilidades de promociones, etcétera.

En este proceso de selección de perfiles IT es de suma importancia la prueba técnica profesional para comprobar si el candidato realmente puede desempeñar las funciones del puesto de trabajo. En la consultora las pruebas técnicas no forman parte del proceso de selección, por lo que el candidato lleva a cabo estas

pruebas en la empresa con necesidad de contratación. Esto puede generar malestar en el cliente si el candidato no está a la altura de la búsqueda, sumado esto a la pérdida de tiempo y costos que el proceso genera. En estos perfiles la utilización de herramientas informáticas es imprescindible ya que fundamentan su trabajo en general, por lo que es necesario poder realizar pruebas de puesta en acción como paso dentro del proceso de selección en la consultora para poder filtrar a aquellos candidatos que cumplen con los requisitos técnicos necesarios para el puesto.

Debido a la complejidad de los procesos de selección IT, en ocasiones los tiempos se alargan en contraposición de la gran necesidad y a la urgencia de ocupar las posiciones de las empresas, es por esto que la presión que las empresas ejercen con respecto a los tiempos se pueden cometer errores en la selección que se ven reflejados en una desvinculación o mal desempeño del candidato en el puesto. A causa de las presiones, los tiempos, y demás cuestiones, Humax suele flexibilizar su proceso de selección inclinándose por aquel candidato que más se acerque a los requerimientos del puesto, aunque no sea el perfil más adecuado, y que es el único que puede cubrir algunas de las expectativas del puesto.

2. “Problemas Organizacionales.”

- Llevar adelante búsquedas de candidatos, profesionales del software y servicios informáticos con propuestas del trabajo no acorde a las ofrecidas en el mercado.

- Al emprender la búsqueda de un perfil IT, se genera poco atractivo en candidatos para cubrir un puesto de trabajo en el rubro de profesionales de software y servicios informáticos.

- Falta de conocimientos técnicos suficientes del trabajo, para el cual se lleva adelante la búsqueda, por parte de la selectora en general. Escasez de herramientas para evaluar las competencias del candidato, como así también sobre las competencias actitudinales.

3. “Justificación de la importancia en la Intervención.”

El software y los servicios informáticos (SSI) es una de las actividades económicas de mayor crecimiento luego de la devaluación del peso en 2002. Gracias a la reactivación económica y a la exportación de servicios y productos, favorecida por el tipo de cambio, el sector de las tecnologías de la información (TI) sacó provecho de la calidad de sus trabajadores y profesionales y logró consolidarse como una de las áreas de mayor dinamismo. La llegada de grandes firmas extranjeras y la creación de nuevas compañías locales, debido a los beneficios fiscales y estratégicos que ofrece el país, viene generando picos de demanda de mano de obra calificada en el software y servicios informáticos.

Las necesidades de contratación de perfiles IT, llamados así a aquellos perfiles especializados en los software y los servicios informáticos, generan un proceso de selección muy exhaustivo el cual puede llevar hasta meses

encontrar un candidato acorde a la necesidad de la empresa. La falta de candidatos para estos puestos de trabajo no es solo un problema para Humax, lo es para todas las empresas dedicadas a la selección de personal, y para aquellas empresas que necesitan realizar una contratación para un puesto en su organización. Los procesos de selección de profesionales IT suelen requerir mucho tiempo en alcanzar la contratación final, dicho vulgarmente se convierten en procesos crónicos en los que la necesidad de contratación logra en un momento dado tener mayor peso que la selección efectiva, eludiendo cuestiones importantes del proceso de selección cometiendo errores que se ven representados en muchos casos y empresas, en altos índices de rotación de personal con estos perfiles.

A groso modo podríamos describir como ejemplo, que en la actualidad la web www.computrabajo.com¹ posee en Argentina alrededor de 30000 anuncios de empleos, siendo el 46% de estos anuncios ofertas para puestos de trabajos en donde se desempeñan perfiles IT.

4. OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN.

4.1. Objetivo General.

Aumentar la efectividad del proceso de selección de Perfiles IT, en la consultora Humax.

4.2. Objetivos Específicos.

**Analizar las diferentes problemáticas que surgen en cada una de las etapas del proceso de selección de perfiles IT.*

**Identificar las dificultades que cada uno de los perfiles representa para la selección.*

**Indagar sobre los requerimientos y preferencias preponderantes entre los candidatos con perfiles IT.*

**Generar información y proponer medidas que permita a la consultora, perfeccionar el proceso de selección de perfiles IT.*

¹ Datos extraídos desde la página web www.computrabajo.com.

Capítulo 3
“MARCO TEÓRICO”

MARCO TEÓRICO.

1. La consultora de Recursos Humanos².

Las consultoras de recursos humanos pueden abarcar tanto a la prestación de servicios de selección de personal como en todos aquellos temas relacionados con los recursos humanos en general.

La consultora en selección de personal, es una empresa prestadora de servicios a diferentes clientes, en donde la función principal es la de satisfacer las necesidades de contratación de las empresas clientes. Esto se lleva a cabo mediante un proceso de selección el cual es similar al que es llevado a cabo en las empresas solo que fuera de ellas.

Estas empresas de consultoría, son utilizadas generalmente por organizaciones en donde su estructura no posibilita el cumplimiento efectivo del proceso de reclutamiento y selección de personal, como así también es en ocasiones una herramienta estratégica debido al alto grado de especialización en la selección por lo que goza de una mayor experiencia y capacidades para llevar adelante una capacitación eficiente que logre cubrir las necesidades. (Chávez, "Metodología y herramientas para búsquedas de personal", 2000)³

Amstron Michael, en su trabajo "*Utilizando las consultoras en RRHH , alcanzando resultados, agregando valor*" aporta que las consultoras son contratadas en busca de 2 objetivos principales:

- Obtener mejores resultados, mediante nuevos sistemas y procedimientos, logrando solucionar los inconvenientes planteados.
- Agregar valor a las organizaciones, debido a su experiencia y práctica.

2. Introducción a la Selección.⁴

El avance que han sufrido diversos campos como la tecnología, ha llevado a convertir a la selección de personal en un aspecto de gran importancia para la vida de las organizaciones. La correcta selección de personal permite obtener personas en organizaciones que puedan hacer diferencia en sus operaciones.

El objetivo primordial de la selección de personal es suministrar a la organización de personal idóneo, ya sea en calidad y cantidad, para llevar adelante los procesos diarios de la misma.

Dentro del mercado laboral existen diferentes sujetos en búsqueda de un empleo, pero que por diversas situaciones puede o no ser empleables para empresas que desean cubrir vacantes. La empleabilidad es observada como la capacidad que poseen las personas para formar parte de una empresa determinada. Podemos afirmar entonces de que una persona será empleable siempre que posee condiciones, capaces de ser de gran utilidad y valor para la consecución de las actividades diarias de su trabajo.

² Martha Alicia Alles. "*Selección por competencias*". Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

³ Chávez Paz. "*Metodología y herramientas para la búsqueda de selección de personal.*". Buenos Aires, Argentina. Año 2000.

⁴ Verónica Jimena Dobronich. "*Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos*" Segunda Edición. Editorial Florida Valletta Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Año 2012.

3. “Proceso de Selección de Recursos Humanos”

3.1. Análisis de necesidades de Selección.⁵

La selección como herramienta de gestión de recursos humanos comienza desde el estudio de las necesidades existentes en la empresa.

Como hemos desarrollado anteriormente, la selección de personal no es una herramienta aislada, sino que conforma la gestión del conjunto de elementos que conforman los RRHH. Algunas de las situaciones que dan origen a un proceso de selección son:

- La creación de un puesto de trabajo, ya sea por causas funcionales, estructurales o tecnológicas, y evolución de una empresa, que pueden determinar necesidades de contratación a corto y medio plazo.
- La salida de un trabajador de la organización, bien por despido, jubilación baja voluntaria, etc.
- Imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedades.
- Motivos estructurales y de planificación cuando prevé en un futuro cercano la necesidad de contratar o de formar a los empleados.

Es necesario, llevar adelante un análisis que permita visualizar el impacto que puede generar la selección de personal en los diferentes niveles de la organización:

- * *Funcional*: Definiendo las características del puesto, las tareas y el grado de responsabilidad del mismo.
- * *Estructural/Organizacional*: analizando las relaciones, implicaciones e impacto de la nueva contratación con respecto al resto de los puestos de la empresa.
- * *Económico*: Intentando minimizar los costos de selección, sin que vaya a detrimento de la calidad del proceso.

Se deben evaluar:

- a- Costos Materiales:**
- b- Costos de Personal:**
- c- Costos de Contratación.**
- d- Costos de integración.**

De acuerdo al resultado que de el análisis de todos estos elementos, fundamentalmente el económico, la empresa hace un estudio y análisis de si la contratación es conveniente llevarla a cabo por la empresa misma, o recurrir a una consultora externa. El análisis de los costos es de suma importancia para tomar esta decisión, sin desmerecer cuestiones como las ventajas estratégicas no monetarias que puede o no tener una consultora de selección de personal en un proceso de selección.

⁵

Maria Garcia Noya, Enrique Hierro Díez y José Javier Jiménez Bozal. “Selección de Personal. Sistema Integrado.”. Editorial ESIC. Madrid, España. Año 2001.

3.2. Asignación de la búsqueda. Consultora de RRHH.⁶

Es cuando la empresa cliente contacta a la consultora para llevar a cabo una búsqueda, automáticamente la se asigna a un selector quién será el encargado de realizarla. La distribución de las búsquedas entre los selectores de una consultora, puede depender de diversas cuestiones ya sea especialidad, rubros, perfil o disponibilidad de cada uno.

3.3. Definición del Perfil Buscado.

3.3.1. Análisis y Descripción de puestos. Empresa Cliente.⁷

La selección efectiva tiene como consecuencia lograr la integración de las características individuales de las personas con lo requerido por cada puesto. En la selección de personal la descripción de puestos nos permitirá lograr esta, determinando claramente el perfil buscado.

Según Elba Fama *“Análisis de puestos es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado de forma eficaz y eficiente.”*

Con la descripción de puestos se busca encontrar información que sea de utilidad a la hora de determinar el perfil necesario para cubrir cada vacante. Esta información puede ser:

- Actividades del Puesto de trabajo. Informando cada actividad y su valor e importancia.
- Comportamientos Humanos. Comunicación, toma de decisiones, escritura, etc.
- Maquinaria, Herramientas, Equipos, etc.
- Estándares de Desempeño. Información de los parámetros sobre los que se evalúa el desempeño en la función.
- Contexto del Puesto. Condiciones físicas del trabajo, horario, salarios, etcétera.
- Requisitos del personal. Conocimientos, habilidades y/o atributos personales que se requieran para desempeñarse de manera correcta en el puesto.

Los métodos de son utilizados normalmente en el análisis y descripción de puestos:

- Observación Directa.
- Cuestionarios.
- Entrevista Directa.
- Métodos Mixtos.

3.3.1.1 Cuestionario de Análisis y Descripción de Puestos.

Un cuestionario de descripción de puestos debe poseer los siguientes datos:

1- Identificación del Puesto.

-Nombre del Puesto.

⁶ Martha Alicia Alles. *“Selección por competencias”*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

⁷ Verónica Jimena Dobronich. *“Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos”* Segunda Edición. Editorial Florida Valletta Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Año 2012.

- División.
- Departamento.
- Dependencia Directa.

2- Identificación de quién responde el cuestionario..

- Nombre.
- Posición.
- Posición.
- Antigüedad en el servicio.

3- Descripción sumaria del Puesto.

- Clasificación del puesto dentro del organigrama.
- Principales tareas del puesto y el porcentaje de tiempo que utiliza para las mismas.
- Tareas secundarias del puesto y el porcentaje de tiempo que utiliza para las mismas.
- Responsabilidades del puesto discriminándolas según su importancia.
- Aptitudes esenciales para el desempeño de una persona en el puesto analizado.

4- Finalidad del puesto.

- Objetivo del puesto.

5- Finalidad de las funciones del puesto.

- Objetivos de las funciones del puesto.

6- Relaciones interpersonales/departamentales.

7- Tiempo estimado para adaptarse al puesto.

8- Experiencia necesaria para el buen desempeño en el puesto.

9- Conocimientos exigidos para el puesto.

10- Manipulación de herramientas y/o maquinarias.

3.3.2. Análisis de área de resultados.

Son aquellas acciones que el ocupante llevará adelante en el puesto de trabajo, siendo estas los efectos deseables de sus funciones. Debe determinar las condiciones necesarias del ocupante para alcanzar los objetivos del puesto.

3.3.3. Análisis de las situaciones críticas para el éxito del puesto.

Consiste en identificar las situaciones en las que quien ocupe el puesto de trabajo analizado, deba poner sus conocimientos, capacidades, destreza y experiencia en juego para lograr los objetivos deseados por la empresa

3.3.4. Análisis de requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.

- Sexo.
- Estado civil.
- Edad.
- Nacionalidad preferida.
- Experiencia profesional.
- Formación.
- Idiomas.
- Etcétera.

3.3.5. Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo.

Deben analizarse cuestiones como:

- Jefe inmediato y su estilo de comunicación mando y delegación.
- Clientes y proveedores frecuentes, en donde determinaran las características ideales para lograr una relación sistemática acorde.

3.3.6. Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz en el puesto de trabajo.

Se trata de lograr identificar las competencias imprescindibles para la posición, siendo las características excluyentes para las personas que ocupen el puesto de trabajo.

3.3.7. Definición del perfil idóneo para el puesto de trabajo.

Es fundamental que la motivación de quien ocupe el puesto de trabajo guarde relación con las funciones del mismo y la empresa. Esto permitirá un mejor desempeño y un mayor compromiso con los objetivos que la empresa requiera.

3.4. Planificación del proceso de Selección.⁸

El seleccionador debe estar preparado, como así también todos los elementos necesarios para conducir el proceso en el camino correcto. Es de vital importancia que el seleccionador conozca de manera íntegra todos los componentes del proceso de selección, desde el análisis del puesto a cubrir hasta el detalle más ínfimo de la contratación.

⁸ Verónica Jimena Dobronich. "Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos" Segunda Edición. Editorial Florida Valletta Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Año 2012.

A través de la planificación del proceso de selección se busca identificar los pasos a seguir, estimando tiempos y costos que puede influir.⁹ A grandes rasgos en la planificación de la selección nos permite:

- Definir el perfil.
- Identificar los motores de búsqueda.
- Instancias de evaluación en la preselección.
- Determinar tipo y cantidad de entrevistas.
- Evaluación de candidatos.
- Presentación de finalistas.

3.5. Reclutamiento de candidatos.¹⁰

Según la Real Academia Española, reclutar significa “*reunir gente para un propósito determinado*”.

El objetivo de esta fase del proceso de selección es obtener las mejores y mayor cantidad de candidaturas para cubrir el puesto vacante al menor costo posible.

Dentro del proceso de selección externa, las fuentes de reclutamiento de candidaturas las dividimos en tres tipos:

* **Bases de datos:** son archivos de CV, tanto físicos como digitalizados, que se obtienen por lo general de búsquedas anteriores o de presentaciones espontáneas de personas que se encuentran en búsqueda de empleo. Dichos Curriculum se clasifican una vez recibidos a partir de diversos parámetros como lo son: estudios, rubro de actividad laboral anterior o actual, función, nivel de experiencia, jerarquía, etc. Si la base de datos está adecuadamente organizada nos permite saber rápidamente si contamos con los candidatos adecuados al perfil solicitado. La desventaja de este tipo de reclutamiento es que los CV pueden encontrarse desactualizados si ha pasado mucho tiempo desde que la persona lo envió.

Existen numerosas razones por la que el poseer una base de datos propia de Curriculum vitae resulta altamente beneficioso. Aumenta la imagen de la empresa ya que nos permitirá contestar a cada una de las postulaciones, comunicando de qué manera va seguir el proceso y agradeciendo la intención de formar parte de la empresa. De manera constante se reciben CV de personas interesadas en ser tenidos en cuenta para un puesto vacante, por lo que demuestran una forma de interesarse por la empresa y ser un potencial candidato a formar parte de ella. Es necesario que estos CV sean organizados y cargados correctamente en la base de datos para mantener un orden capaz de agilizar el proceso, ya que ante una necesidad de contratación se reduce considerablemente el tiempo de espera y los costos empleados.

Actualmente también existen en internet páginas en las que las personas que se encuentran en búsqueda de empleo suben sus datos o sus CV a la web, de este modo diversas empresas pueden acceder a esta base de datos compartida. Sumado a esta

Bolsas de trabajo: - Universobit.com
-Zonajobs.com

⁹ Martha Alicia Alles. “*Selección por competencias*”. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

¹⁰ Martha Alicia Alles. “*Selección por competencias*”. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

-Computrabajo.com
- Boomerang.

Redes sociales: -Linkedin.com
 -Twiter.com
 -Facebook.com

***Fuentes de referencia externa:**

- a- Red de contactos profesionales: Recomendaciones de personas en quienes se confía.
- b- Escuelas de negocios: Contactar escuelas de negocios donde se imparte formación que puede ser adecuada a los requisitos del puesto.
- g- Empresas de Outplacement: Ofrecen a particulares y a empresas un servicio de orientación o reorientación de carreras y facilitan la colocación de profesionales a través de unos servicios especializados de formación, ayuda y apoyo en la búsqueda de empleo.
- h- Centros de formación especializados: en los centros de formación se presentan las necesidades de acuerdo a la especialidad de la vacante y del centro, en caso de no poseer una base de datos podemos utilizar el lugar para la colocación de anuncios.

***Reclutamiento por correo Directo:** Este tipo de reclutamiento se basa en contactar a personas específicas y determinados sin que se hayan postulado, con el objetivo de que deseen cubrir el puesto de trabajo vacante. Suele ser dificultosa debido a la gran necesidad de poseer el contacto de quienes puedan cumplir con los requerimientos del puesto de trabajo.

*** Head Hunting:** Se trata de la captación directa de los profesionales de la competencia. Este tipo de reclutamiento tiene grandes ventajas, ya que el profesional viene desarrollando funciones con características similares a las necesarias para cubrir el puesto, con lo cual, existe una gran probabilidad de éxito en la adecuación, al menos la referida a las funciones.

***Anuncios de empleos:** El anuncio puede ser clasificado según sea de oferta o de demanda de trabajo, o dependiendo del medio publicitario en el que se implementa, televisión, radio, diarios, etc.

Para que el anuncio sea eficaz debe analizarse ampliamente para su aplicación, partiendo desde el medio en que se publicará hasta el diseño, forma y contenido. Para ello aportamos los siguientes consejos:

- a- Siempre se obtiene mejores resultados la empresa que selecciona es nombrada ya que los posibles candidatos pueden tener una cierta desconfianza, como:
 - Pensar que es su propia empresa la que lleva adelante la búsqueda.
 - El anuncio puede responder a otras intenciones diferentes a las propias de la selección.

b- *¿Porqué publicar?*

Martha Alles en su trabajo “*Selección por competencias*” considera que cuando se realiza adecuadamente una publicación de anuncio de empleo, se desarrolla una manera económica de comunicación sobre la búsqueda con alcances mas allá de los límites propuestos, para así lograr convocar postulaciones del personal adecuado.

El anuncio debe contener componentes indispensables como:

- *Definición de la empresa:* Siempre se obtiene mejores resultados cuando se nombra a la empresa que selecciona ya que los posibles candidatos pueden tener una cierta desconfianza. Aunque a veces dar a conocer la identidad de la empresa que necesita de un nuevo trabajador por cuestiones de confidencialidad no es posible, se debe buscar diferentes formas de anunciar las características de la empresa que lleva adelante la búsqueda. Martha Alles dice “*Muchos buenos candidatos que estén empleados no responderán (a la búsqueda) si no saben a quien lo hacen*”. En el caso de los consultores externos, los potenciales candidatos quizás no tengan la posibilidad de conocer la empresa que posee la necesidad de contratación, pero por el contrario pueden sentirse respaldados por el conocimiento de la consultora que lleva adelante la búsqueda. Si lo mencionado en la oración anterior no es efectivo, la consultora deberá definir con mayor precisión el tipo y características de la empresa que ofrece el puesto de trabajo.
 - *Descripción de la posición:* En este punto se debe hacer un desarrollo resumido valorando según su importancia lo desarrollado en la descripción de puestos de este trabajo, paso n°3 del proceso de selección utilizado.
 - *Requisitos excluyentes y no excluyentes:* Son de suma importancia debido a que permite al lector del anuncio conocer de manera correcta y sin lugar a dudas aquellos aspectos y características por los cuales los perfiles no serán tenidos en cuenta al no contar con ellos.
 - *Competencias dominantes:* Es necesario indicar en el anuncio las competencias requeridas por el puesto, para dejar en claro los conceptos que serán evaluados en el proceso de selección.
 - *Frase que indique que se ofrece:* Es necesario demostrar lo que la empresa está dispuesta a otorgar, haciendo referencia en lo que ofrece como desarrollo de carrera, buen salario, y otros beneficios que le otorguen un extra en atracción al anuncio.
 - *Indicaciones finales:* Se debe comunicar de manera clara mediante el anuncio de empleo, los pasos a seguir para ser tenido en cuenta, como a donde enviar el CV, plazo de recepción de los CV, si es excluyente el CV con fotografía, si se requiere la remuneración pretendida por el candidato, etc.
- c- Si se espera una gran cantidad de candidaturas, se debe detallar en el anuncio que solo serán contestadas aquellas postulaciones que se tendrán en cuenta en los siguientes pasos del proceso de selección.
- d- Solicitar información que pueda ser útil para realizar la preselección.

3.6. Preselección de Curriculum Vitae.¹¹

La labor del seleccionador ahora es de realizar el estudio de los Curriculums recibidos teniendo en cuenta todos los datos del análisis y valoración recabados en momentos anteriores del proceso. El objetivo principal de la etapa de preselección es la de separar o descartar aquellas candidaturas que no cumplen con los requerimientos del puesto de trabajo ni al perfil solicitado, por lo cual es necesario llevar adelante técnicas capaces de no dejar afuera a quienes queremos dentro de las siguientes etapas del proceso de selección.

Dividiremos la etapa de preselección en diferentes acciones:

- A- Recepción y calificaciones iniciales. Esta acción sin ser de mayor relevancia no debe descuidarse, ya que es la punta pie inicial a comenzar a conocer a los postulantes. En una consultora de RRHH o en el departamento de RRHH, se llevan adelante diferentes búsquedas de perfiles en un mismo momento por lo cual esto suele desestabilizar el trabajo de quienes reciben las postulaciones cuando no existe orden y administración de sus funciones.
- B- Lectura de un Curriculum Vitae. Para lograr un mejor desarrollo de esta etapa, se deben dar una especial atención a los Curriculum vitae, ya que la lectura y posterior comparación con los mismos con los perfiles requeridos, son el primer paso antes de las entrevistas. Por lo cual la incorrecta lectura de la hoja de vida o Curriculum vitae, llevara consigo consecuencias tales como pérdidas económicas y de tiempo, de candidatos potencialmente exitosos en los puestos e insatisfacción en el cliente interno o empresa a la cual se le presta el servicio de selección. Existen diferentes aspectos que deben analizarse de un CV, los cuales pueden ser *estructurales, funcionales y formales*.
 - Los *aspectos estructurales* son aquellos que los describen de manera personal, como el sexo, edad, estudios, etc. En ocasiones pueden resultar discriminatorios según la mirada de cada persona.
 - Los *aspectos funcionales* permite analizar a los candidatos en sus aspectos positivos o negativos en lo relacionado al ámbito laboral y su entorno, como puede ser la experiencia en posiciones, en empresas, rotación, etc.
 - Los *aspectos formales* son aquellos sustraídos del medio y la manera en que han sido presentados los CV, si es de manera digital o papel, la distribución de párrafos, prolijidad, errores alfabéticos, etc.
- C- Separar y organizar. A partir del conocimiento sobre el perfil buscado y los requisitos que posee quien lleva adelante la preselección, se comenzarán a separar las candidaturas recibidas. Debido a los requisitos excluyentes se podrá dividir las postulaciones en 3 grupos, los que cumplen con los requisitos, quienes no cumplen con ellos y aquellos que pertenecen a un grupo menor entre ambos llamados “dudosos”.

¹¹ Martha Alicia Alles. “Selección por competencias”. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

En ocasiones es necesario tener una comunicación fluida con las empresas para las cuales se lleva adelante la búsqueda, para así poder consultar sobre casos especiales de candidatos que no cumplen requisitos pero que pueden llegar a ser muy productivos y beneficiosos para la empresa.

D- Interpretar los detalles implícitos de la historia laboral. Deberá analizarse los antecedentes laborales desde 3 aspectos fundamentales:

- Cualificar la historia laboral de acuerdo al tipo y rubro de empresa que se trate y en el que se desempeñe.
- Analizar la continuidad cronológica en la dirección laboral, y así visualizar los espacios vacíos de prestación de fuerza laboral en el mercado. Estos espacios deberán ser analizados minuciosamente, ya que existen vacíos de actividad laboral generados por cuestiones económicas, trabajos de manera independiente. Esto no debe ser un tomado como un punto negativo, si la persona ha continuado con su trabajo. Sobre este concepto de cronología laboral todo lo analizado es relativo sin existir ninguna regla al respecto.
- Evaluar la rotación y/o movilidad laboral. Analizar las causas y consecuencias de los cambios laborales y así de alguna manera determinar de manera precisa las prioridades y preferencias de quien se postula, para luego confirmarse en las entrevistas consecuentes.

El resultado de este primer filtro del proceso va a proporcionar candidaturas que cumplen los requisitos demandados. Los requisitos son aquellos elementos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección, cuyo objeto de estudio es simplemente el historial profesional. Por lo tanto se debe tener bien claro cuáles son los elementos discriminatorios para realizar este filtro. Los requisitos deben ser medibles a través de los Curriculum vitae.

No se deben descartar candidaturas por una mala presentación del historial profesional, sobre todo para ciertos puestos cuyos posibles candidatos puede que no estén acostumbrados a la redacción y presentación de documentos. De la misma manera nos encontramos Curriculum mal presentados, breves y deficientes en cuanto a su redacción, y que a pesar de ello los postulantes pueden responder bien al perfil demandado.

3.7. Concertación de entrevistas.¹²

Esta fase es una parte diferenciada del proceso, por la importancia que tiene el primer contacto con los candidatos.

En muchas ocasiones esta tarea es delegada a un asistente, por lo que es necesario que sea capacitado para lograr concretar las entrevistas. Es de gran importancia registrar quien recibió el llamado, fecha y hora, mensaje transmitido y la respuesta del mismo.

¹² Martha Alicia Alles. "Selección por competencias". Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

3.7.1. Realización de la llamada o contacto.

Los pasos para concertar las entrevistas o citas para pruebas serían los siguientes:

- 1- Elección del momento más adecuado: En lo referido a horarios y días adecuados.
- 2- Presentación: Identificarse claramente explicando el motivo de la llamada, realizando una breve explicación de la selección que se está realizando.
- 3- Consecución de objetivos: Buscar mediante la entrega de información sobre la búsqueda realizada, generar interés en el postulante.
- 4- Concertación de la entrevista: Hay que planificar las entrevistas con dos o tres días de anticipación.

3.8. La Entrevista de selección de personal.¹³

La entrevista de personal es un proceso comunicativo directo entre el selector y un candidato, en donde el primero recoge datos a través de la observación y la escucha, que le permiten evaluar el perfil del candidato para luego relacionarlo con el puesto vacante. Es el elemento más crítico y el mejor medio para obtener información de los candidatos. La entrevista de personal busca obtener información y un mayor conocimiento sobre el candidato a través del lenguaje verbal y no verbal que surge en ella.

3.8.1. Etapas de la entrevista.

PLANIFICACIÓN¹⁴

La entrevista de selección debe ser planificada cuidadosamente, para lograr recolectar la información necesaria y cumplir con el objetivo de la misma. Esta deberá iniciarse con el perfil del puesto requerido y continuar con el análisis de los candidatos surgidos en la preselección.

En la planificación de la entrevista es de gran importancia determinar las cuestiones sobre los cuales se desea indagar o dudas acerca del candidato.

Para una correcta planificación de la entrevista será necesario tener en cuenta

- 1- Tiempo de la entrevista. Programar un horario de comienzo y de finalización, con margen derivado de demoras.
- 2- Ambiente físico de la entrevista. En este caso es necesario que dentro del espacio físico las condiciones sean:
 - Privado, para que el entrevistado y entrevistador puedan expresarse con libertad.

¹³ Verónica Jimena Dobronich. "Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos" Segunda Edición. Editorial Florida Valletta Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Año 2012.

¹⁴ Martha Alicia Alles. "Selección por competencias". Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

- Que no existan distracciones que puedan generar resultados pocos productivos.
- Condiciones de orden o limpieza adecuadas.

3- Tener objetivos claros.

Se debe conocer y saber cuál es la finalidad de la entrevista, por lo que es necesario conocer de manera clara:

- La descripción del puesto.
- Requisitos excluyentes y no excluyentes.
- Las competencias dominantes.

Con estos elementos desarrollamos los contenidos que se analizarán en la entrevista, lo que nos permitirá recolectar la información que necesitamos sobre el entrevistado de manera correcta, ya sea en cantidad y calidad.

4- Tipo de entrevista a utilizarse.¹⁵

Las entrevistas pueden diferenciarse de acuerdo al número de participantes:

- Individuales, en donde los participantes son solo el entrevistado y su entrevistador.
- Colectivas: En este tipo intervienen dos o más entrevistadores al mismo tiempo. Dentro de esta clase de entrevista encontramos la denominada “en serie”. Esta consta de entrevistas a un candidato por diferentes entrevistadores de manera sucesiva.
- De grupo: En este tipo de entrevistas uno o mas entrevistadores reciben a un grupo de candidatos.

Dentro de estas clasificaciones analizadas anteriormente, pueden utilizarse técnicas de entrevistas como:

- No dirigidas: En donde el entrevistador lleva adelante la entrevista con puntos de interés que van surgiendo según las respuestas a las preguntas. No se sigue un orden.
- Dirigidas: En esta entrevista se sigue un orden de preguntas preestablecidas, con el objetivo de no indagar sobre todos los temas necesarios.
- Mixta: Es una mezcla de los dos tipos de entrevistas anteriores, en donde su camino tiende a seguir preguntas preestablecidas, pero en donde se permite explayarse y salir de contexto en algunos temas que el entrevistador crea conveniente.
- De situación: En esta entrevista se utilizan preguntas preestablecidas referidas al puesto de trabajo en sí. Estas preguntas preestablecidas tienen una serie de respuestas “preferidas o deseables” ya formuladas, que permiten identificar los candidatos que mejor se adaptan a los requerimientos de la empresa.
- De tensión: En este tipo de entrevista se busca incomodar al candidato mediante una serie de preguntas preestablecidas o que surgen a través de las mismas respuestas del entrevistado. Busca evaluar la capacidad ante situaciones de presión y tensión en el puesto de trabajo.

Con respecto a la empresa, el selector debe prepararse para representar a la empresa de la mejor manera. Una representación acorde de la empresa, permite generar un mayor atractivo en los entrevistados. En ocasiones

¹⁵ Verónica Jimena Dobronich. “Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos” Segunda Edición. Editorial Florida Valletta Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Año 2012.

puede servir como una manera de estudiar y visualizar si el perfil del candidato podrá dirigirse en la misma dirección que los objetivos empresariales.

Algunos de los aspectos necesarios para lograr esta representación pueden ser:

*** Ambiente.¹⁶**

Según Robbins “*Ambiente se refiere a instituciones o fuerzas que están fuera de la organización y que pueden afectar el rendimiento de ésta*”.

Ambiente General: Es todo lo que está fuera de la organización:

- Condiciones económicas. Estas condiciones modifican la realidad y las expectativas de las organizaciones de acuerdo a inversiones, ampliación del mercado, innovaciones, etc.
- Condiciones Políticas. Estabilidad general de los países donde opera la organización y las actitudes específicas que tengan ante el sector empresarial los funcionarios gubernamentales elegidos.
- Condiciones sociales. Se refiere a las cambiantes expectativas de la sociedad dentro de la cual operan.
- Mundial. La globalización es uno de los principales factores que afectan a los gerentes y las organizaciones.
- Condiciones tecnológicas.

Ambiente específico: Es la parte del ambiente directamente relacionado con la organización y a la vez, al alcance de sus metas. El ambiente específico de cada organización es único y cambia al mismo tiempo que las condiciones circundantes. De ordinario incluye:

- Proveedores. Son aquellos proveedores de materia prima, equipos, insumos financieros y de mano de obra.
- Clientes. El consumidor o cliente es la persona que absorbe la producción de esas organizaciones.
- Competidores. Aquellas empresas que comparten el mercado con la organización.
- Gobierno.

*** Planes de desarrollo. Situación con respecto a la competencia: posicionamiento.**

*** Política de la empresa.**

*** Cultura de la Organización.¹⁷**

¹⁶ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. “*Administración*” Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA. México, año 2000.

¹⁷ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. “*Administración*” Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA. México, año 2000.

Para Robbins “*La cultura organizacional es un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a ésta de otras organizaciones.* La cultura influye de manera directa en la manera en que los integrantes de la empresa se comportan.

Según Robbins, existen diferentes dimensiones capaces de diferenciar el estilo y esencia de la cultura en una organización. Estas dimensiones son:

- 1) *Innovación y aceptación de riesgos.* Grado en el cual las empresas incentivan a sus empleados en aceptar riesgos y buscar innovaciones constantes.
- 2) *Atención a los detalles.* Grado en que la empresa promueve a los empleados la precisión y análisis de los detalles en la misma.
- 3) *Orientación hacia los objetivos.* Grado en el que la organización orienta los resultados hacia metas y resultados específicos.
- 4) *Orientación hacia las personas.* Grado en el cual las decisiones tomadas dentro de la empresa, son fundamentadas en base a los resultados que pueden llegar a tener en las personas que conforman la misma.
- 5) *Orientación hacia el equipo.* Grado en el cual las actividades desarrolladas en la empresa están orientadas a los trabajos en equipo.
- 6) *Agresividad.* Grado en el cual las personas que conforman la organización son competitivas y agresivas en su trabajo.
- 7) *Estabilidad.* Grado en el cual la empresa busca mantener el statu quo, en oposición al crecimiento.

APERTURA¹⁸

Es el momento del primer contacto con el aspirante, en donde el entrevistador deberá saludar de manera cordial y establecer un clima que permita generar comodidad. Es inoportuno recibirlo con preguntas que sean parte de la entrevista de selección, por lo que deberá iniciar con temas y situaciones triviales como deporte, clima, etcétera.

El objetivo de esta fase de la entrevista es lograr una comunicación fluida y productiva, que solo lo permitirá el clima de confianza y comodidad que posea el candidato. Es oportuno comenzar con una presentación del propio entrevistador, para luego comunicarle los objetivos de la entrevista. Es necesario remarcar que el primer contacto es fundamental para que la entrevista sea productiva.

DESARROLLO

Es el momento en donde la entrevista se representa en su estado natural. En este momento comienza a indagarse sobre cuestiones derivadas directamente con necesidades y requisitos que el puesto de trabajo necesite. El objetivo de esta fase es:

- Obtener información sobre antecedentes familiares y personales.

¹⁸ “ Verónica Jimena Dobronich. “*Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos*” Segunda Edición. Editorial Florida Valletta Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Año 2012.

- Recabar datos acerca de la formación y experiencia.
- Conocer el nivel de rendimiento en los puestos de trabajo en donde se haya desempeñado.
- Analizar características personales.
- Proporcionar información necesaria.

Es necesario no caer en errores que puedan inquietar o incomodar al entrevistado, estos errores pueden ser:

- No inducir las respuestas de los entrevistados.
- No escuchar activamente y/o mostrar poco interés lo que el entrevistado habla.
- Deseos de finalización de la entrevista.
- Hablar más de lo necesario.
- Tomar excesivas notas.

Un interlocutor activo en la entrevista, permitirá encontrar ventajas y desventajas claras en la elección de un candidato. El estar activo va permitir, además, observar los diferentes estilos de lenguajes que el aspirante puede exhibir.

Estilos y niveles de lenguajes.¹⁹

Los estilos del lenguaje son características de los interlocutores y de la situación de la comunicación.

Cada individuo en particular posee competencias intelectuales y verbales a las cuales debe adaptarse el lenguaje. La eficacia de la comunicación pasa por una buena adecuación del nivel del lenguaje y del nivel intelectual de las partes incluidas en una comunicación. Una persona de alto nivel intelectual sobre un tema particular, frente a un oyente de bajo nivel, transmitirá peor un mensaje que un locutor del mismo nivel.

Las representaciones llevadas adelante por las personas, dependen de las características y de las facultades personales de cada individuo: edad, nivel de desarrollo, inteligencia, entre otras, y modelan el estilo de la expresión, ya que la preceden y la provocan siempre.

Otra forma de comunicarse es el lenguaje verbal, ya que no se puede dejar de comunicar con el lenguaje del cuerpo. El lenguaje no verbal refuerza, suplen y a veces contradicen a la comunicación verbal. En situaciones en que nos comunicamos, expresamos a cada momento encadenamientos mímicos, posturas, gestos, tactos y vocalizaciones que informan al interlocutor y al espectador, no sólo de nuestros sentimientos del momento, sino también de nuestro comportamiento habitual o si se quiere decir el perfil de comportamiento. No se exagera al decir que cada acto que hacen las personas es revelador de su personalidad y son signos mediante los cuales emite mensajes, por involuntarios e indescifrables que sean.

¹⁹ Jean-François Maubert "Negociar. Las claves para triunfar." Jean-François Maubert. Segunda edición. Editorial Alfaomega, Mexico año 2006.

La kinesiología, según Maubert, *es la ciencia que estudia los movimientos, y afirma que los movimientos participan activamente en la comunicación mediante la intervención de todo el cuerpo*. A modo de ejemplo cito a continuación algunos gestos y posturas de diferentes partes del cuerpo que son relevantes en una entrevista:

- La cabeza alzada un poco hacia atrás, barbilla adelante afirman una posición de superioridad.
- La cabeza baja es signo de sumisión o de pasividad.
- La cabeza inclinada de lado es una invitación a la obtención de algún favor; es una postura destinada a tranquilizar y a buscar el apoyo afectivo.
- El dedo índice apuntando hacia el interlocutor señala hostilidad o la dominación.
- Las manos, con las palmas hacia arriba son un gesto de apertura.
- Las manos, con las palmas hacia abajo, buscan calmar al interlocutor.
- Las manos juntas acompañan una súplica.
- Las manos cruzadas marcan la reanudación de la concentración, cuando estamos a punto de responder una pregunta por ejemplo.
- Sentados, el torso recto o ligeramente hacia adelante, las piernas replegadas bajo la silla expresan una situación de inferioridad, una cierta timidez.
- Sentados, el torso hacia atrás, la pelvis en el borde de la silla y las piernas extendidas son señal de desahogo, incluso de desparpajo.

Los signos que acompañan a la expresión verbal son:

- Gestos de apoyo del discurso, tales como signos acentuados con la cabeza o golpes de pie.
- Los gestos barrera, maneras de autodefensa instintivas. Brazos cruzados, frote a manos o revisión de la postura son algunas de las principales.
- Signos que revelan la disonancia de las propuestas con la posición interna. Son las modificaciones del diámetro de la pupila y de la respiración y los contactos de la mano con la región de la nariz y de la boca.
- El desinterés se expresa con una mirada soñadora, extraviada en regiones extrañas o dirigida hacia otra parte, la ausencia de expresión de la cara y la pasividad del rostro.

Sin embargo se puede reconocer que el punto más crítico del desarrollo de la entrevista es la capacidad que ha de tener el entrevistador para saber escuchar al candidato

Como dice Jack Gratus: *“Escuchar es también uno de los métodos más efectivos para que el entrevistador establezca una buena relación con los entrevistados. Si estos saben que les está escuchando, tendrán confianza en sí mismos y una actitud positiva hacia el entrevistador, y lo demostrarán dando respuestas tan completas como sea posible a las preguntas que se le hagan.”*

Saber Escuchar

OBSTACULOS	AYUDAS
<i>Falta de Planificación</i>	<i>Planificación</i>
<i>Falta de Concentración</i>	<i>Concentración</i>
<i>Falta de Comprensión</i>	<i>Comprensión</i>
<i>Falta de objetividad</i>	<i>Objetividad</i>
<i>Falta de Paciencia</i>	<i>Tolerancia</i>

*La falta de planificación, la improvisación, el desorden en el planteamiento de los temas y de las preguntas.

*La falta de concentración del entrevistador, que hace que pierda el ritmo de la entrevista. Muchos entrevistadores están más pendientes de lo que sucede alrededor que del propio entrevistado.

* La falta de comprensión. La falta de sensibilidad y de comprensión de algunos entrevistadores, incapaces de ponerse en el lugar del entrevistado hace que adopten actitudes que rayan en la desconsideración y en la prepotencia.

* La falta de objetividad. No hay que adelantar acontecimientos ni conclusiones. La falta de objetividad es un serio obstáculo para saber escuchar e interpretar lo que se está escuchando. Muchos prejuicios y actitudes sesgan la visión objetiva que se ha de tener de los candidatos. No es la primera vez que en una entrevista es elegido un candidato por el hecho de haber nacido en un mismo lugar, compartir ideas o gustos, etc.

* La falta de paciencia hace que el entrevistador se precipite en el orden de los temas, no piense en lo que dice el candidato o responda de forma precipitada y poco clara al entrevistado.

Saber escuchar contribuye a comprender e interpretar lo que el entrevistado está haciendo. Saber escuchar significa que la información que estamos recibiendo no está sesgada y que la tratamos de forma objetiva para un posterior análisis.

CIERRE

Antes de dar por finalizada la entrevista es necesario corroborar si se ha obtenido la información necesaria en relación con el perfil. A su vez esta puede ser la oportunidad de centrarse sobre los puntos fuertes y débiles que se hayan quedado en relación a la entrevista.

En esta etapa es necesario crear un clima de cierre en donde se de la sensación de que se han cubierto todas nuestros puntos de información que se pretendían explorar. Es oportuno describir cuales son las siguientes etapas del proceso y aclarar aquellas dudas e inquietudes que el entrevistado pueda tener con respecto al puesto.

El modo en que pueda cerrarse una entrevista nos permitirá o no mantener el interés que el aspirante mantenga hasta la etapa de definiciones de contratación, por lo que es importante mostrar satisfacción con respecto a la entrevista realizada.

3.9. Técnicas de evaluación de candidatos, el “ASSESSMENT CENTER”²⁰

El Assessment Center es una técnica de evaluación desarrollada para analizar y valorar a individuos, en una situación que se presente de manera cotidiana en la realidad de un puesto de trabajo. Esta técnica permite evaluar las fortalezas y debilidades de una persona en un puesto de trabajo, fundamentándose en la medición de sus competencias. Si bien el Assessment Center es una prueba normalmente utilizada para evaluar a más de 1 candidato, en la actualidad está siendo cada vez más implementada de manera individual. El Assessment Center individual mantiene los mismos principios que el Assessment Center tradicional, diferenciándose por la forma individualizada con que es organizada.

La característica más importante de esta clase de técnica es la simulación. Esta nos permite adentrarnos en la situación real de trabajo, observando anticipadamente al candidato en una situación profesional sobre el puesto al que se postula. Esta situación permite visualizar de manera precoz, la conducta futura del candidato en el puesto para el que está siendo evaluado.

Para poder llevar adelante la técnica “Assessment Center” de manera exitosa, es necesario:

Etapas esenciales del “Assessment Center”.

- 1- Identificación de las características de la función.
- 2- Elaboración de los ejercicios y técnicas de evaluación.
- 3- Preparación de los evaluadores.
- 4- Desarrollo del Assessment Center y observación del candidato.
- 5- Evaluación del desempeño en los ejercicios observando al candidato.
- 6- Valoración grupal del equipo de evaluadores y devolución a los candidatos.

3.9.1. Tipos de Ejercicios

Ejercicios de Simulación Individual: Se le presenta al candidato situaciones problemáticas y/o habituales relacionadas a la tarea a desempeñar, ante la cual deben tomarse decisiones y lograr justificarlas.

In basket: Se presenta una serie de documentación que requieren tomar decisiones de diversos tipos en un lapso de tiempo reducido. Valora la capacidad de toma de decisiones, planificar, delegar, asumir riesgos, etcétera.

Estudio del Caso: Consiste en el análisis y resolución de problemas complejos que admiten varias decisiones. Se valora el procedimiento utilizado para la toma de decisión y no la solución en sí.

²⁰ Verónica Jimena Dobronich. “Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos” Segunda Edición. Editorial Florida Valletta Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Año 2012.

3.10. Valoración de las candidaturas.²¹

Una vez finalizada la entrevista en profundidad, contamos con la información suficiente para elegir el candidato que se aproxime a las necesidades y expectativas de la empresa. Sin embargo, no estamos en presencia de la decisión final, debido a que es recomendable seleccionar un grupo de candidatos para realizar una última entrevista en la que participe algún responsable del área de trabajo donde se va a integrar, o con aquella persona que posee la capacidad de decisión final.

Según Noya, Díez y Bozal con todos los datos disponibles, el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe apoyándose en los datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Para poder elaborar el informe correspondiente es necesario elaborar un sistema que permita valorar las diversas candidaturas. El seleccionador necesita saber que elementos valorar y cómo los va a ponderar para aplicar las técnicas de selección que considere más adecuadas. El resultado final será representado en un informe de valoración de las candidaturas elegidas, que servirá como herramienta en la toma de decisiones del candidato a seleccionar.

Los datos de mayor importancia a valorar son los requisitos del puesto y el perfil del candidato.

Una vez que ya hayan sido elegidos elementos de valoración el seleccionador los clasificará por orden de importancia y procederá a su ponderación, es decir, que peso específicos tiene cada uno de estos elementos en la valoración de cada candidatura.

Los diferentes sistemas de valoración pueden ser de varios tipos:

- Valoración por comparación entre todos los candidatos que intervienen en el proceso.
- Valoración por exclusión en función del número de requisitos que una candidatura aporta en relación con el puesto a cubrir y del grado de cumplimiento de los mismos.
- Valoración por competencias, centrada en el cumplimiento por parte del candidato del máximo número de factores de rendimiento.
- Valoración de datos objetivos cuando el sistema de valoración depende de pruebas de selección objetivas: resolución de casos, realización de un determinado tipo de pruebas profesionales o test de aptitudes.
- Valoración por requerimientos o condiciones objetivas del puesto. Es un sistema de valoración en función de las necesidades reales de la empresa y puesto.
- Valoración en función del potencial de los candidatos. Dicha valoración debería contemplarse en el plano profesional.

²¹ María García Noya, Enrique Hierro Díez y José Javier Jiménez Bozal. "Selección de Personal. Sistema Integrado.". Editorial ESIC. Madrid, España. Año 2001.

- Valoración D.A.F.O.; durante el proceso de selección se van a obtener cuáles son las debilidades y fortalezas del candidato en relación con el puesto, así como las amenazas y oportunidades que su candidatura aporta al mismo y a la empresa. Después de dichos factores se realiza una valoración final.

Información de la candidatura.

En este informe se debe asentar los diferentes factores y elementos utilizados para llevar adelante la valoración. Se deberá elaborar un completo informe que les hará llegar a las empresas clientes para que adopten las decisiones que más convengan a la empresa.

Noya, Diez y Bozal proponen que el informe de valoración se compone de ocho apartados dentro de los cuales se estructura y valora la información recogida por el seleccionador:

- I- Datos de identificación de personal.
- II- Formación académica y profesional.
- III- Experiencia profesional.
- IV- Resultados de pruebas o test.
- V- Intereses o motivaciones.
- VI- Idiomas.
- VII- Factores de rendimiento.
- VIII- Calificación general para el puesto.
- IX- Anexo. Adjuntar el Curriculum Vitae del candidato.

El informe de la valoración concluye con el apartado en donde, por parte del seleccionador, se exponga la calificación general del candidato para ocupar el puesto. Esta calificación se contrastará con las opiniones de los responsables que van a tomar la decisión de contratación.

3.11. La entrevista final, empresa cliente.²²

El objetivo de plantear una entrevista final es que intervengan las personas con las que se va a relacionar de forma directa el profesional a contratar, normalmente los superiores o jefes inmediatos de los distintos departamentos o áreas, en la empresa cliente. De esta forma se podrán adquirir criterios de valoración añadidos y, sobre todo, se podrá comprobar la química personal existente entre ellos.

3.12. La decisión final y la oferta laboral.

La decisión de contratar a un candidato nos determina la finalización del proceso de selección. Esta responsabilidad corresponde en la mayoría de los casos al supervisor del puesto de trabajo o a su área.

Luego de llevar adelante todos los pasos del proceso de selección, el selector debe elaborar un informe de las candidaturas en donde se integren todos los elementos recogidos y las conclusiones de ellos. Este informe debe ser suministrado al área que necesita cubrir la vacante, quien luego tomará la decisión final.

²² Verónica Jimena Dobronich. "Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos" Segunda Edición. Editorial Florida Valletta Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Año 2012.

RRHH será provisto de la decisión final para establecer un nuevo contacto con el seleccionado y realizar la oferta laboral correspondiente.

3.12.1. La Oferta.

Al elaborar una oferta es necesario tener en cuenta aspectos de suma importancia para que el candidato acepte la misma. Algunos de ellos son:

- La Organización.
- La nueva posición.
- La proyección.
- Beneficios cuantitativos y cualitativos.
- Aspectos económicos.

3.13. La negociación en un proceso de selección.²³

La negociación es el proceso destinado a resolver conflictos entre partes interesadas sobre un tema particular, acordando compromisos, conductas, ventas individuales y colectivas. Es el método aplicado para una resolución alternativa de conflictos o situaciones, que generen acciones indeseadas.

El método utilizado en los procesos de selección es el adoptado por la escuela de Harvard, Fisher, Ury y Patton, la cual nos dice que los intereses son los aspectos de mayor importancia en una negociación, por lo cual es fundamental desarrollar la negociación en base a estos y no así en las posiciones individuales que las diferentes partes presentan en la negociación misma.

La negociación en el proceso de selección, tiene que ver con planificar de manera cautelosa los elementos de propuesta capaces de generar una situación conflictiva, en la que se deberá negociar para lograr el acuerdo y así seguir adelante en el proceso de selección. Es necesario conocer más del candidato, sus gustos, preferencias, historia de vida, familia, etc.; es decir informarse sobre los temas a tratar y sobre el candidato y sus intereses.

La negociación telefónica no es recomendada, ya que la comunicación no está desarrollada en su totalidad, verbal y no verbal, no se tiene toda la información disponible y las decisiones no se pueden tomar bajo presión, por lo cual es ideal proponer, esperar y luego seguir.

²³ Martha Alicia Alles. "Selección por competencias". Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

Maryha Alles plantea un esquema en la negociación para el proceso de selección, y que representan las acciones llevadas adelante en la misma. Ellas son:

- 1- *Posición*: Es el primer acercamiento en el cual el candidato presenta sus requisitos y la empresa plantea su opción mínima.
- 2- *Interés*: Se presentan los intereses, aquello que el postulante desea obtener mínimamente en materia de compensaciones y beneficios, y desde la empresa lo que puede y es conveniente ofrecer.
- 3- *Opciones*: Son aquellas alternativas que logran acercar a las partes en situaciones en que se presentan diferencias.
- 4- *Criterios objetivos*: Son los elementos del entorno capaces de aportar información objetiva en la negociación, como salarios de mercado, convenios colectivos de trabajo, etc...
- 5- *La alternativa*: Es la opción fuera de la negociación, aquellas opciones que ambas partes poseen en el caso de no lograr llegar a un acuerdo.
- 6- *La Propuesta*: Es lo ofrecido por la empresa y que el candidato deberá aceptar o no, y viceversa en algunas ocasiones.

3.14. Entrevista de seguimiento.

Es una herramienta práctica capaz de acompañar a los nuevos empleados por medio de un plan a cargo del área de RRHH en la cual se integra a quienes hayan participado en la selección del mismo, para seguimiento de su integración en la organización. Se trata de entrevistas desarrolladas periódicamente con el objetivo de analizar si las expectativas del nuevo empleado han sido cumplidas, como se siente con el nuevo lugar, etc.

4. Mercado General y Laboral de la Industria del Software y Servicios Informáticos.²⁴

4.1. Tecnología Informática.

Según Leonel Domenech, “*la tecnología Informática, “IT” por sus siglas en ingles , es el estudio, diseño, desarrollo, innovación puesta en práctica, ayuda o gerencia de los sistemas informáticos computarizados, particularmente usos del software y hardware*”. En general, se ocupa del uso de computadoras y del software electrónico de convertir, de almacenar, de proteger, de procesar, de transmitir y de recuperar la información.

4.2. Mercado de trabajo de la Industria del Software y Servicios Informáticos. (SSI)

Los inconvenientes relacionados con RRHH especializado en programación es una preocupación generalizada para empresas grandes y pequeñas y se ubican en un nivel estratégico en la gran mayoría de las ellas, de la mano con problemas como la falta de financiamiento o la disminución de la rentabilidad.

²⁴ Leonel Domenech. “*La industria del Software y los Servicios Informáticos en Argentina*”. Buenos Aires, Argentina. Tecnológica Nacional, Facultad Regional La Plata. Año 2007.

La presión que el mercado laboral ejerce sobre ellas sin embargo, es sustancialmente mayor cuando disminuye el poder de atracción de RRHH en cada empresa.

Según Leonel Domench se reconoce como poder de captación de RRHH *“aquella capacidad de la empresa de atraer y retener recursos humanos mediante paquetes de salarios y beneficios altos, condiciones laborales atractivas como horarios flexibles, buena ergonomía, y aménitis en general; y fundamentalmente la promesa de una experiencia laboral que sea clave y de referencia para su carrera sirviendo como capital simbólico.”*

Podemos determinar de tal manera que la dinámica del mercado de trabajo de las industrias SSI, describe la demanda que actúa con mayor crudeza en la base de la pirámide de los empleadores.

4.3. Demanda de Capital Humano: El sector SSI

La industria del software y servicios informáticos en la Argentina ha ido creciendo en el transcurso del tiempo desde hace 40 años. De acuerdo a la Encuesta Estructural a Pymes de servicios a la producción del Observatorio Pyme, el 18% de las empresas mencionan como su principal problema la dificultad de captar recursos humanos. Esto se suma al alto índice de rotación de los perfiles IT que en suelen ser superiores a lo normal.. Entre las causas se puede mencionar la suba significativa de salarios y la llegada de empresas extranjeras al mercado local con salarios que las empresas locales no pueden ofrecer. (Observatorio PYME, 2007).

Alta rotación y “robos” de RRHH

La demanda de capital humano está creciendo de tal manera no pueden ser seguidos en todos los casos por el sistema de educación formal.

No existen opiniones idénticas sobre el porqué existen estas brechas. Si bien para la Secretaria de Ciencia y Técnica (SeCyT 2006) *“en Argentina el problema no reside en el déficit de recursos humanos sino en su aprovechamiento”* Según la información obtenida, los mayores inconvenientes no solo son captar a los recursos humanos, quizás lo más difícil sería conservar recursos humanos con capacidades.

Esta constante actividad describe una dinámica de mercado en donde las empresas grandes “roban” los recursos de las empresas medianas y pequeñas y estas se “roban” los recursos del estado. Debido al poco caudal de graduados o formación de idóneos, los tres grupos compiten por captar personal técnico en el área de sistemas y la competencia se intensifica a la hora de retenerlos y competir con el salario.

Según un informe que realizó Itcon a partir de 3.480 encuestas y 300 entrevistas en profundidad con profesionales de IT, *“el 86% de profesionales planea un cambio laboral y el 85% desea un sueldo más alto. Entre los últimos, el 15% aspira a un sueldo que duplica el actual. Los más disconformes son justamente los programadores y el personal de soporte que se ubican en el medio y en la base de la pirámide salarial y de competencias.”*

4.4. Oferta de Capital Humano

Para analizar la oferta de Capital Humano vinculada específicamente al área de SSI, las estadísticas existentes toman principalmente los egresados o estudiantes de las 200 carreras de grado del área de informática y sistemas.

Esto se complementa con cerca de 40 carreras de posgrado, mayoritariamente maestrías.

También sería interesante no sólo incidir para que los jóvenes provenientes de un programa extracurricular con base en colegio secundario consigan un trabajo sino para que sigan estudiando.

El número de alumnos y particularmente de graduados de las carreras formales en cuestión evolucionó favorablemente en los últimos años, pero no ha permitido cubrir las necesidades de la demanda como. Otro factor importante en el número de egresados tiene que ver con la deserción.

5. La determinación de los salarios: El retraso de la respuesta de la oferta.²⁵

5.1. El modelo de la telaraña.

Consideramos que la siguiente figura, en la que hemos representado el mercado de nuevos ingenieros recién recibidos. Supongamos, que al principio la demanda y la oferta de trabajo son D y S , respectivamente, y que el mercado se encuentra actualmente en equilibrio en el punto a , en el cual el salario es W_0 y el nivel de empleo Q_0 .

Supongamos ahora que aumenta inesperadamente la demanda de ingenieros, debido quizá a la aparición de nuevas tecnologías. En el modelo convencional del mercado de trabajo, el mercado se vaciará rápidamente en el punto de intersección de S y la demanda D . Pero el mercado de nuevos ingenieros y de otros profesionales que poseen una elevada formación es atípico. No es excepcional observar en estos mercados que la oferta tarda entre cuatros y cinco años en responder a las nuevas circunstancias. Los estudiantes que están matriculándose actualmente en las escuelas de ingeniería no terminan los estudios y entran en la población activa hasta dentro de varios años.

En el período inmediato, el número de nuevos ingenieros se mantiene temporalmente fijo y es igual a Q_0 . El período inmediato es un período de tiempo tan breve que la cantidad ofrecida no responde a una variación del salario. Por tanto, podríamos imaginar una curva de oferta de trabajo vertical correspondiente al período inmediato que partiera de Q_0 y pasará por a y b . En cambio, cabría imaginar que la curva de oferta de S es la curva de oferta de largo plazo; indica la respuesta final de los oferentes de trabajo a las variaciones de los salarios. En este caso, el largo plazo es un período de cuatro o cinco años.

Dado que actualmente hay Q_0 ingenieros en la población activa y que la demanda es DI , habrá una escasez de trabajadores al salario W_0 , por lo que el salario del mercado subirá a W_1 . Este salario eliminará la escasez, ya que en el punto b , la curva de demanda DI corta la curva de oferta de trabajo vertical correspondiente al período inmediato Q_0ab .

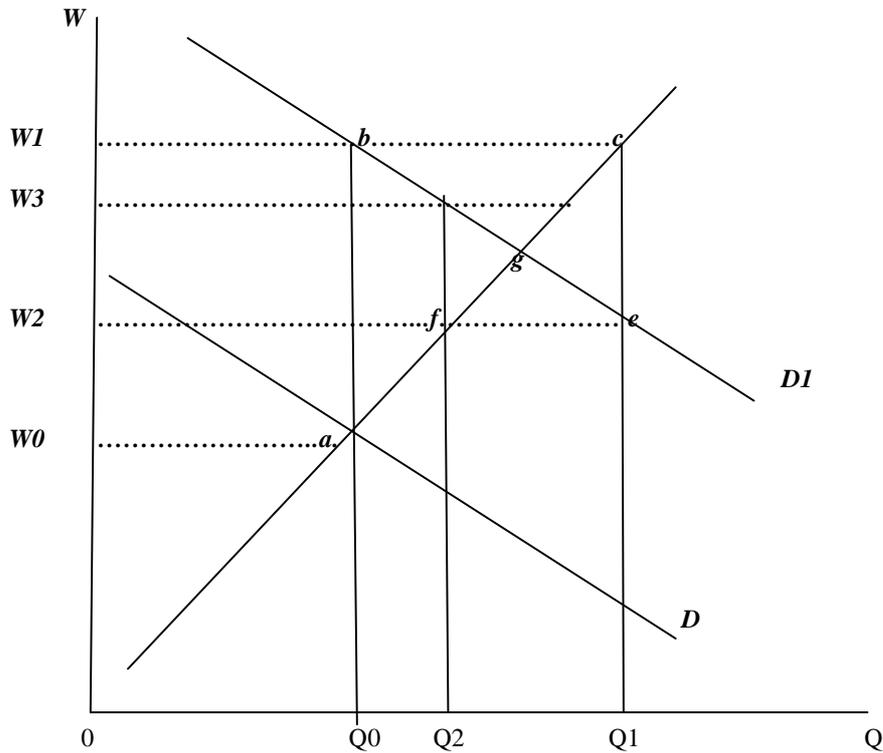
²⁵ Campbell McConnell. "Economía Laboral". Editorial Interamericana de España. España, año 2007.

Este no es más que el comienzo de la historia. El elevado salario $W1$ provoca la entrada de numerosos estudiantes en el campo de la ingeniería. Cuando se titulen dentro de cinco años, habrá $Q1$ ingenieros en el mercado de trabajo. Esta respuesta de la oferta se encuentra en el punto c de la curva de oferta de largo plazo S y es el resultado del salario anterior $W1$. Lo que sucede de hecho, es que la curva de oferta de trabajo vertical correspondiente al período inmediato se desplaza hacia la derecha en paralelo de $Q0$ a $Q1$.

Ahora que la cantidad ofrecida de trabajo vuelve a ser temporalmente fija - e igual en esta ocasión a $Q1$ - hay un excedente de bc ingenieros al salario $W1$. Por tanto, éste baja a $W2$ (Punto e de DI). En este punto, la nueva curva de oferta correspondiente al período inmediato que parte de $Q1$ y pasa por los puntos e y c corta a la curva de demanda DI en e , por lo que se elimina el excedente.

La historia continúa. Aunque el nuevo salario de partida $W2$ es considerablemente inferior a $W1$, no provocará inmediatamente una disminución del número de nuevos ingenieros que ofrecen sus servicios de trabajo. No es probable que los recién titulados en ingeniería abandonen sus carreras en respuesta a la reducción de los sueldos relativos. Por otra parte, es muy probable que el salario $W2$ sea superior al que pueden ganar los ingenieros en otros puestos de trabajo que no están relacionados con su profesión. Sin embargo, el salario relativamente bajo $W2$ sí afecta a las decisiones de los estudiantes universitarios que acaban de comenzar a estudiar y que están planificando su programa académico. El bajo salario de partida disuadirá a estos estudiantes de convertirse en ingenieros. Dentro de cuatro o cinco años, las universidades expedirán menos títulos de ingeniero. Vemos que el número de nuevos ingenieros existente en este mercado de trabajo desciende de $Q1$ a $Q2$; esta última cantidad corresponde al punto f de la curva de oferta de largo plazo S . Dada la demanda DI , se produce una escasez de fe ingenieros y el salario responde subiendo de $W2$ a $W3$.

El ciclo que acabamos de describir se repite. La cantidad demandada de trabajo en cada período depende del salario vigente en ese período; la cantidad ofrecida depende del salario vigente en el período anterior, en el que se tomaron las decisiones académicas y profesionales. En este caso, el equilibrio se alcanza finalmente en el punto de intersección de la curva de la oferta de trabajo a largo plazo S y la curva de demanda DI . La senda de ajuste de este equilibrio en g da lugar a un patrón en forma de telaraña, por lo que este modelo se denomina *modelo de la telaraña*.



6. Talento²⁶

Cuando se genera la necesidad de llevar adelante un proceso de selección, para cubrir algún puesto dentro en una empresa, se utilizan medios profesionales con el objetivo de seleccionar a la mejor persona para el puesto a ocupar.

Muchas veces a la hora de seleccionar una persona se utiliza el término “talento” sin tener conocimientos claros y bien definidos sobre a que se le llama de ese modo.

Para la Real Academia Española, en su segunda acepción talento es “*un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres*”, y en la tercera acepción: “*conjunto dotes intelectuales como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecerán en una persona*”. En la última definición se encuentra claramente una gran similitud entre talento y lo que puede ser definido como “competencias”. Según Martha Alles Competencias son “las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.

A partir de la definición de “talento” anteriormente mencionada, podemos tomar la frase “*conjunto de dotes intelectuales*”, la cual en la Gestión de Recursos Humanos por Competencias equivaldría a la sumatoria de dos subconjuntos, que son ni más ni menos que los conocimientos y las competencias. La interacción de estos

²⁶ “Martha Alicia Alles. “*Selección por competencias*”. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

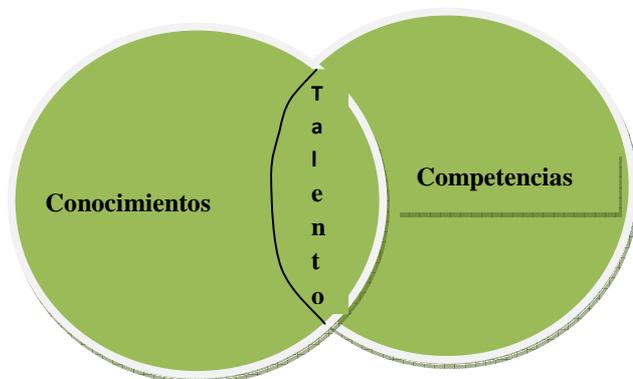
dos subconjuntos nos va a determinar el talento que una persona tiene con respecto a un puesto de trabajo y lo que esto requiere. Cuando nombramos “talento”, se hace referencia al talento que una persona posee sobre una posición o tarea a realizar, sin que esto signifique que la persona posea otros talentos ajenos a su trabajo o función.

Vinculando el talento con el mundo de las organizaciones, podemos introducirnos con las descripciones de puestos en la cual es de gran importancia conocer los requerimientos en relación a los conocimientos y competencias que deben poseer las personas que se desempeñen en cada puesto de trabajo.

Cualquier persona que trabaja posee un conjunto de conocimientos, que se conocen como los estudios que la persona tiene para desempeñarse en un puesto de trabajo y también aquellos conocimientos que la persona posee sin ser utilizados en sus funciones. Al igual que los conocimientos, las competencias existentes en una persona suelen ser 2, las usadas en su trabajo y otras que no necesariamente se utilizan en el mismo. Las competencias son aquellas características de la personalidad que llevan a una persona a desarrollar desempeño superior o de éxito.

Para que el desempeño de una persona sea exitoso se deberá cumplir la intersección entre el conocimiento y las competencias que posee la misma, y que se puede observar en el siguiente gráfico.

27

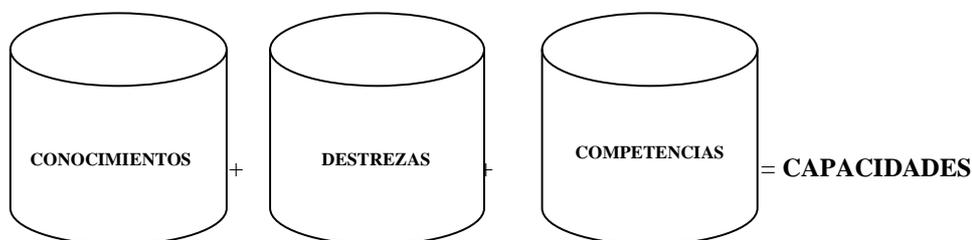


En el gráfico anterior, el talento representa los conocimientos y las competencias necesarias que debe poseer una persona, para tener éxito en un puesto de trabajo.

Los conocimientos y competencias forman a su vez otro grupo denominado “Capacidades”, en donde se incorpora como elemento la destreza. La destreza es la habilidad o arte con el cual se realiza una determinada cosa, trabajo o actividad. A la destreza se la puede incluir dentro de conocimientos como así también en competencias. Cuando se la incorpora a conocimientos podemos remarcar que la destreza es necesaria para

²⁷ Martha Alicia Alles. “Selección por competencias”. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

poner en práctica a los conocimientos; Y cuando es incorporada en competencias, se debe a que las mismas tienen una relación directa con las características de la personalidad de un una persona.



*Grafico proveniente de "Selección por competencias". Martha Alicia Alles. Editorial Granica. Buenos Aires, año 2006.

7. El rol de la motivación en el proceso de selección.²⁸

Existen ocasiones en que la intersección (conocimientos y competencias) que se ha analizado anteriormente no es suficiente, es necesario otro elemento denominado motivación. Lo que se trata de analizar en esta oportunidad es la posibilidad que existe de que la tarea a desarrollar coincida con las motivaciones personales, ya sea por sus preferencias o por cualquier otro motivo.

La motivación en el proceso de selección se plantea desde el punto de vista de lo que la persona tiene frente a la nueva posición. Esta motivación en el proceso de selección puede ser encontrada en dos cuestiones, *la motivación para el puesto y la motivación para el cambio*. La primera motivación se trata de lo que la persona espera del puesto de trabajo, ya sea desarrollo profesional, clima laboral, comodidades, flexibilidad, etc. La motivación para el cambio hace referencia a lo que genera el cambio de trabajo y que lo torna más complicado.

David McClelland define a "el motivo" como: "*el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos*". Tras analizar este concepto podemos entender de que un motivo puede aparecer cuando se tiene en cuenta la consecución de un objetivo, de manera recurrente y no ocasional.

Los empleados y las organizaciones inician una relación laboral con un alto grado de expectativas y de entusiasmo, algo que poco a poco va diluyéndose, en algunos casos, debido al incumplimiento de las mismas en el correr del tiempo. La expectativa que poseen se debe a la fantasía de que a partir de determinados hechos se producirán otros automáticamente, ya sea desde el punto de vista del empleado y del empleador.

²⁸ Martha Alicia Alles. "Selección por competencias". Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

Carretta, Dalziel y Mitrani en su libro *“Dalle Risorsw Umane alle Competence”* proponen una serie de elementos a tener en cuenta para mejorar la motivación humana:

- Identificar características y capacidades de las personas Este aspecto se relaciona con el puesto que la persona ocupa. La mejor situación tanto para el empleador como para el empleado es que la persona que ocupe un puesto para el cual tiene las capacidades adecuadas.
- Tener en cuenta de manera clara las necesidades de la empresa y de las personas, de modo de hacer lo posible para satisfacerlas. La principal herramienta para llevar adelante esta cuestión es la descripción de puestos y un modelo de competencias que permita verificar las capacidades de las personas que ocupan esos puestos.

7.1. La ubicación de una persona en un puesto de trabajo y su relación con la motivación.²⁹

La selección y la posterior inclusión de una persona en un puesto de trabajo acorde a las capacidades del mismo, tiene una relación directa con su motivación. Es necesario que la inclusión de una persona en un puesto de trabajo sea tomado, tanto para la empresa como para el empleado, como un acción de *“ganar-ganar”* según Martha Alles. En otras palabras, ubicar en cada puesto a la persona que mejores capacidades tiene para llevar adelante sus funciones es bueno para ambas partes ya que la productividad de quien se desempeñe en el puesto será mayor y mejor para la empresa, y la motivación aumentará notablemente en el caso de las personas.

Lo ideal es que las personas ocupen los puestos para los cuales sus competencias y conocimientos son aptos. Sin embargo suele suceder que esta situación no ocurra en la cotidianeidad de las organizaciones, por lo tanto las empresas deben hacer una clara identificación y análisis de los perfiles necesarios para cada puesto e intentar cubrirlos de manera efectiva.

7.2. Teorías Motivacionales.

7.2.1. Teoría de Maslow sobre la jerarquía de las necesidades.³⁰

Según Robbins *“Maslow fue un psicólogo humanista y propuso la idea de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:*

1. *Necesidades fisiológicas: Alimento, bebida, vivienda, satisfacción sexual y otras exigencias físicas.*
2. *Necesidades de seguridad: Seguridad y protección contra daños físicos y emocionales, así como la seguridad de que será posible seguir satisfaciendo las necesidades físicas.*

²⁹ Martha Alicia Alles. *“Selección por competencias”*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

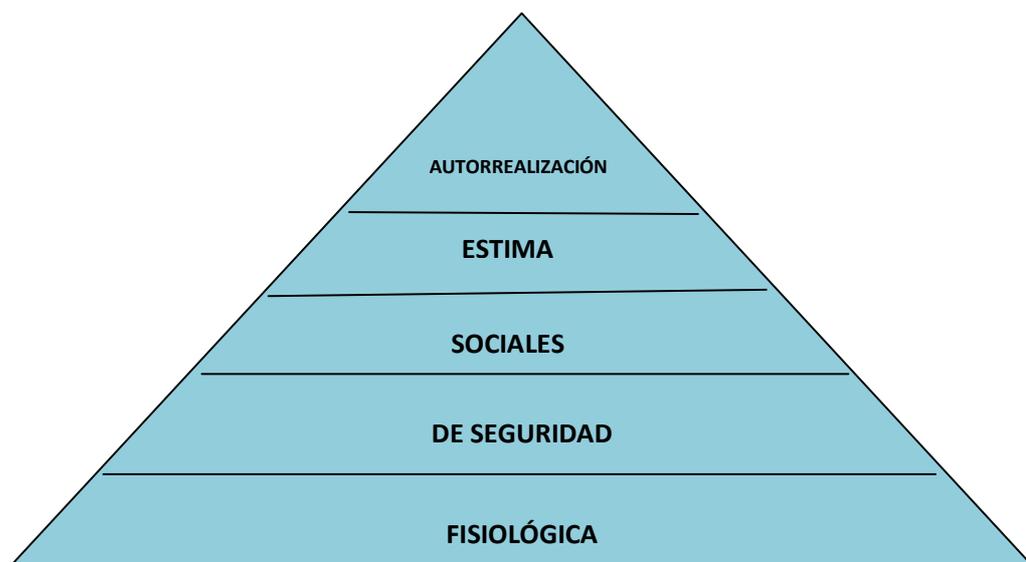
³⁰ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. *“Administración”* Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA. México, año 2000.

3. *Necesidades sociales: afecto, sensación de pertenencia, aceptación y amistad.*
4. *Necesidades de estima: Factores internos de estima, como respeto por sí mismo, autonomía y logros, y también factores externos de estima, como prestigio, reconocimiento y atención.*
5. *Necesidades de autorrealización: Crecimiento personal, logro del propio potencial y autorrealización; el impulso de llegar a ser todo lo que la propia capacidad le permita.”*

Cada una de las necesidades debe satisfacerse de manera integral y completa, antes de que pueda activarse la siguiente necesidad; una vez de que la necesidad está satisfecha deja de ser un factor motivador del comportamiento. De acuerdo a la pirámide que se verá a continuación, el individuo asciende por la jerarquía de las necesidades. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría de Maslow propuso que, aunque ninguna necesidad se satisface por completo, cuando esta sustancialmente satisfecha deja de ser un factor motivacional para el individuo. Según Maslow, para motivar a una persona se necesita conocer en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y enfocar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades en ese nivel o en otros superiores.

Además, Maslow dividió cada una de las cinco necesidades en un nivel superior y uno inferior. Las necesidades fisiológicas y de seguridad fueron descritas como necesidades de orden inferior; las sociales, de estima y autorrealización fueron descritas como necesidades de orden superior. La diferencia planteada tiene como fundamento de que las necesidades de orden superior se satisfacen internamente y que las necesidades de orden inferior tienen una satisfacción externa. De hecho, la conclusión natural de la clasificación de Maslow es que, en tiempos de prosperidad económica, casi todos los trabajadores con empleo permanente tienen sustancialmente satisfechas sus necesidades de orden inferior.” (Stephen Robbins, 2000)

31



³¹ “Administración” de Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Sexta edición. Año 2000.

7.2.2. Los tres sistemas importantes de motivación humana según David MacClelland.³²

David McClelland sostuvo que todos los individuos poseen 3 sistemas motivacionales que influyen en el comportamiento humano, estos son:

- Los *Logros* como motivación: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito. Las personas son atraídas por el hecho de encontrar posibilidades de mejoras, prefiriendo tener responsabilidades personales por el resultado. El hecho de mejorar es esforzarse de igual o menor manera y conseguir mayores resultados. Buscan situaciones, en las que tengan la responsabilidad personal de brindar soluciones a los problemas, situaciones en las que pueden recibir una retroalimentación rápida acerca de su desempeño, a fin de saber si están mejorando o no y por último, situaciones en las que puedan entablar metas desafiantes. Al alcanzar resultados, desean tener la claridad si ha sido producto de sus propias acciones y no de la suerte.
- El *Poder* como motivación: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás. Los individuos que poseen una alta necesidad de poder, disfrutan el encontrarse a cargo de los demás, además ansían ser colocados en situaciones competitivas y dirigidas al estatus. Tienden a interesarse más por el prestigio y la reputación sobre los demás, que en el desempeño eficaz.
- La *Pertenencia* como motivación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización. Este sistema está claramente relacionado con los demás sistemas, ya que el hecho de mantener buenas relaciones con los demás miembros de la organización, podrá producir que un gerente, se gane el poder bajo la forma de autoridad. Con el tiempo le ayudará a conseguir eficientemente las metas trazadas por la organización y las personales en consecuencia. En esta situación se observa claramente una relación entre las necesidades de afiliación, logro y poder.

³² Martha Alicia Alles. "Selección por competencias". Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

Capítulo 4

“Resultado de las encuestas elaboradas”

*** Tipo de Investigación.**

Si bien este proyecto es de intervención, para lograr un diagnóstico capaz de representar claramente el problema que la consultora Humax presenta, necesitaremos llevar adelante una investigación de tipo descriptiva. Este tipo de investigación nos permitirá conocer situaciones, preferencias y actitudes predominantes a través de la descripción de los perfiles a analizar. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

Su objetivo no es sólo determinar el estado de los fenómenos o problemas analizados, sino también en comparar la situación existente con las pautas aceptadas.

En este caso he realizado 38 encuestas a perfiles IT del mercado en general. Estas encuestas las he conseguido a través de visitas en universidades, centros de capacitación y empresas que han tenido la amabilidad de abrir sus puertas para este tipo de acción.

Resultado encuestas.

Para comenzar con el plan de acción es necesario reconocer con anterioridad, la información obtenida por las encuestas realizadas a los perfiles IT del mercado. Los resultados son los siguientes:

1- Nivel Educativo de los encuestados.

Nivel de estudios	Cantidad	Porcentajes
Universitario	6	16%
Terciario	12	32%
Secundario	20	53%
Total	38	100%



Este análisis permite visualizar que en la muestra descrita, es muy pronunciada la presencia de perfiles que no han logrado recibirse a nivel Terciario ni Universitario. El 53% de los encuestados solo posee título secundario, mientras que con título terciario representan el 32%. Es sorprendente la bajísima presencia de profesionales universitarios representando solo el 16% de la muestra analizada.

Esta progresión es desarrollada debido a la gran cantidad de demanda de este tipo de perfiles IT en etapas de desarrollo económico en las empresas. Cuando se producen picos de crecimiento en las empresas, las mismas salen en búsqueda de perfiles capaces de desarrollar funciones operativas, contratando estudiantes universitarios que han aprendido a utilizar herramientas con las que las compañías trabajan y así poder lograr abastecer la demanda que existe en el mercado de software y servicios informáticos.

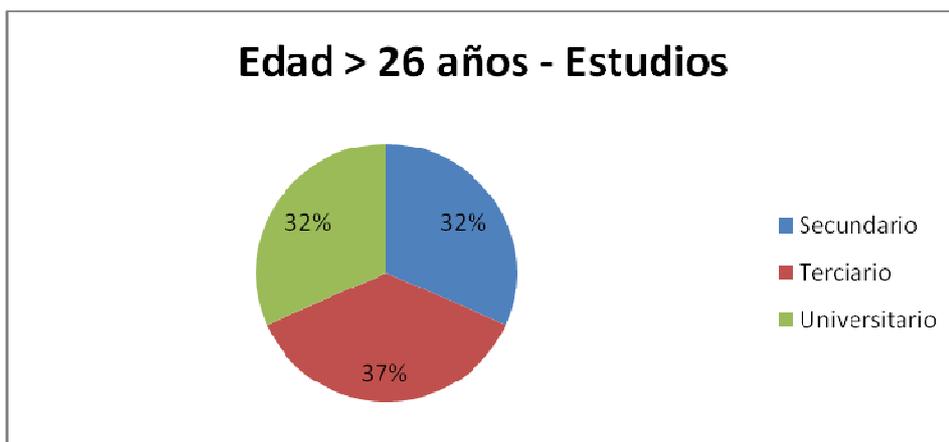
Para analizar un poco más en profundidad este tema, vamos a relacionar el nivel de estudio de los encuestados, con las edades de los mismos.

Edad <= 26 años - Estudios	Cantidad	Porcentaje
Secundario	14	74%
Terciario	5	26%
Universitario	0	0%
Total	19	100%



A través de este análisis, se puede reconocer que el 74% de los perfiles IT menores a 26 años encuestados solo poseen título secundario, y que solo el 26% posee nivel terciario. Es importante destacar que de la muestra encuestada, ningún menor de 26 años a finalizado los estudios universitarios.

Edad > 26 años - Estudios	Cantidad	Porcentaje
Secundario	6	32%
Terciario	7	37%
Universitario	6	32%
Total	19	100%



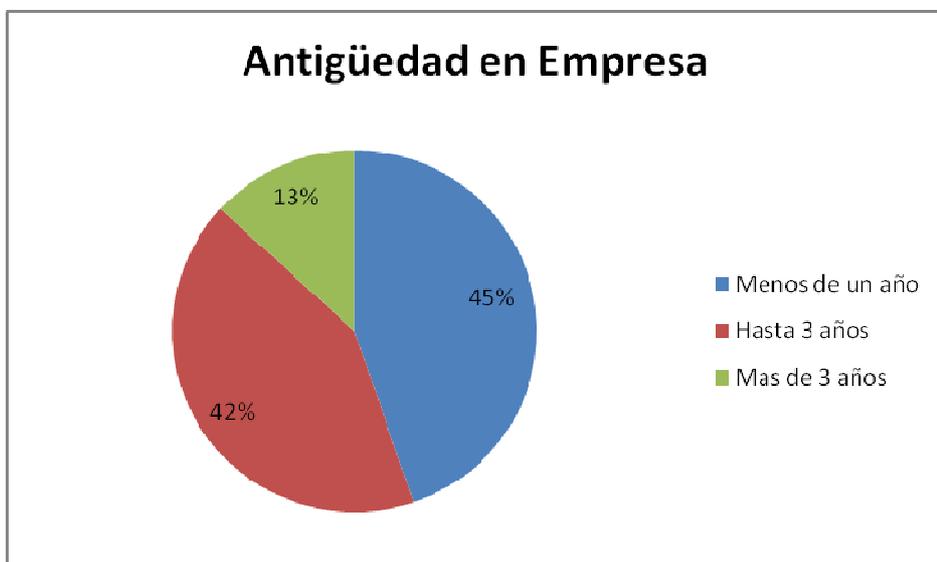
Es posible destacar que los mayores de 26 años que han sido encuestados, poseen un mayor nivel porcentual en los niveles de estudio alcanzados. Aparece aquí la presencia de un 32% de encuestados, mayor a 26 años, con estudios universitarios finalizados; como así también aumenta el porcentual de perfiles IT con estudios terciarios a un 37%, mientras que el nivel secundario en los encuestados disminuye notablemente a un 32%.

A simple vista podemos destacar que, según la muestra analizada, mientras mayor sea la edad los porcentajes incrementan el nivel de estudios; y mientras menor sea la edad, los niveles de estudios de estudios son cada vez más inferiores.

La explicación que se encuentra en este análisis es el crecimiento que ha existido en el mercado de desarrollo de software y servicios informáticos en nuestro país desde hace 9 años. Esto ha generado la llegada de grandes corporaciones en el país, ofreciendo a estudiantes de carreras relacionadas a el software y la informática condiciones laborales que permitan el acercamiento a las mismas. La teoría de ganar hoy y no pensar a largo plazo, comenzó a tomar forma en este mercado generando la salida temprana de estudiantes de las universidades sin haberse recibido. En conclusión, mientras menor sea la edad del perfil IT más ha vivido la constante tentación de las empresas de comenzar a trabajar mientras estudiaba, en cambio aquellas personas con edades superiores al no haber presenciado en esta época han logrado alcanzar títulos en carreras universitarias y/o terciarias sin propuestas que provoquen un pronto abandono de las mismas. Como así también al ser mayores, extienden los años de estudios alcanzando el título universitario con una edad superior.

2- Antigüedad en la empresa en donde desempeña actualmente el encuestado.

Antigüedad	Cantidad	Porcentajes
Menos de un año	17	45%
Hasta 3 años	16	42%
Más de 3 años	5	13%
Total	38	100%

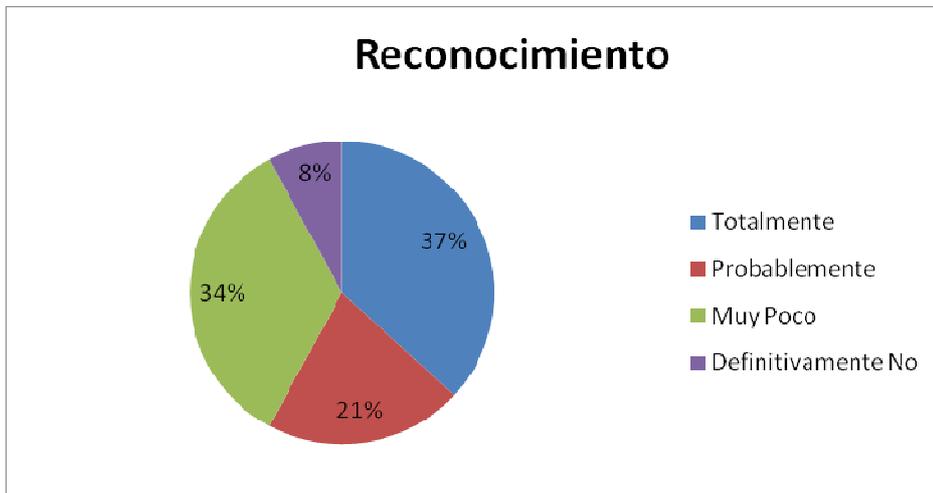


Al consultar mediante la encuesta, la antigüedad en la empresa en donde se desempeña actualmente, obtuvimos información que permite identificar claramente el alto grado de rotación que existe en el mercado de los perfiles IT. Solo el 13% de los encuestados, supera los 3 años de antigüedad, mientras que el 82% de los encuestados no supera los 3 años de empleo en la empresa actual. Esto es debido claramente a la gran cantidad de demanda de perfiles IT, que les permite cambiar de empleo de manera rápida y sencilla en búsqueda de mejores condiciones laborales.

**Me baso a través del parámetro de 3 años debido a un análisis desarrollado por la consultora “Randstad”, en que subraya que el promedio de antigüedad de los trabajadores que experimentan la rotación de empleo es de “3 años” en la República Argentina.*

3- Reconocimiento en la elaboración de su trabajo.

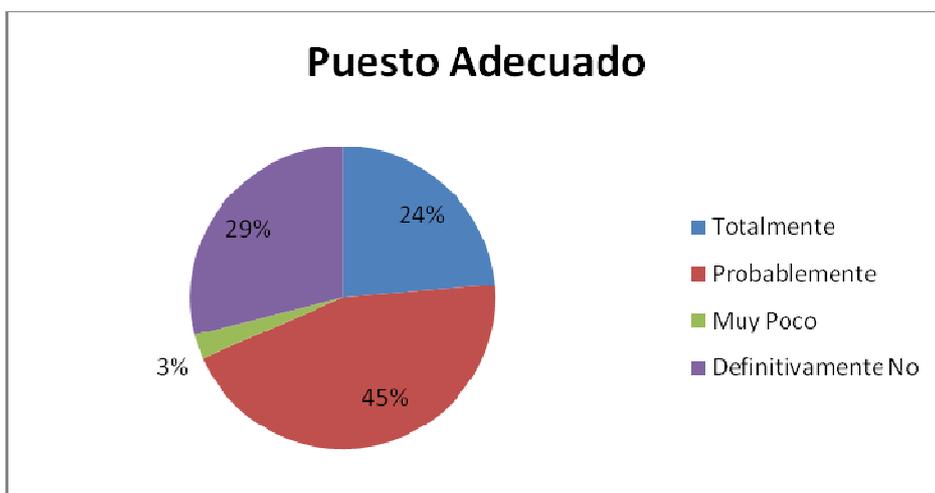
Reconocimiento	Cantidad	Porcentajes
Totalmente	14	37%
Probablemente	8	21%
Muy Poco	13	34%
Definitivamente No	3	8%
Total	38	100%



El reconocimiento a la labor es un valor muy pretendido por los trabajadores en general. Los perfiles IT en esta encuesta describen que el reconocimiento en su trabajo no se encuentra bien enmarcado y a la vista. Si bien solo el 8% por ciento no visualiza reconocimiento alguno por las funciones desarrolladas, podemos decir que solo el 37% de los encuestados siente de manera clara reconocimiento de la empresa al desarrollar su trabajo. Si analizamos desde otro punto de vista, que a mí entender es un poco más descriptivo, el 63% de los encuestados no siente o cree insuficiente el reconocimiento de parte de la empresa cuando llevan adelante sus funciones.

4- Percepción del encuestado de si su puesto es el adecuado para él.

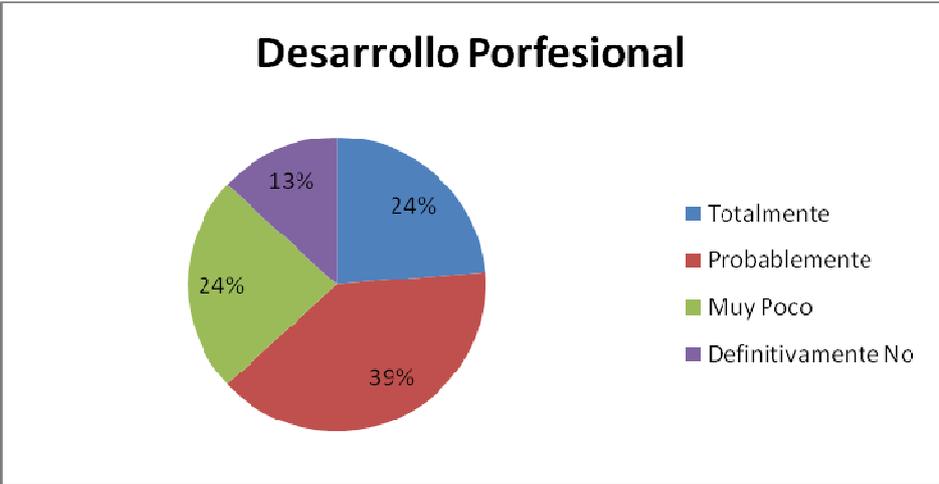
Puesto Adecuado	Cantidad	Porcentajes
Totalmente	9	24%
Probablemente	17	45%
Muy Poco	1	3%
Definitivamente No	11	29%
Total	38	100%



Con este punto buscamos analizar la existencia de disconformidad con los alcances y las funciones en el puesto de trabajo de cada candidato. Encontramos un porcentaje muy alto de aquellos que dudan de que el puesto de trabajo en que se desempeñan no es el adecuado a su perfil, siendo este el 29%. Solo el 24% de los encuestados cree con seguridad de que el puesto en donde se desempeña es el correcto, permitiendo que el 76% restante duden y/o estén del todo seguros de que el puesto en donde se desempeñan no es el adecuado.

5- Posibilidades de Desarrollo Profesional en su actual empleo.

Desarrollo Profesional	Cantidad	Porcentajes
Totalmente	9	24%
Probablemente	15	39%
Muy Poco	9	24%
Definitivamente No	5	13%
Total	38	100%

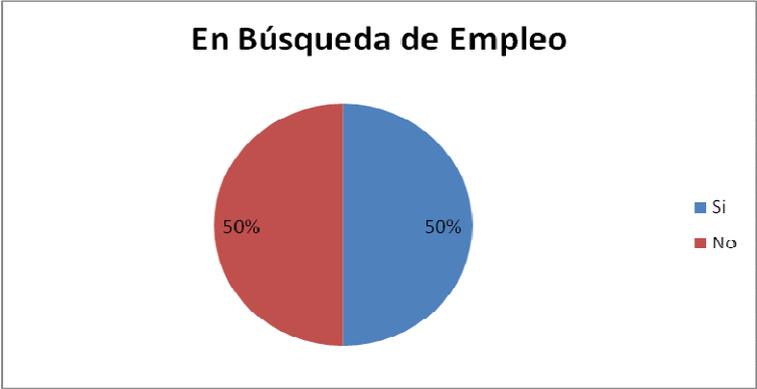


Este es un punto muy importante debido a la gran expectativa de las personas en general a superarnos cada día más. La encuesta que hemos desarrollado permite identificar que el desarrollo profesional se hace presente en las empresas en donde actualmente trabajan los perfiles IT de la muestra. Solo el 13% de la muestra afirma que no ve en la empresa la posibilidad de desarrollo profesional. Las políticas de la empresa relacionadas con el desarrollo profesional no son claras, y ayudan a que el desarrollo profesional no sea un elemento fuerte de la compañía. Esto demuestra que quienes fueron encuestados observan poco y/o no reconocen posibilidades de desarrollo profesional en su empresa actual, sumarian el 76% de los encuestados.

Para profundizar el análisis, he relacionado el desarrollo profesional con la formación de cada encuestado, pero al contrario de lo estimado, los resultados son de gran similitud al actual por lo que encontramos en vano representarlo.

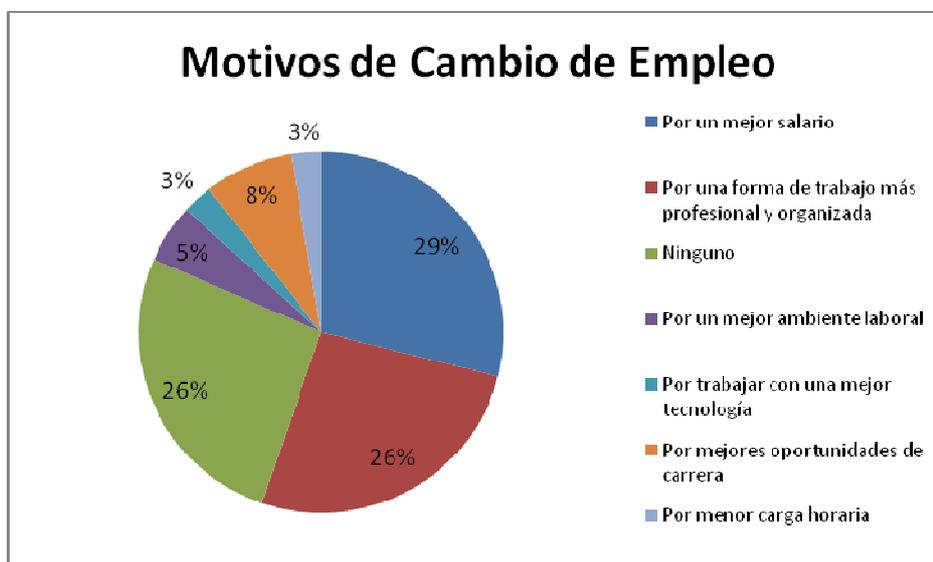
6- En búsqueda de empleo.

Búsqueda de Empleo	Cantidad	Porcentaje
Si	19	50%
No	19	50%
Total	38	100%



La búsqueda de empleo es la acción llevada a cabo para cambiar su lugar de trabajo. Los perfiles IT encuestados que al momento responder la misma, estaban en una búsqueda activa de empleo representaban el 50% del total de la muestra. Sin embargo esto, no quiere decir que el 50% restante no cambiaría de empleo. Por eso desarrollaremos los resultados otorgados por la consigna 6.1. “¿Por qué cambiarías de empleo?”.

Motivos de Cambio de Empleo	Cantidad	Porcentaje
Por un mejor salario	11	29%
Por una forma de trabajo más profesional y organizada	10	26%
Ninguno	10	26%
Por un mejor ambiente laboral	2	5%
Por trabajar con una mejor tecnología	1	3%
Por mejores oportunidades de carrera	3	8%
Por menor carga horaria	1	3%
Total	38	100%

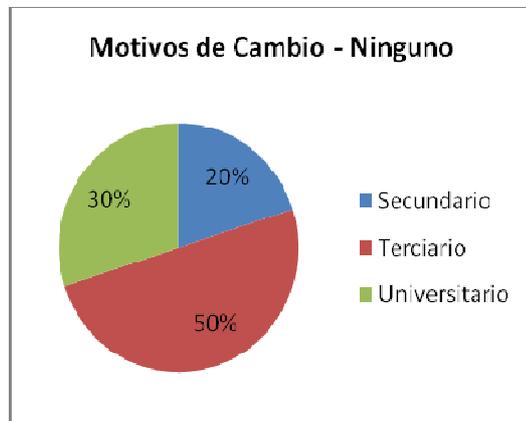
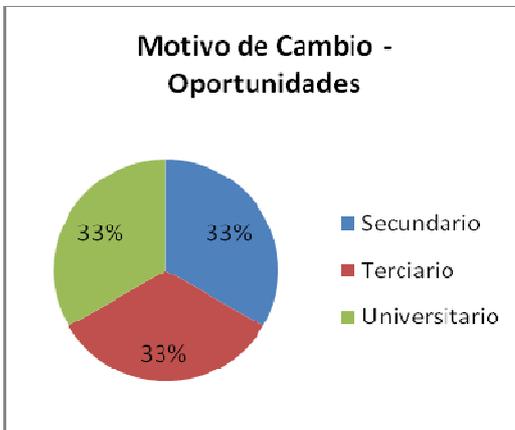
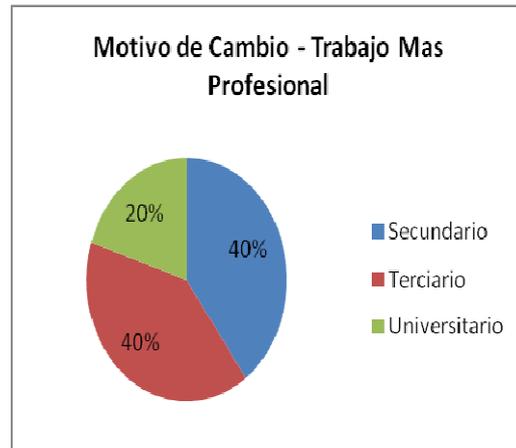
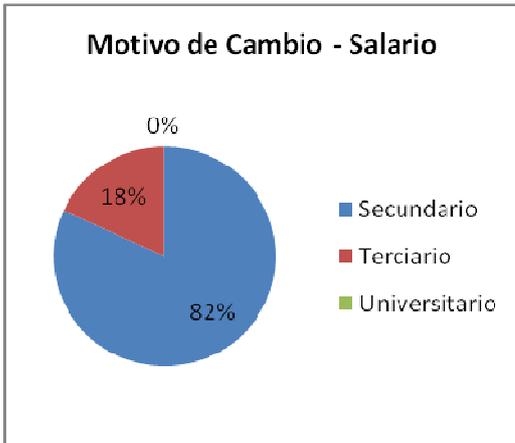


Este análisis permite destacar que solo el 26% de la muestra encuestada no cambiaría de empleo, mientras que el 74% lo haría por diversos motivos analizados a continuación.

La encuesta determina que el 29% de los encuestados cambiaría de empleo por una mejor remuneración, siendo este el principal factor de cambio en el empleo. Es importante destacar que a pesar de que la remuneración es el principal desencadenante de cambio de empleo, los motivos intangibles como lo son, el

desarrollo profesional, la carga horaria, el ambiente laboral y el metodo de trabajo conforman el 42% de los motivos de cambio, dejando a los elementos tangibles como el dinero y las mejores tecnologías con el 32%. De alguna manera este resultado determina las preferencias de los perfiles IT en las satisfacciones intrínsecas por sobre las extrínsecas que las empresas puedan ofrecer. Sin embargo para analizar el tema con mayor profundidad lo relacionaremos con los niveles de formación, analizandolo desde los 2 puntos de vista en particular.

Estudios - Motivos de Cambio de Empleo	Salario	Trabajo Mas Profesional	Mejor Ambiente	Geográficas	Horarios	Oportunidades	Mejore Tecnologías	Ninguno
Secundario	82%	40%	100%	0%	100%	33%	100%	20%
Terciario	18%	40%	0%	0%	0%	33%	0%	50%
Universitario	0%	20%	0%	0%	0%	33%	0%	30%
Total	100%	100%	100%		100%	100%	100%	100%



* El motivo de cambio de empleo por un mejor salario ha sido elegido en un 82% por aquellos encuestados con formación secundaria, y en un 18% por aquellos que poseen nivel terciario. Mientras que los perfiles con formación universitaria no tuvieron como opción el cambio de empleo por un mayor salario, por sobre el resto.

* El cambio de empleo por un trabajo mas profesional ha sido elegido como motivo, en un 40% los encuestados con nivel de estudios secundarios y en un mismo porcentaje por el nivel terciario. El 20% restante es fue atribuido por perfiles con formación universitaria.

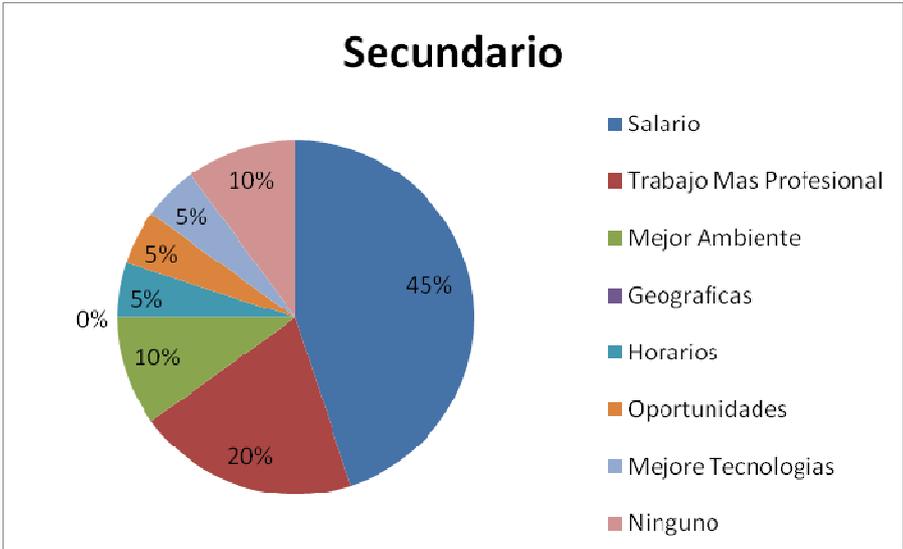
* El total de los encuestados que eligio a las mejores oportunidades de carrera, como motivo de cambio de empleo ha sido identico en todos los niveles de formación. Cada nivel representa el 33% de los votos como motivo de cambio de empleo por obtener mejore oportunidades de carrera.

* Mientras que es interesante reflejar que del total que no cambiaría de empleo, el 50% poseen estudios terciarios, mientras que el 30% universitarios y solo el 20% los niveles secundarios.

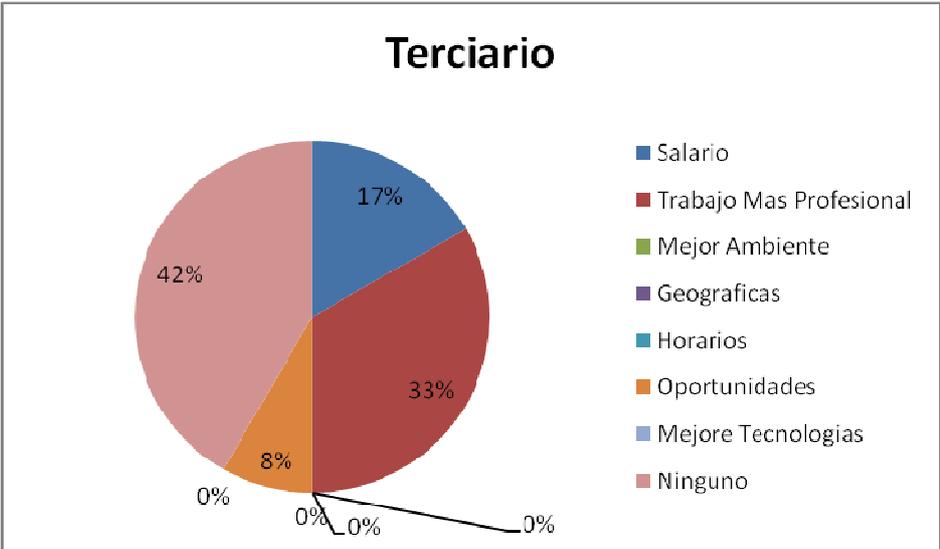
* En cuanto los motivos restantes, como “un mejor ambiente laboral”, “mejores horarios” y la utilización de mejores tecnologías”, solo fueron elegidas por auquellos perfiles con nivel de formación secundaria.

Visto desde otro punto de vista podemos analizar esta relación de la siguiente manera:

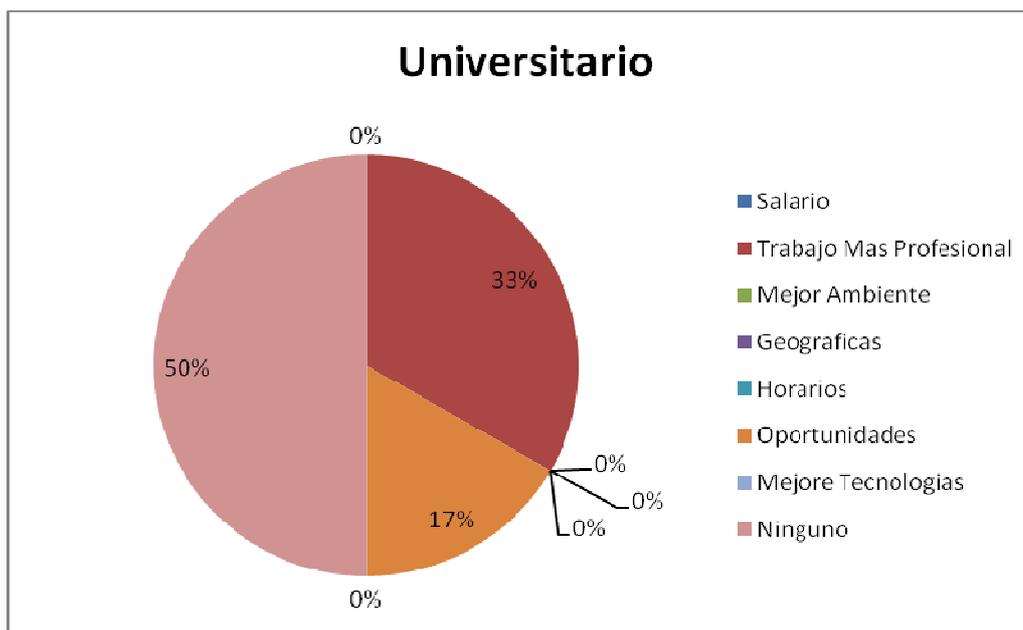
Motivos - Estudios	Secundario	Terciario	Universitario
Salario	45%	17%	0%
Trabajo Mas Profesional	20%	33%	33%
Mejor Ambiente	10%	0%	0%
Geográficas	0%	0%	0%
Horarios	5%	0%	0%
Oportunidades	5%	8%	17%
Mejore Tecnologías	5%	0%	0%
Ninguno	10%	42%	50%



Desde este punto de vista podemos decir que el 45% de los encuestados que poseen estudios secundarios, cambiarían su empleo por otro que les otorgue un mejor salario, siendo el “trabajar de manera más profesional y organizada” el 2do motivo más elegido con el 20%.



Con respecto al analisis de los motivos de cambio expuestos por los encuestados con formación terciaria, el 42% opto por la opción de que no se cambiaría. Siendo asi el principal motivo por el cual los encuestados con títulos terciarios se cambiarían de empleo “trabajar de manera mas profesional y organizada” con una elección del 33%; seguido por “un mejor salario” con el 17%.

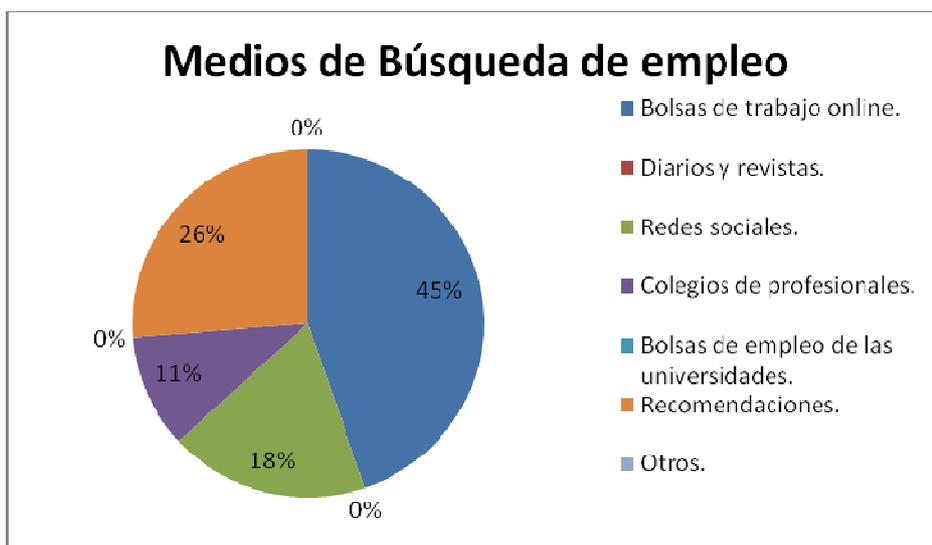


Aquí sucede una situación similar a la que se da en el nivel de formación terciaria, existe una gran cantidad de encuestados que no se cambiarían de empleo según la encuesta. Repitiéndose como el principal motivo de cambio de empleo, “trabajar de manera mas profesional y organizada” con el 33%, seguido por “mejores oportunidades de crecimiento” con el 17%.

Según el análisis desde esta perspectiva, en todos los niveles de formación el “trabajar de una manera mas profesional y organizada” es uno de los motivos de mayor valor para decidir cambiar de empleo. Mientras que a medida que se desciende en el nivel de formación, comienza a tomar valor el hecho de conseguir “un mejor salario”, como fundamento al cambio de empleo.

7- Medios a través de los cuales suelen buscar empleo.

Medios de Búsqueda de Empleo	Cantidad	Porcentaje
Bolsas de trabajo online.	17	45%
Diarios y revistas.	0	0%
Redes sociales.	7	18%
Colegios de profesionales.	4	11%
Bolsas de empleo de las universidades.	0	0%
Recomendaciones.	10	26%
Otros.	0	0%
Total	38	100%

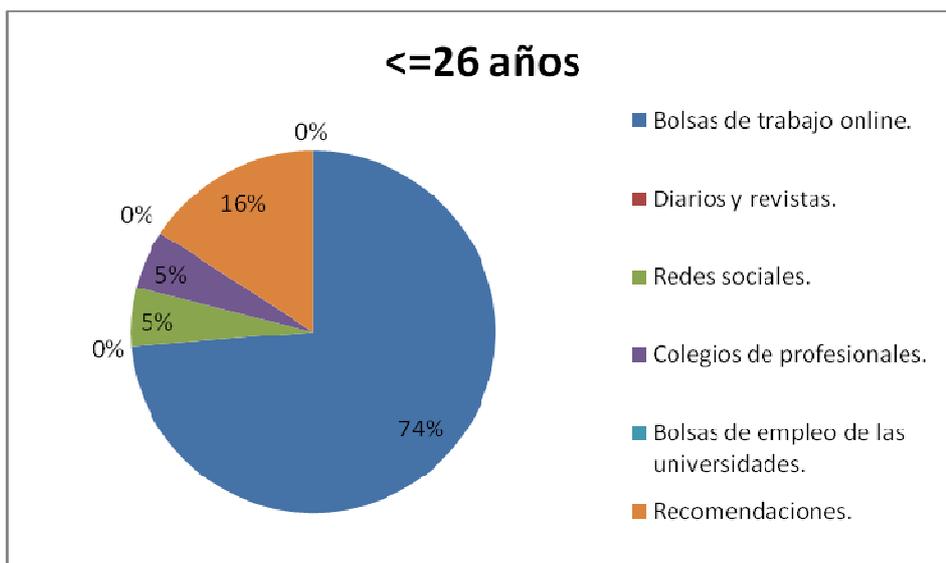


Actualmente los perfiles IT encuestados utilizan como medio de búsqueda de empleo, en su mayoría a las bolsas de empleo online, siendo elegido por el 45% de los participantes de esta encuesta. En 2do lugar los perfiles IT suelen utilizar las recomendaciones de conocidos y/o colegas, siendo este elegido por el 26% de la muestra analizada. Las redes sociales poco a poco van ganando mercado colocándose como 3er fuente de búsqueda de empleo siendo también la más joven de las citadas aquí, es elegida por el 18% de los perfiles IT encuestados. Solo el 11% acude a los colegios profesionales para buscar empleo, cuestión que puede adjudicarse a la poca cantidad de profesionales existentes participantes en la encuesta.

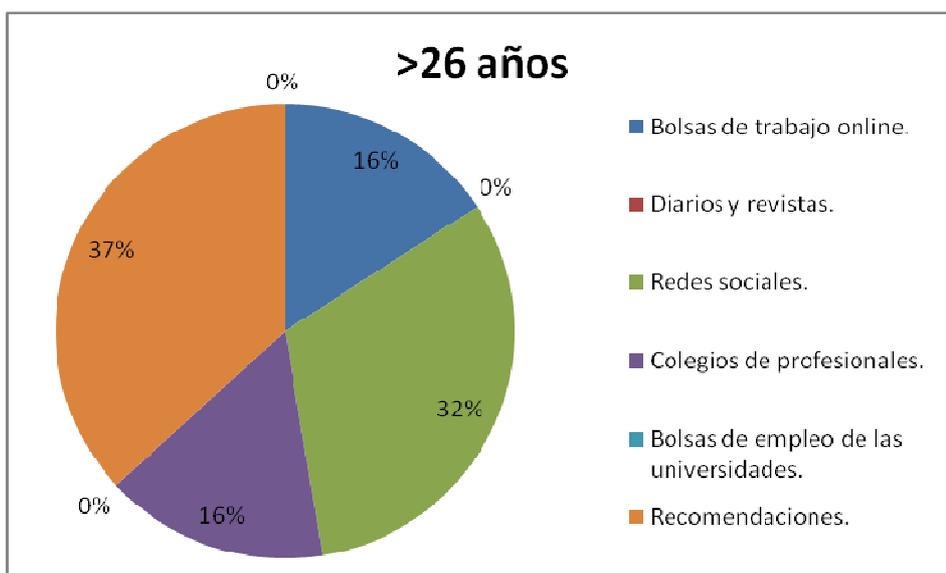
Para profundizar en el tema y visualizar las tendencias de los participantes de la encuesta, relacionaremos los medios de preferencia de los encuestados con sus respectivas edades.

Es de vital importancia identificar que del total de la muestra, ninguno de los encuestados ha elegido como medio de búsqueda de empleo a los “diarios y revistas” ni “bolsas de empleo de universidades”, por lo que es de gran ayuda identificar la poca importancia que estos medios despiertan en los perfiles IT.

Medios de Búsqueda – Edad	<=26 años	>26 años
Bolsas de trabajo online.	74%	16%
Diarios y revistas.	0%	0%
Redes sociales.	5%	32%
Colegios de profesionales.	5%	16%
Bolsas de empleo de las universidades.	0%	0%
Recomendaciones.	16%	37%
Otros.	0%	0%



Este análisis permite visualizar la clara tendencia de los perfiles IT a buscar empleo en las “Bolsas de trabajo online”, llegando a ser elegido por el 74% de los encuestados. En 2do lugar aparece como medio de búsqueda de empleo, las “recomendaciones” con el 16%. Muy por detrás están los “colegios profesionales” y las “redes sociales” elegidos por 5% de los encuestados, cada una.



A diferencia de los perfiles menores a 26 años, el medio más utilizado por los mayores a esa edad son las “recomendaciones” con el 37%. Aquí se puede observar que las “bolsas de trabajo online” (16%) han perdido valor y lo han ganado las “redes sociales” (32%) y los “colegios profesionales” (16%).

8- Espacio físico deseado en una entrevista.

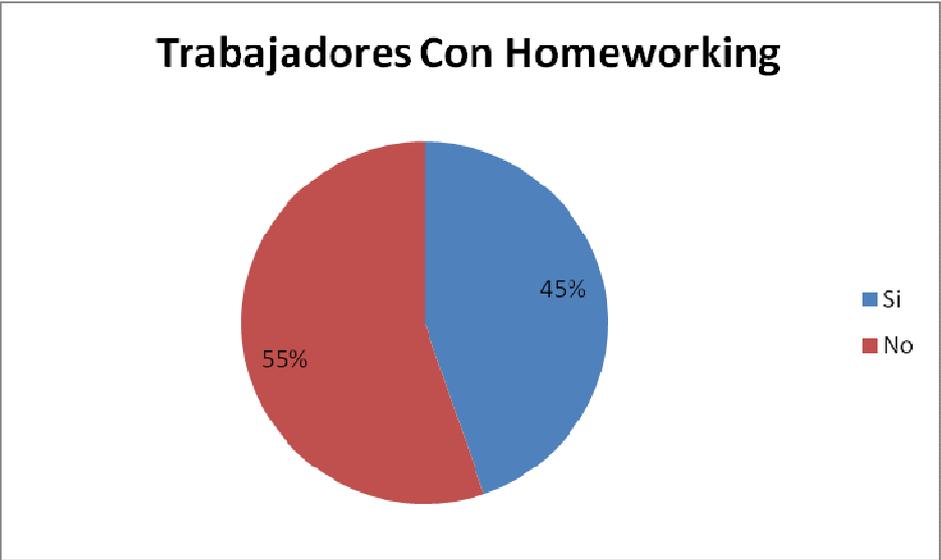
Preferencia de Espacio Físico	Cantidad	Porcentaje
Empresa contratante.	31	82%
Consultora de RRHH.	1	3%
Indiferente	6	16%
Total	38	100%



Claramente estamos en presencia de una mirada unificada con respecto a las preferencias del espacio físico para asistir a una consultora. Los encuestados han elegido de manera contundente a la posibilidad de asistir a las entrevistas en las empresas contratantes con el 82%, mientras que solo el 3% se han inclinado por la consultora de RRHH.

9- Homeworking.

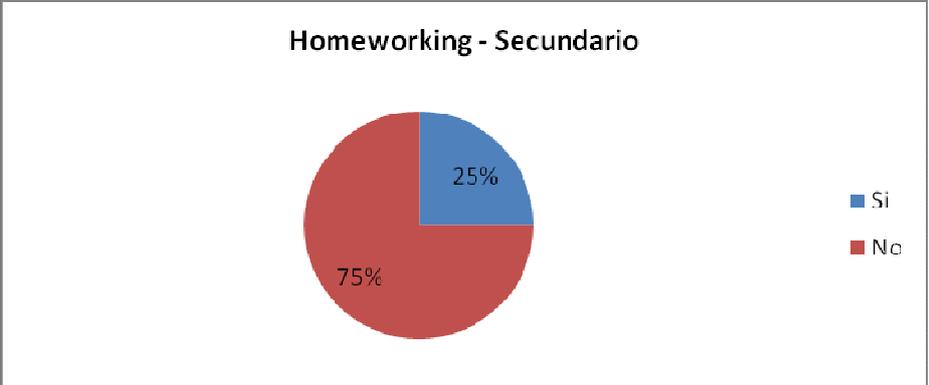
Homeworking	Cantidad	Porcentaje
Si	17	45%
No	21	55%
Total	38	100%

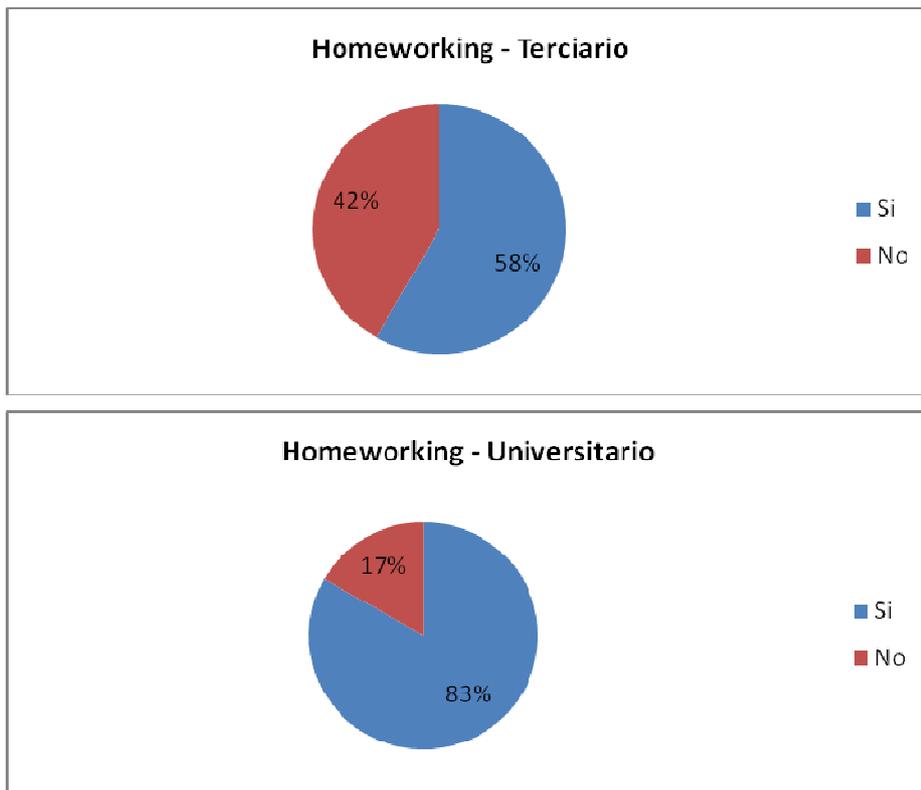


A pesar de que en la muestra el 55% de los perfiles encuestados no utilizan como herramienta en el trabajo al Homeworking, es de gran valor importancia identificar que el 45% de los mismos si lo utiliza. Este 45% es muy superior al porcentaje general de los trabajadores argentinos, en donde es una herramienta utilizada en escasas oportunidades. Este resultado nos permite observar la manera que utilizan los perfiles los diversos sistemas de comunicación, y la flexibilidad que se les otorga por ser escasos en el mercado.

Con el objetivo de indagar más al respecto, sobre el homeworking, relacionaremos al mismo con el nivel de estudios conseguidos por los encuestados.

Estudios - Homeworking	Si	No
Secundario	25%	75%
Terciario	58%	42%
Universitario	83%	17%





La explicación que se merce este analisis, es que según la encuesta que he realizado a perfile IT la relación entre el “Homeworking” y los “niveles de estudios de los perfiles”, es un relación directamente proporcional. Mientras mayor sea el nivel de estudios que posee un perfil IT, mayor es la posibilidad de que el homeworking sea utilizada como una herramienta de su trabajo.

10- **Valore con mayor puntaje la característica que más puede llegar a valorar de un trabajo** (10 a la más valorada, disminuyendo según su criterio).

- A- Posibilidad de trabajar desde su casa.
- B- Reconocimiento de la empresa en lo que refiere a su trabajo.
- C- Desarrollo profesional, posibilidades de crecimiento.
- D- Tareas dinámicas que impliquen desafíos constantes.
- E- Flexibilidad horaria.
- F- Remuneraciones acorde al trabajo.
- G- Actividades de recreación.
- H- Comunicación activa con superiores.

I- Objetivos claros en su trabajo.

j- Libertad para trabajar de acuerdo a su criterio

* Esta valoración será directamente relacionada con el nivel de estudios, para así poder discriminar los resultados de modo que pueda verse con mayor profundidad lo planteado.

* Para analizar de modo más cualitativo y centralizar las ideas de los encuestados, la valoración otorgada por ellos ha sido sustituida por parámetros como “Muy Importante”, “Importante” e “Irrelevante”. Según el valor numérico que le encuestado le otorgue a cada ítem, se le asignara un parámetro.

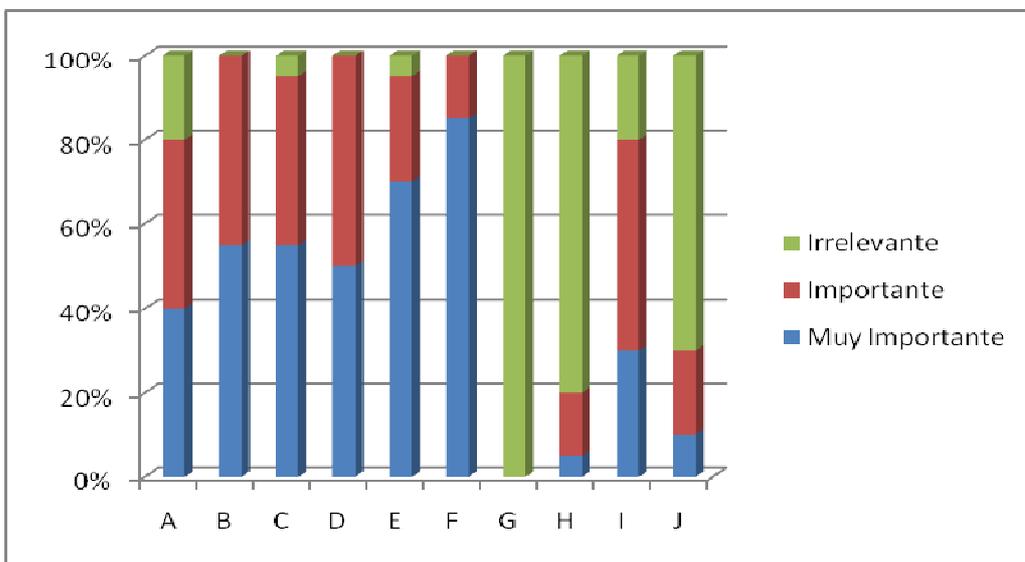
Si la valoración es mayor a igual a 7 (≥ 7) la consigna utilizada será “Muy Importante”.

Si la valoración es menor a 7 y mayor o igual a 4 ($7 > x \geq 4$) la consigna utilizada será “Importante”.

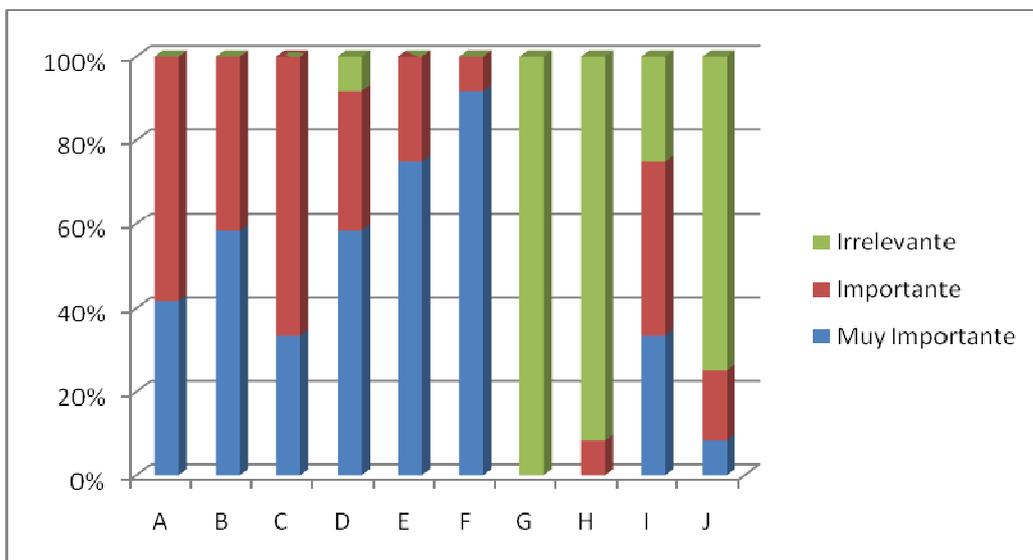
Si la valoración utilizada es menor a 4 (< 4) la consigna utilizada será “Irrelevante”.

Nivel de Estudios	Valoración	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
Secundario	Muy Importante	40%	55%	55%	50%	70%	85%	0%	5%	30%	10%
	Importante	40%	45%	40%	50%	25%	15%	0%	15%	50%	20%
	Irrelevante	20%	0%	5%	0%	5%	0%	100%	80%	20%	70%
Terciario	Muy Importante	42%	58%	33%	58%	75%	92%	0%	0%	33%	8%
	Importante	58%	42%	67%	33%	25%	8%	0%	8%	42%	17%
	Irrelevante	0%	0%	0%	8%	0%	0%	100%	92%	25%	75%
Universitario	Muy Importante	50%	67%	67%	33%	100%	83%	0%	0%	0%	0%
	Importante	33%	17%	33%	67%	0%	17%	0%	17%	50%	67%
	Irrelevante	17%	17%	0%	0%	0%	0%	100%	83%	50%	33%

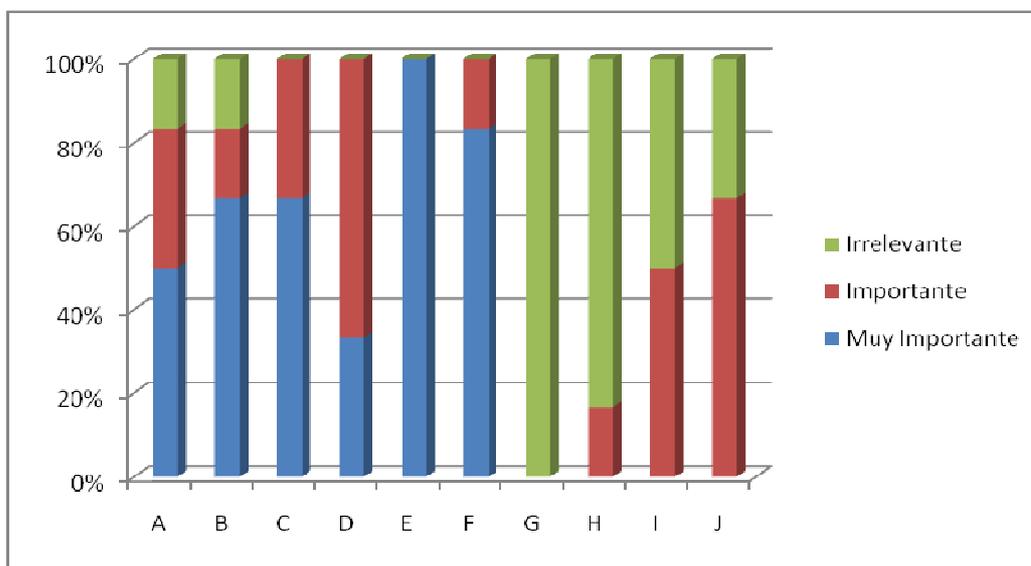
Valoración de los encuestados con nivel “Secundario”



Valoración de los encuestados con nivel “Terciario”



Valoración de los encuestados con nivel Universitario



Interpretación Item “a”: Podemos determinar que se obtiene una interpretación general de la misma. La posibilidad de trabajar desde el hogar de cada encuestado, es visto con buenos ojos de parte de ellos, debido a la gran valoración expresada en la encuesta en todos los niveles de formación analizados. En todos los niveles de formación, la posibilidad de trabajar desde su hogar, ha encontrado una concentración de más del 80% al valorarlo como “Muy importante” e “Importante”. Mientras que por menos del 20%, en todos los niveles, es un factor irrelevante.

Interpretación Item “b”: Cuando los encuestados valoraron el reconocimiento de la empresa en su trabajo, la han colocado en una posición dominante en todos los niveles de formación. Pero podemos observar que de manera leve, la valoración “Muy Importante” aumenta a medida que la formación de los encuestados es mayor. Esto puede deberse a la necesidad de autorealización que poseen en mayor medida los profesionales del mercado.

Interpretación Item “c”: Al igual que cuando desarrollamos la posibilidad de desarrollo profesional visualizado por los encuestados, al ser valorada por ellos notamos el gran interés que en ellos provoca. En general, todos los niveles de formación posicionaron a “la posibilidad de crecimiento” como un elemento necesario y de mayor valor en un puesto de trabajo. Todos los niveles de formación, lo han valorado con más del 90% al considerarlo “Muy importante” e “Importante”.

Interpretación “d”: Las tareas dinámicas han sido valoradas de gran manera por los encuestados, sin embargo se nota una clara disminución de la importancia otorgada a este elemento a medida que los encuestados poseen una formación mayor.

Interpretación “e”: La flexibilidad horaria otorgada por en un trabajo, ha sido bien vista por los encuestado que le han otorgado una valoración importante en todos los niveles. Sin embargo, cabe destacar que mientras mayo sea la formación academica de los encuestados mayor sera la importancia que le otorgaran. Los encuestados de nivel “Secundario”, valoraron a la flexibilidad horaria en 70% omo elemento “Muy importante”. Mientras que el 75% del nivel “Terciario” lo valoro como “Muy Importante”, siendo los de formación universitaria quienes lo señalaron de la misma forma por el 100% de los encuestados.

Interpretación “f”: En todos los niveles de formación le han otorgado una alto grado de importancia a “las remuneraciones acordes a su trabajo”. Centralizando el 100% de los valores para este en “Muy Importante” e “Importante”.

Interpretación “g” y “h”: Las actividades recreativas y la comunicación activa con los superiores es tomada como algo “Irrelevante” por la muestra encuestada en todos lo niveles de formación académica.

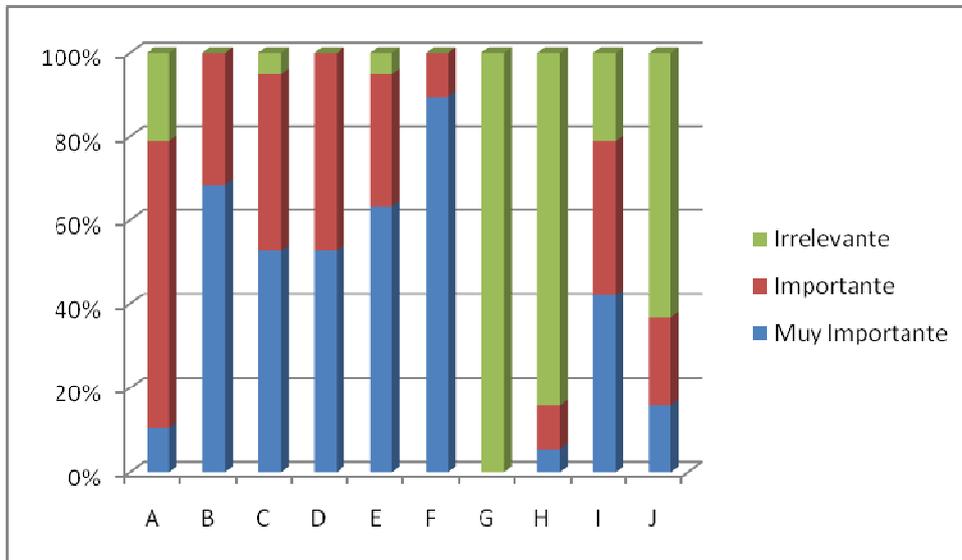
Interpretación “i”: Si bien los objetivos claros en el trabajo no son tan valorados por la muestra poblacional como otros elementos analizados, es necesario reflejar que son de importancia en general. La muestra lo coloca como un elemento necesario y de valor en el trabajo, disminuyendo el grado de importancia otorgado a medida que la formación que poseen los encuestados aumenta.

Interpretación “j”: La libertad de trabajar según su criterio, es un análisis difícil de interpretar en base a esta encuesta. Los perfiles IT no le otorgan demasiada importancia a este elemento, al contrario, si hacemos un analisis general sería un elemento “Irrelevante” para los mismos. Sin embargo, es notorio la diferencia que existe entre los encuestados con formación “Universitaria” con el resto. Los encuestados con niveles de formación “Universitaria” encuentran a la libertad de trabajar según su criterio, “Importante” en un 67%. Mientras que “Secundario” y “Terciario” la suma entre “Muy Importante” e “Importante” no logra superar el 30%

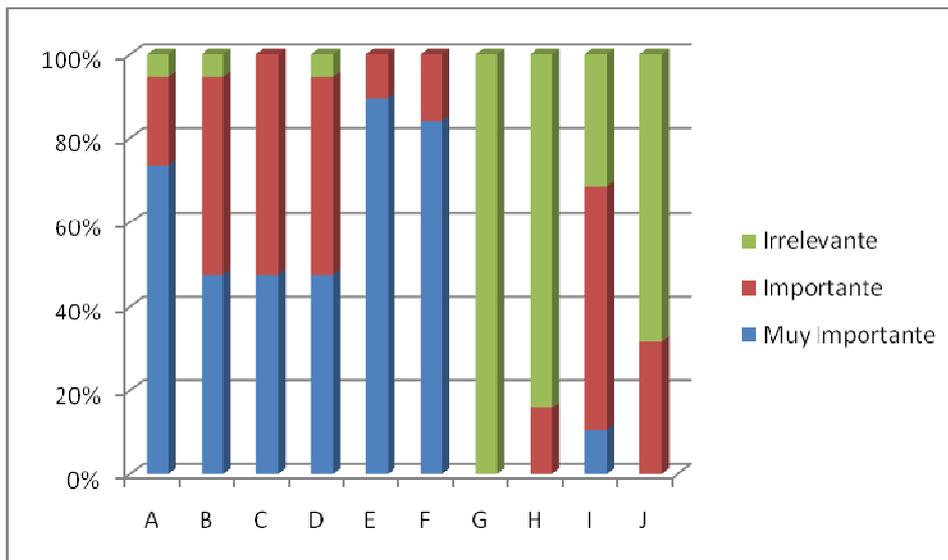
Según la edad de los encuestados, los resultados para esta valoración son:

Edad	Valoración	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
<=26	Muy Importante	11%	68%	53%	53%	63%	89%	0%	5%	42%	16%
	Importante	68%	32%	42%	47%	32%	11%	0%	11%	37%	21%
	Irrelevante	21%	0%	5%	0%	5%	0%	100%	84%	21%	63%
>26	Muy Importante	74%	47%	47%	47%	89%	84%	0%	0%	11%	0%
	Importante	21%	47%	53%	47%	11%	16%	0%	16%	58%	32%
	Irrelevante	5%	5%	0%	5%	0%	0%	100%	84%	32%	68%

Menores de 26 años



Mayores de 26 años



Interpretación "a": La importancia de trabajar desde casa aumenta a medida que los encuestados poseen una mayor edad.

Interpretación "b": Si bien la edad no modifica demasiado la importancia que le dan al reconocimiento de la empresa para con el trabajo ejecutado, se identifica un mayor valor otorgado por los encuestados de menos de 26 años de edad.

Interpretación “c”y “d”: La importancia en el desarrollo profesional se mantiene equilibrado en las diferentes edades tomadas como parámetros. No encontrando diferencias influidas por la edad. Asimismo, sucede con la importancia otorgada por los encuestados en las tareas dinámicas de un puesto de trabajo.

Interpretación “e”: La flexibilidad horaria en el trabajo, es de gran valor para los difentes parámetros planteados. Sin embargo es de gran importancia resaltar que los encuestados mayores de 26 años de edad, lo otorgan un mayor nivel de importancia que quienes poseen menos edad que los anteriores.

Interpretación “f”: La remuneración es valorada en prácticamente de igual manera en los 2 parámetros planteados, siendo importantes para ambos en gran medida.

Interpretación “g” y “h”: Las actividades de recreación no son de gran importancia para ninguno de los 2 parámetros planteados. Esto mismo sucede con la comunicación activa con los superiores, en donde no es de gran importancia para los encuestados.

Interpretación “i”: Mientras mayor es la edad de los perfiles IT, menor es la importancia otorgada a los objetivos claros en el trabajo. Siendo así, quienes menor edad poseen quienes mas interesados estan de obtener objetivos claros.

Interpretación “j”: La libertad de trabajar según su criterio, no es de gran valor para los encuestados y no se ve modificada cuando es relacionada con las edades de los mismos.

11- **¿Cuáles de estos beneficios que pueden ser otorgados por una empresa, considera de mayor relevancia?** Valore de la misma manera que en el punto anterior. (8 al beneficio más valorado por usted, disminuyendo según su criterio)

- a- Gimnasio dentro de la empresa.
- b- Descuentos en diversos comercios.
- c- Salas de estar y juegos.
- d- Playas de estacionamiento gratuitas.
- e- Comedores internos.
- f- Obra social de jerarquía.
- g- Servicio de guardería.

* Esta valoración será directamente relacionada con el nivel de estudios, para así poder discriminar los resultados de modo que pueda verse con mayor profundidad lo planteado.

* Para analizar de modo más cualitativo y centralizar las ideas de los encuestados, la valoración otorgada por ellos ha sido sustituida por parámetros como “Muy Importante”, “Importante” e “Irrelevante”. Según el valor numérico que le encuestado le otorgue a cada ítem, se le asignara un parámetro.

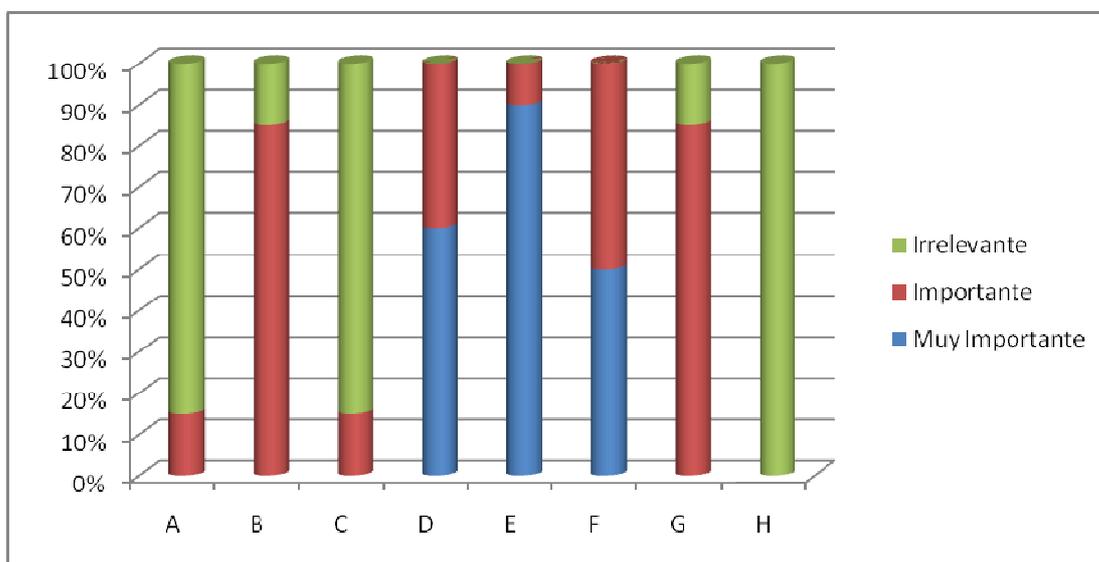
Si la valoración es mayor a igual a 7 (≥ 7) la consigna utilizada será “Muy Importante”.

Si la valoración es menor a 7 pero mayor o igual a 4 ($7 > x \geq 4$) la consigna utilizada será “Importante”.

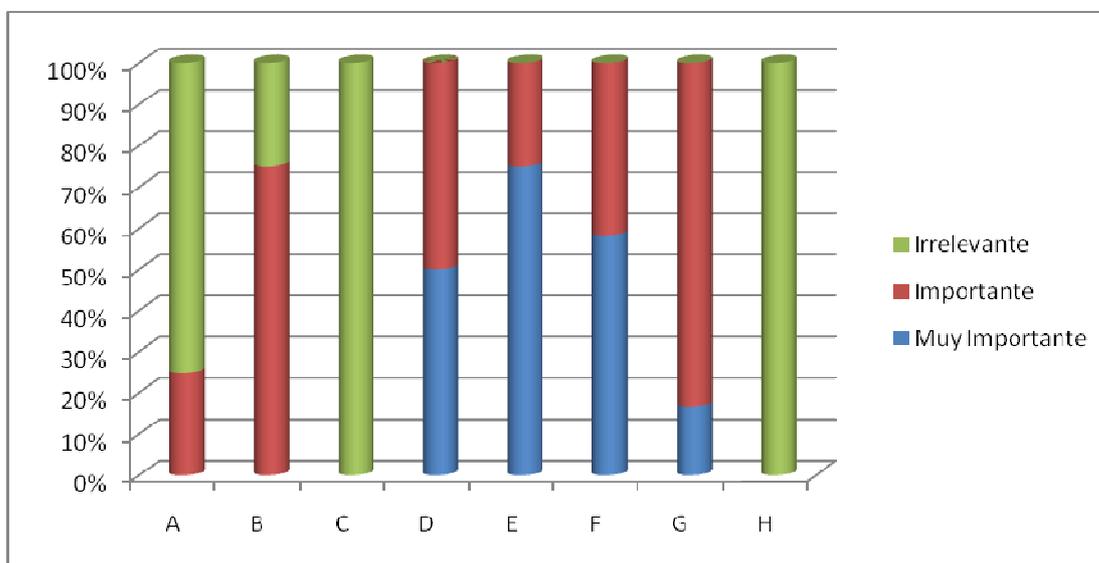
Si la valoración utilizada es menor a 4 (< 4) la consigna utilizada será “Irrelevante”.

Nivel Estudio		A	B	C	D	E	F	G	H
Secundario	Muy Importante	0%	0%	0%	60%	90%	50%	0%	0%
	Importante	15%	85%	15%	40%	10%	50%	85%	0%
	Irrelevante	85%	15%	85%	0%	0%	0%	15%	100%
Terciario	Muy Importante	0%	0%	0%	50%	75%	58%	17%	0%
	Importante	25%	75%	0%	50%	25%	42%	83%	0%
	Irrelevante	75%	25%	100%	0%	0%	0%	0%	100%
Universitario	Muy Importante	0%	0%	0%	50%	67%	50%	33%	0%
	Importante	33%	50%	17%	50%	33%	50%	67%	0%
	Irrelevante	67%	50%	83%	0%	0%	0%	0%	100%

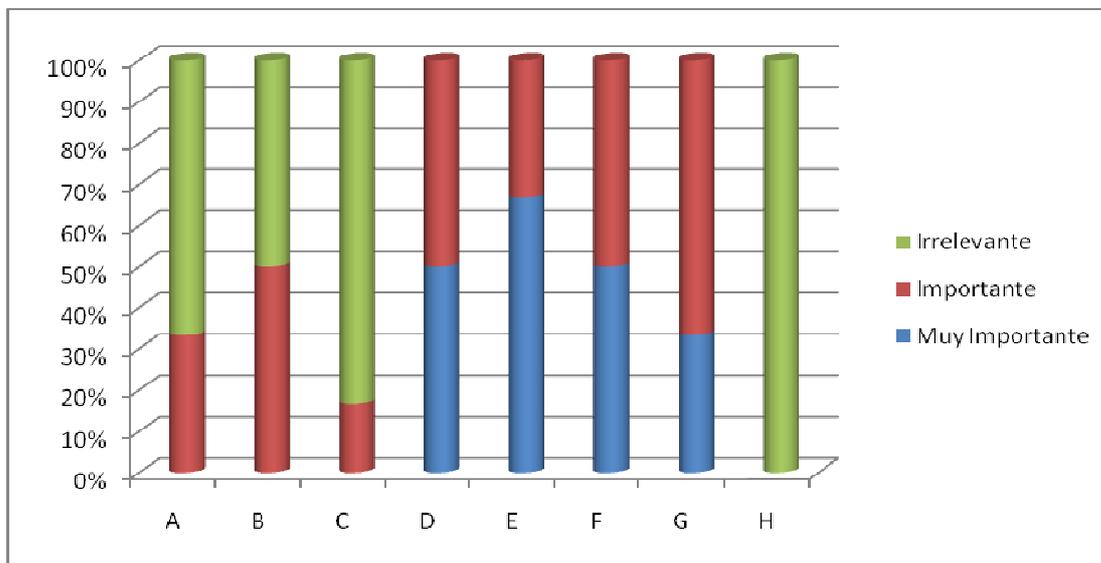
Valoración de los encuestados con nivel "Secundario"



Valoración de los encuestados con nivel "Terciario"



Valoración de los encuestados con nivel “Universitario”



Interpretación “a”: Si bien el gimnasio dentro de la empresa no es un beneficio de poco valor para los encuestados, podemos decir que la importancia que se le otorga aumenta levemente a medida que la formación académica va es mayor.

Interpretación “b”: Los descuentos en diversos comercios es un beneficio valorado como “Importante” por los diversos los encuestados, en todos los niveles de formación. Es posible identificar que a medida que la formación en los encuestados es superior, disminuye poco a poco la importancia otorgada.

Interpretación “c”: El beneficio de salas de juegos no es un beneficio irrelevante para los perfiles IT encuestados.

Interpretación “d”: Las playas de estacionamiento son un beneficio considerado importante en los perfiles IT, ya que en todos los niveles de formación académica ha sido valorado como “Muy Importante” e “Importante”.

Interpretación “e”: Los comedores internos en una organización es de gran importancia para los perfiles IT encuestados sin importar el nivel de formación. Sin embargo cabe destacar que a medida que disminuye el nivel de formación de los encuestados, se le otorga una mayor importancia a los comedores dentro de la empresa.

Interpretación “f”: La importancia otorgada por lo perfiles IT a las prestaciones de salud derivadas de la obra social es alta, ya que en todos los niveles de formación académica es elegida como “Muy Importante” e “Importante” sin notar diferencias entre ellos.

Interpretación “g”: Los servicios de guardería han sido valorados como un nivel intermedio, ya que si bien no se lo considera en todos los niveles de formación como “Muy Importante” es reconocido como “Importante”. Mientras mayor sa el nivel de formación académica, mayor es la importancia otorgada a este beneficio.

Interpretación “h”: Ha sido analizado como el aspecto de menor importaciá debido a que los encuestados no quisieron agregar otros beneficios existentes.

Capítulo 5

“Diagnóstico”

Mercado en General

El hecho de ser cada día más productivos en la forma de trabajar genera la necesidad de automatizarnos a través de software y recursos informáticos, capaces de administrar los recursos organizacionales de manera rápida, fácil e instantánea. Debido a la globalización en el día a día de todas las organizaciones, actualmente existe una gran demanda de los perfiles IT en el mercado laboral. La demanda de personal calificado ha provocado diversos inconvenientes en las empresas proveedoras de software y servicios informáticos a la hora de poner en marcha proceso de selección. La alta demanda de perfiles IT y bajísima oferta de los mismos provoca un desequilibrio en el mercado, y una realidad en la que los salarios se incrementan a pasos agigantados, en ocasiones, a costa de la rentabilidad de las empresas. Indirectamente esta situación ha generado un mayor atractivo en aquellos potenciales estudiantes universitarios, en la idea de estudiar carreras relacionadas con esta temática. Sin embargo el hecho de que esta situación se haya prolongado a largo plazo, comienzos del año 2004 a la actualidad, provoca que el personal dedicado al desarrollo de software y a la prestación servicios informáticos no logre profesionalizarse. Esto se debe a que, ante la necesidad de las empresas de contratar perfiles IT, se recluten estudiantes de carreras que se complementan con estos perfiles, ofreciéndoles salarios superiores al mercado en general y una estabilidad laboral que difiere a la del resto de los rubros. Al formar parte de una organización en la que desempeñan funciones de su agrado y con salarios que superan las expectativas de los mismos, los potenciales profesionales de Software, Informática, Información, Electrónica, etc., abandonan sus estudios dejando a este mercado un futuro incierto y con grandes posibilidades de ser obsoleto. Esta situación provoca escasos profesionales aptos para trabajos puntuales, y una competencia constante por conseguirlos entre las empresas.

Actualmente, la gran demanda de perfiles IT ocupa a las empresas en la posibilidad de retener actuales empleados, y atraer potenciales integrantes de la organización. Tan así, que aumentan de manera constante los beneficios otorgados al personal a través de diversos métodos. En este mercado es muy común la existencia de beneficios de homeworking, descuentos en diversos artículos o servicios, estacionamiento, gimnasio, etc., estos beneficios son en la actualidad motivos de gran competencia existente entre las empresas dedicadas al desarrollo del software y servicios informáticos, que pueden influir de manera directa en la atracción y cambio de empleo de los perfiles IT.

Córdoba actualmente posee un gran atractivo a nivel nacional para las industrias dedicadas al desarrollo del software y a los servicios informáticos, debido el índice per cápita de profesionales adecuados para sus empresas y que es muy superior a las demás provincias excepto Buenos Aires.

Consultora

Actualmente, debido a la necesidad de contratar personal calificado de manera inmediata, las empresas optan por contratar a consultoras de RRHH debido a la especialización que poseen en el proceso de selección y la

capacidad existente de Curriculum en la base de datos de las mismas. Esto también ocurre cuando las empresas no poseen una estructura conformada de personal y recursos capaces de seleccionar a las personas indicadas.

Cuando la Consultora Humax recibe la solicitud de cubrir un puesto vacante en una empresa determinada, se presenta una descripción del puesto vacante, desarrollado íntegramente por la empresa cliente. Esto genera el primer inconveniente del proceso, debido a que al desarrollar el relevamiento del perfil la consultora Humax encuentra vacíos, ya sea características de puestos no explícitas o incongruencias con lo solicitado por la empresa y lo existente en el mercado. Esta situación provoca una extensión de esta etapa del proceso de selección obligando a la consultora a retroceder y verificar los aspectos que no han sido descriptos de manera correcta, asumiendo el rol de asesor y buscando un equilibrio entre ambas partes.

Una vez identificado el perfil del candidato y el puesto a cubrir, comienzan a identificarse nuevos inconvenientes en diferentes etapas.

En el reclutamiento de perfiles IT, las presentaciones de candidatos son escasas y en ocasiones postulaciones que no cuentan con el perfil requerido. Esto se debe a una serie de inconvenientes que se presentan a la hora de atraer nuevos candidatos.

En el proceso de reclutamiento, si bien la consultora utiliza diferentes medios a los cuales los perfiles IT acuden a la hora de buscar o cambiar de empleo, en ocasiones lleva adelante búsquedas en medios que han quedado obsoletos en el mercado de este tipo de perfiles, motivo por el cual el proceso de selección se convierte en un trabajo arduo requiriendo un tiempo mayor de lo normal. Estos medios de reclutamiento obtienen resultados escasos y poco efectivos, debido a la gran cantidad de ofertas de empleo irreales y repetitivas.

En la bolsa de trabajo online utilizada por defecto en la consultora Humax como medio de reclutamiento, existen consultoras u otras empresas que llevan adelante anuncios de empleo con el objetivo de obtener datos personales, para luego ofrecer servicios o productos que creen que podría interesar a las diferentes personas, como ventas de artículos electrónicos, el ofrecimiento de préstamos, capacitación de temas relacionados con el perfil de cada persona, etc. A su vez, puede encontrarse a más de una consultora en búsquedas idénticas, por lo que disminuye la credibilidad en la existencia del puesto de trabajo y en lo efectivo que puede ser cada postulación en anuncios de este tipo. Esto puede deberse a la accesibilidad que posee la página web, en poder llevar adelante búsquedas gratuitas y sin requerimientos reales.

La utilización de las redes sociales está un poco limitada por Humax para llevar adelante la búsqueda de candidatos. Actualmente para llevar adelante búsquedas de perfiles IT Humax utiliza "Linkedin", una red social profesional y que está desarrollada con el objetivo de hacer explícito el desarrollo profesional, ideologías, compartir investigaciones y/o artículos, encontrar empleos y reclutar candidatos. Sin embargo, he observado que dejan de lado la utilización de otras redes sociales que, si bien no están destinadas al reclutamiento de candidatos, son redes masivas que pueden ser de gran utilidad. Esto se debe a la dimensión

de las redes sociales como “Facebook” y “Twitter”, entre otras, las cuales en la actualidad son utilizadas de manera constante por los individuos en su teléfono móvil, como en sus computadoras personales o de trabajo. El anuncio de la vacante suele describir pocas características de las empresas a las que Humax representa, dejando de lado aspectos como la representación física, estructural, dotación, etc.; Debido a que en ocasiones el no nombrar a la empresa que posee la vacante suele ser condición de la misma, es necesario representarla de la mejor manera para lograr confianza en los potenciales candidatos, aplicar filtros en el proceso de selección y que perfiles IT decidan postularse. El desconocimiento de las tendencias, preferencias y necesidades que pueden poseer los perfiles IT, puede llevar a no desarrollar un anuncio de empleo que llame la atención y permita visualizar a los candidatos, la posibilidad de mejorar sus condiciones laborales, situación económica, desarrollo profesional, etcétera.

Cuando los perfiles observan el anuncio de empleo y deciden postularse en el puesto ofrecido, los pasos a seguir pueden resultar un tanto desalentadores para el mismo. La consultora solicita a los interesados que ingresen a su página web y a partir de allí cargar datos personales y aspectos solicitados por la misma, herramienta muy práctica y eficiente para Humax pero que puede resultar improductivo para quien tenga la intención de cambiar de empleo. Esta situación se potencia aún para quien no tenga el deseo de emigrar de su trabajo pero encontró en la consultora una oportunidad diferente. Además parece una condición quizás reiterativa debido a que se solicitan datos como, datos personales, nivel de estudio, experiencia, referencia de puesto al que se postula, etc., existentes en un Curriculum Vitae. Sumado a los pasos nombrados con anterioridad, la empresa Humax requiere que los postulantes lleven adelante la función de copiar su Curriculum Vitae y pegarlo en un espacio cedido por la empresa al final de la solicitud de empleo, mostrando claramente lo reiterativo de la función de postulaciones y el tiempo que requiere llevarlo adelante.

Llegado el momento del primer contacto con el candidato, la consultora realiza el llamado telefónico ofreciendo el puesto de trabajo en su integridad. El problema en esta etapa se visualiza en diversos momentos:

- Al momento de hacer el ofrecimiento los perfiles solicitan información que la consultora no está en condiciones de otorgar, ya sea salario, nombre de la empresa, localización de la misma, etc.
- En ocasiones los horarios en que la consultora cita al candidato no son los apropiados para el mismo, debido al horario laboral, compromisos previos, etc.
- Rechazo de los perfiles a una entrevista laboral, debido al tiempo que puede llevar y al constante ofrecimiento que reciben de asistir a entrevistas.

Estas cuestiones pueden llevar al rechazo de un potencial candidato a desarrollar una entrevista laboral en Humax.

Cuando se lleva adelante la entrevista, la misma se desarrolla en las oficinas de Humax. El espacio físico en donde se llevan adelante las entrevistas puede ser de gran importancia, ya que refleja la imagen de la propia consultora y en ocasiones de sus clientes. Humax actualmente comparte piso con un estudio de jurídico, el cual posee una antigüedad mayor en el lugar y por lo tanto la cultura e imagen de la misma predomina en el sitio. Genera incertidumbre del lugar exacto en donde la consultora realiza su trabajo, desconfían de la

importancia de la empresa para la cual se postulan, como así también de la existencia real de la consultora si la desconocen completamente. Si bien los espacios no son reducidos y están dotados de gran confort, la participación de dos diferentes rubros en un mismo espacio físico no permiten darle la identidad e imagen a Humax, capaz de generar un impacto o reconocimiento en los diferentes candidatos y/o sociedad en general.

Al momento de concretarse la entrevista de selección de personal, en ocasiones los entrevistadores son menospreciados por algunos candidatos IT debido al pensamiento de que quienes deben evaluarlos deberían ser profesionales o especialistas en la materia a la cual se dedican. En la primera entrevista, la consultora para evaluar técnicamente al candidato solo se limita a realizar preguntas técnicas predeterminadas a la espera de respuestas con las mismas características, lo que puede generar que no se evalúe de manera profunda la capacidad técnica del candidato. Esta situación permite que se omitan temas que generen la posibilidad de filtrar de manera minuciosa y precisa los conocimientos que el entrevistado posee, visualizando así si el candidato es potable para el puesto y la empresa que podría contratarlo.

Valorada la candidatura, la consultora cita al candidato a la empresa para la cuál es un potencial nuevo empleado, en donde el supervisor inmediato del puesto vacante toma las pruebas pertinentes y así verifica si el candidato es apropiado para el mismo según sus conocimientos. Es posible que en esta instancia, el postulante no sea lo esperado por la empresa y que la negativa no dure en llegar con respecto la candidatura, situación para la cual un análisis previo puede evitar la presentación de una persona no apta.

Cuando el empleado ingresa a trabajar en la organización, la consultora pierde contacto con lo referido a su funcionamiento y confort en su nuevo empleo. Si bien la etapa de inducción es responsabilidad plena de la empresa a la cual ingresa a trabajar, la ausencia de entrevistas o acompañamiento en la inducción no permite evaluar si la selección ha sido la correcta, observar si lo que la empresa prometió u ofreció se cumple, observar motivos de posible desvinculación temprana, apoyo y seguimiento para la empresa y el nuevo empleado.

Capítulo 6

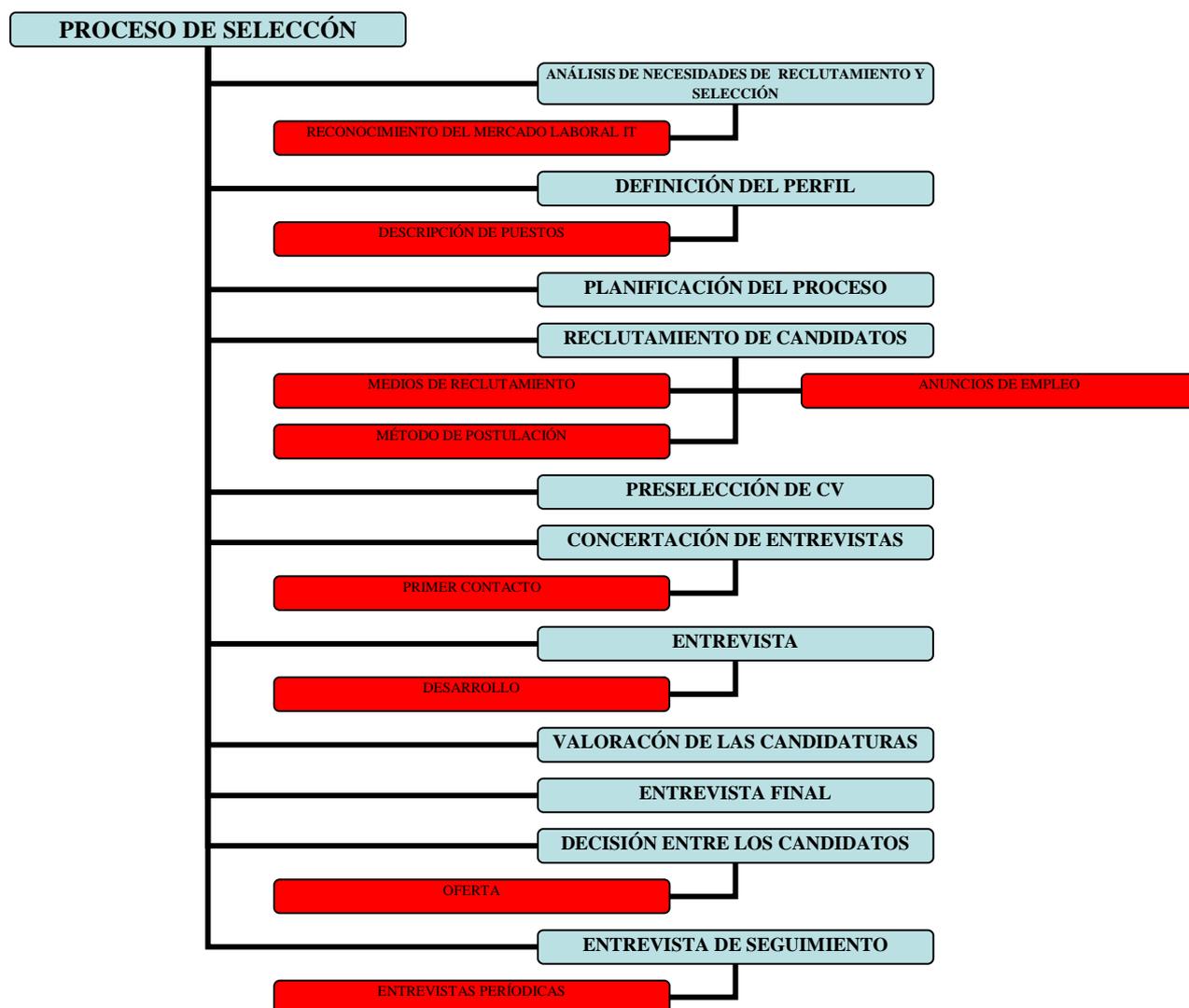
“Plan de Acción”

1. Presentación del Plan de Acción

Después de plantear los objetivos del proyecto, el marco teórico y el diagnóstico del inconveniente de la consultora en el proceso de selección de perfiles IT, he llegado a uno de los pasos más importantes de este proyecto de intervención, la elaboración del plan de acción capaz de solucionar de alguna manera los inconvenientes analizados. Será de gran importancia aquí, la utilización correcta del marco teórico y la información resultante de los instrumentos utilizados en el proyecto. Los instrumentos utilizados son 3, encuestas desarrolladas a 38 perfiles IT, observación del proceso de selección en la consultora y la entrevista con la encargada de llevar adelante el proceso de selección de perfiles IT en la misma.

2. Planeamiento del cambio. Elementos de cambio.

Aquí creo necesario graficar el proceso de selección, colocando dentro de él en color “rojo” aquellos elementos a los que propongo modificaciones en mi “Plan de Acción”.



2.1. Reconocimiento del mercado: Es necesario que la consultora se interioriza de manera más profunda sobre cuestiones relacionadas al mercado de los perfiles IT en general. Esta acción será de gran ayuda a la consultora para no emprender búsquedas de perfiles IT que no tengan éxito o que demoren demasiado, debido a las incongruencias existentes en lo ofrecido por el mercado y lo que la empresa está dispuesto a ofrecer en relación a un perfil. Con esto buscamos que la consultora pueda comunicar y a su vez asesorar a las empresas clientes las siguientes cuestiones:

- Niveles de oferta y demanda del mercado de perfiles IT, analizando en que punto de la teoría de la “Telaraña” se sitúa el mercado.
- La calidad en la oferta de perfiles IT existentes en el mercado.
- Niveles salariales del mercado IT, analizando las perspectivas salariales que poseen los perfiles IT cuando recibe propuestas de un nuevo empleo.
- Expectativas de los perfiles IT en los empleos.
- Beneficios otorgados por las diferentes empresas que componen el mercado.
- Fortalezas y debilidades que la empresa cliente puede tener con respecto a la competencia en el mercado IT.

Los medios: Los medios utilizados para que la consultora pueda reconocer estas cuestiones pueden ser:

- La información resultante de la encuesta desarrollada en este proyecto de grado.
- Información publicada por el “Cluster Technology” de Córdoba.
- Información solicitada a los colegios profesionales correspondientes.
- Encuestas realizadas por la propia consultora de similar modalidad que la planteada en este proyecto.

Los recursos necesarios:

Tiempo: para solicitar, analizar y recopilar de datos, y convertirlos en información útil. Es una tarea que debe ser desarrollada periódicamente, ya que los mercados en actualidad son muy cambiantes, más aún en el de los perfiles IT. Si es llevado a cabo de manera secundaria al trabajo desarrollado habitualmente, entre 2 semanas y un mes es lo necesario para lograr desarrollar un trabajo capaz de ofrecer la información solicitada.

Materiales: Son irrelevantes ya que la información puede ser procesada a través de cualquier computadora sin requerir cuestiones específicas.

Económicos: Esta acción es costosa debido al tiempo que una persona de la consultora pueda ocupar en desarrollar. Sin embargo, creo que la persona encargada de llevar adelante las búsquedas de perfiles IT puede desarrollar esta acción, evitando así la contratación de personal que implicaría un costo mayor.

2.2. Solicitud de Descripción de Puestos Predeterminada en página web: Es necesario en Humax implementar la solicitud de una descripción de puestos predeterminada por la consultora en la página web de la misma, ya que permite obtener la información necesaria para llevar adelante un proceso de selección más efectivo. Al estar incorporada en la página web de la consultora, esta descripción de puestos podría ser relacionado con la base de datos existente de postulantes espontáneos. La descripción de puestos impuesta como requisito excluyente por la consultora al recibir un pedido de puesto a cubrir, permite:

- Enfocarse de manera más objetiva en el puesto de trabajo, comprendiendo y reconociendo los elementos que la consultora visualiza como importantes en un puesto de estas características.
- Facilitar el desarrollo de los anuncios de empleos y los medios utilizados para reclutar.
- Lograr obtener un filtro de mayor calidad al preseleccionar un postulante.
- Informar de manera más efectiva las características del puesto a quienes sean contactados y formen parte del proceso de selección.
- Indagar de mejor manera sobre los conocimientos y/o experiencias que posee un candidato.
- Cubrir en su mayoría las inquietudes que puedan surgir a los candidatos con respecto al puesto al que se están postulando.

El modelo que recomendamos para implementar es el desarrollado por Noya, Diez y Bozal, al cual le adaptaremos algunas modificaciones aportadas por Martha Alles:

1- Datos de la entrevista.

Responsable de quien lleva adelante la descripción de puestos:.....

Fecha de la descripción de puestos o última actualización:.....

2- Datos del Puesto de Trabajo.

Empresa:.....

Departamento al que pertenece el puesto descrito:.....

Denominación Interna del Puesto:.....

3- Datos del ocupante actual o anterior del puesto de trabajo.

Nombre:.....
Teléfono de contacto (no excluyente).....
Categoría laboral:.....
Antigüedad en la empresa y en el puesto:.....

4- Finalidad del puesto.

Objetivo del puesto:.....

5- Organigrama.

Puesto al que depende:.....
Puestos que dependen directamente de él:.....

6- Funciones principales del puesto.

Actividad principal del puesto de trabajo:.....
Actividad secundaria del puesto de trabajo:.....
Otras actividades desarrolladas.....

7- Finalidad de cada función del puesto.

Objetivos de cada una de las funciones existentes del puesto.

8- Relaciones.

Entorno inmediato.....
Entorno mediato.....

9- Conocimientos necesarios para desempeñarse en el puesto.

Conocimientos específicos:.....
Conocimientos complementarios:.....

10- Tiempo estimado para adaptarse al puesto.

11- Responsabilidades sobre colaboradores.

12- Nivel de autonomía en la toma de decisiones.

13- Experiencia exigida por el puesto.

14- Responsabilidad Económica.

15- Responsabilidad sobre bienes materiales.

16- Posibles consecuencias de errores en la actuación.

17- Condiciones ambientales.

18- Esfuerzos Físicos.

19- Riesgos.

20- Observaciones del ocupante del puesto.

21- Observaciones del analista.

La manera en que propongo que se desarrolle que sea sumada la descripción de puestos a la página web de Humax Capital Humano, en donde las empresas que deseen contratar los servicios de Humax tengan como requisito excluyente desarrollar esta herramienta predeterminada en la web de la consultora. La incorporación de esta herramienta del proceso de selección dentro del sitio web de Humax Capital Humano permitirá darle una mayor dinámica al proceso de selección, interactuando con la descripción de puestos y los postulantes existentes para el puesto o aquellos espontáneos que cumplan con los requisitos solicitados.

Los recursos necesarios:

Materiales: Para llevar adelante esta solicitud de descripción de puestos predeterminada, es necesaria una modificación del sitio web utilizado por la consultora, ya que es un elemento nuevo en donde la empresa cliente deberá ingresar y que actualmente no está a disposición. También será necesario la ampliación de los elementos de almacenamiento de información que posee la consultora, ya que al recibir nueva información la capacidad actual de los mismos se verá saturada.

Económicos: Los recursos económicos que demandaría esta modificación serían de bajos costos.

Según especialistas en el tema, para aumentar la capacidad de almacenamiento de la información, será necesario la utilización de un disco duro extraíble con una capacidad mínima de 500GB. Fue sugerido extraíble debido a la posibilidad de movilizarlo a diversos puntos, protegiendo esta información de cuestiones como robo, roturas debido a golpes eléctricos, etc. El costo del mismo de un buen disco duro de 500Gb es de \$1080.-

La modificación del diseño y las herramientas web pueden ser costosas, dependiendo de quién sea el administrador del sitio. Según lo que he podido averiguar el costo oscilaría entre los \$3000.- a \$4500.-.

2.3. Utilización de medios de mayor alcance y atracción.

El objetivo de este punto es llevar adelante un reclutamiento con un mayor alcance, que permita encontrar candidatas que cubran los requisitos solicitados. Para eso llevaremos adelante una serie de acciones en diferentes puntos.

Bolsa de empleo Online: Es necesario utilizar bolsas de empleo de mayor efectividad. Teniendo en cuenta que el 74% de los perfiles IT menores de 26 años, utilizan las bolsas de empleo online por encima del resto de los medios, es evidente la utilidad que estos podrían generar en su utilización. Y que además del total de la muestra encuestada, el 45% apunto a las bolsas de empleo online como su medio más recurrido a la hora de

buscar un empleo. Existen miles de portales de empleos, pero no todos pueden ser tan determinantes en este mercado como lo son “ZonaJobs” y “Boomerang”.

La propuesta es utilizar medios como “ZonaJobs” y/o “Boomerang”, que actualmente son utilizados con mayor frecuencia que otros como “Computrabajo” por la población en general. Estas bolsas de empleo poseen las siguientes ventajas:

- Poseen una gran trayectoria en el mercado y prestigio debido a su antigüedad y clientes.
- Utilizan estrategias de marketing de manera constante en universidades en donde se forman perfiles IT.
- Poseen credibilidad en los postulantes debido a que los avisos publicados son pagos, minimizando la posibilidad de que existan anuncios falsos. Si bien es posible llevar adelante anuncios gratuitos, los mismos son diferenciados de gran manera a la hora de visualizar las ofertas laborales.
- Poseen aplicaciones para celulares, siendo estos el medio de comunicación de mayor masividad en la actualidad. Esto permite que las personas que carguen el CV en estos sitios, podrá recibir notificaciones relacionadas con puestos de interés y postularse de manera móvil y sin mayores complicaciones. La descarga de la aplicación para los celulares no tiene costo y es muy rápida, permitiendo a la consultora obtener una mayor cantidad de candidatos con perfil IT, ya que afecta de manera directa a las herramientas utilizadas por ellos.
- Poseen bases de datos propias, de más de 7 millones de CVs, por lo cual la consultora podría aplicar filtros desde estas webs disminuyendo los tiempos de análisis de postulaciones.

Recursos Necesarios.

Recursos económicos: El costo es alto pero puede ser menor si lo relacionamos con los tiempos que puede disminuir en el proceso de selección. El costo de publicación en estos sitios web está entre los \$1500.- y \$2800.-, dependiendo la posición y características que el mismo puede poseer. El cual disminuye cuando se analiza la posibilidad de no consumir tiempo en la carga de los CVs recibidos por postulantes a la base de datos de la consultora.

Redes Sociales: Actualmente la consultora solo utiliza como medios de búsqueda la red social LinkedIn, por lo que considero una acción un poco limitada. Es necesario que comiencen a funcionar con redes sociales de mayor masividad, como lo son “Facebook” y “Twitter”. Si bien nos son redes sociales con objetivos como el de conseguir empleo o cubrir puestos, son tan utilizados por las personas que en la actualidad son de gran importancia. El hecho de poseer grandes cantidades de amigos o seguidores, permite que todos ellos puedan visualizar lo que se publica.

¿Por qué?

A través de estas redes sociales se desarrollan cadenas, en donde “x” es amigo de “y”, que a su vez “y” trabaja en una consultora, que puede ser útil para “x” o algunos amigos que buscan empleo, como “a”, “b” y “c”. En este momento “x” recomienda a “a”, “b” y “c” y otros mas, que sean amigos de “y” y así podrán visualizar las

ofertas que la consultora ofrece. En otro caso, si “x” con el objetivo de ayudar a “y” coloca un “me gusta” o “retweets”, a los avisos podrán verlos todos los amigos de este aumentando así el alcance de la oferta.

La importancia que hoy por hoy son otorgadas por las personas a las redes sociales es infinita, por lo que una correcta utilización de la misma traerá aparejado grandes beneficios.

Recursos necesarios.

Solo se necesita una computadora con acceso a internet y tiempo como para hacer llevar adelante postulaciones que sean efectivas en estos medios.

Recomendaciones de otros perfiles IT: Según los resultados de la encuesta llevada adelante para este trabajo final, las recomendaciones es de los 3 primeros medios de búsqueda de empleo de los perfiles IT. Recordemos que mientras mayor es la edad de estos perfiles, la importancia en las recomendaciones aumenta.

Para implementar esta herramienta propongo que al recibir la solicitud de parte de una empresa para cubrir un puesto de trabajo que requiera perfil IT se implemente lo siguiente para utilizar este medio:

- Mantener un contacto beneficioso con aquellas personas que han sido seleccionados por Humax Capital Humano para cubrir un puesto IT. Esto puede permitir solicitar al contacto alguna recomendación, facilitar números o recibir postulaciones debido a sus posibles gestiones.
- Al momento de contactar algún candidato, y ante la negativa del mismo, es posible consultarle si tiene algún colega, amigo o familiar que reúna las condiciones para el puesto y al que le interesaría la propuesta. Para no intimidar al el perfil que da la negativa, podemos facilitarles los números de teléfonos, correos electrónicos y página web a donde puede informarse con mayor profundidad sobre la búsqueda que se está desarrollando.
- También existe la posibilidad de consultar a las empresas clientes que solicitan cubrir el puesto, si pueden recomendar a algún ex trabajador que pueda ser utilizado en el proceso o si han recibido recomendaciones de personas que puedan llegar a formar parte del proceso de selección.
- Consultar a empresas clientes que quizás no estén conformes con algún empleado debido al estilo de de su trabajo o por problemas geográficos o de horarios, que en la búsqueda que desarrolla la consultora pueda ser útil. El estar descontento con un empleado puede deberse a diversas cuestiones, y no es necesario que se deba a un factor directamente influenciado por el empleado. El contratar a un empleado en estas condiciones permitirá a la empresa disminuir los costos de desvinculación, mientras que a la consultora le otorgará posibilidad de poseer un candidato que quizás cumpla con los requisitos y condiciones necesarias para cubrir el puesto sobre el cual se desarrolla el proceso de selección. Asimismo la salida de este trabajador puede generar la solicitud de los servicios de Humax para esta empresa.

Recursos Necesarios.

Los recursos que la consultora necesita para llevar adelante esta acción es una base de datos con seguimiento de los perfiles que puedan aportar posibles candidatos. Como así también tiempo de parte de

quien se encarga de llevar adelante los procesos de selección de perfiles IT para poder llevar adelante el seguimiento de la base de datos, mantener una comunicación activa con las empresas clientes.

2.4. Anuncios de empleos con mayor atractivo para los perfiles IT.

Es un gran desafío elaborar un anuncio de empleo que logre captar a los perfiles que mejor se adapten a las necesidades, por eso creo necesario que:

- Hacer una descripción representativa de la estructura y la cultura de la organización que solicita cubrir la vacante. Si bien no debe nombrarse a la empresa que ha contratado a la consultora, es necesario que la misma sea representada de tal forma que provoque interés de formar parte de ella de parte de los perfiles IT que observen el anuncio. Algunos detalles que pueden ser representativos y de gran atracción pueden ser:
 - Rubro de la empresa.
 - Antigüedad de la empresa en el mercado.
 - El origen de la empresa, si es de origen familiar u otro.
 - Alcances de la empresa y su posicionamiento en el mercado.
 - Nombrar indirectamente a los clientes que posee la empresa.
 - La cantidad de empleados puede ser de gran representación.

- Se debe desarrollar un resumen de gran entendimiento con respecto a la descripción de puesto recibida por la empresa. Esto permitirá que quienes tengan la posibilidad de visualizar el anuncio, sientan si las condiciones que poseen logran encajar con las requeridas. Asimismo es necesario que se delimite la posición que ocupará en la estructura de la empresa y sus principales responsabilidades.

- Debe destacarse las competencias requeridas para cubrir el puesto de trabajo, cuestión que permitirá a quienes observen el anuncio sentirse reflejado por el mismo.

- Aquí comienza la parte de mayor importancia. La necesidad de representar de manera correcta lo que se ofrece en el puesto de trabajo es de vital importancia, ya que permitirá a los potenciales candidatos verse motivados a postularse en la vacante. Es necesario que el seleccionador identifique según el perfil requerido, cuales son los beneficios o cuestiones que el postulante puede desear en un empleo y que lo empujaría para dar el primer paso hacia el cambio de empleo. Las herramientas para determinar estas cuestiones son:
 - El análisis de los beneficios otorgados en el mercado en general, para identificar los mismos y compararlos con los ofrecidos en el puesto.
 - Encuestas salariales de los perfiles IT, que pueden ser adquiridos en la página web www.encuestasit.com.ar, para visualizar si la oferta salarial es acorde.

- Encuestas que permitan identificar las preferencias y tendencias de los perfiles IT en su trabajo. Esta puede ser la desarrollada en este proyecto u otra de otro origen.
- Teorías motivacionales como la de “Jerarquía de necesidades” o identificar las fuentes específicas de la motivación según el puesto a cubrir, la edad requerida y sus estudios. Resulta importante tener capacidad de percepción sobre lo que puede motivar a los perfiles IT a postularse en el puesto vacante. Para eso el seleccionador deberá estar atento y ser creativo, para así:
 - Identificar el nivel en donde podrían estar situados los potenciales candidatos dentro de la jerarquía de las necesidades propuestas por Maslow. De este modo, al desarrollar el anuncio de empleo podremos basarnos en aquellas propuestas de satisfacer las necesidades que aún no están satisfechas, nombrando indirectamente la posibilidad de satisfacer en un futuro cercano las necesidades del siguiente nivel.
 - Reconocer, según el tipo de perfil requerido, cuáles de los sistemas motivacionales tratados por McClelland puede movilizar a cada perfil. Esto será de gran ayuda para provocar un mayor atractivo en los perfiles en formar parte de la empresa. Esto nos permitirá resaltar en el anuncio las características que puedan motivar a postularse.

Estas herramientas motivacionales deben ser llevadas adelante con la utilización como complemento del resto de las cuestiones descriptas cuando analizamos la representación de lo ofrecido en el anuncio de empleo.

Recursos Necesarios

Los recursos necesarios para llevar adelante la modificación del anuncio de empleo, son solo elementos que la consultora posee y que no son un obstáculo para que la acción se lleve adelante. El factor fundamental es el tiempo que puede ser necesario para analizar y desarrollar todo lo requerido.

La encuesta de salarios puede adquirirse de manera gratuita y solamente la web consulta para que sean utilizados estos trámites, por lo que no le agrega valor a la implementación del plan. Sin embargo, los demás estudios pueden influir un costo por el tiempo que puede necesitar la persona encargada de la elaboración de esta información.

2.5. Método de postulación

Para no quitarles tiempo a aquellos postulantes que deseen formar parte del proceso de selección, es necesario modificar la manera en que se realizan las postulaciones. La propuesta simplemente es que los CV sean recibidos como “archivo adjunto” en un correo electrónico, solicitando que en asunto se indique un “número de referencia” para el puesto.

El hecho de que los perfiles IT envíen su CV mediante correo electrónico, disminuye los pasos de postulación como así también permitirá la recepción de mayores cantidades de postulaciones. El tiempo que puede llevar

la carga de CV en la web de Humax es un obstáculo para aquellos perfiles que no están en búsqueda activa de empleo, pero que han visto la propuesta en algún medio y les ha generado algún tipo de interés e inquietud. Es necesario aquí hacer referencia de que según la encuesta desarrollada en este trabajo, el 50% de los perfiles IT encuestados ha señalado que no está en búsqueda activa de empleo. Sin embargo el 74% cambiaría de empleo por diversos motivos, por lo que es necesario otorgar una mayor flexibilidad a los métodos de postulación que lleva adelante Humax, para así lograr las postulaciones de ese 24% que no está en búsqueda de empleo pero que lo cambiaría por algún motivo.

El tiempo que puede llevar cargar el CV en la página web de Humax es de 10 o 15 minutos, comparado con lo que puede llevar enviar un CV vía correo electrónico puede ser mucho. Esta brecha aumenta si la aplicamos a la utilización de un teléfono celular para cargar un CV o enviar un correo electrónico.

Recursos Necesarios

Los recursos necesarios para implementar esta acción son ínfimos y de existencia en la consultora. El único inconveniente puede ser el tiempo que la consultora deberá destinar a esta acción.

Cuando los postulantes cargan su CV en la página web de Humax, la consultora comienza a desarrollar filtros para encontrar a los candidatos que más se adapten en primera instancia al puesto requerido y así incluirlos en el proceso de selección. En este caso la consultora recibirá los CV mediante correo electrónico con el número de referencia de un puesto al que se postula. Esto quiere decir que la consultora deberá analizar el CV de manera directa para aplicar los filtros correspondientes a la etapa de preselección u otra, y/o luego cargar Humax el CV en la base de datos de la misma. Esto presenta la necesidad de aplicar un mayor tiempo de trabajo, ya que deberán realizar acciones que normalmente eran desarrolladas por terceros que estaban interesados por un puesto de trabajo. Sin embargo no requiere de la contratación de personal, sino de ampliar las funciones de quien este encargado de llevar adelante el proceso de selección de perfiles IT.

2.6. Primer contacto con el candidato.

Al momento de contactar por primera vez al postulante y así convocarlo a formar parte del proceso de selección, comienza una etapa en la que es necesario poseer un amplio campo de información y conocimiento sobre el puesto y sobre la situación del candidato, para poder realizar una propuesta que pueda generar interés en el candidato. Creo conveniente que en esta etapa debe desarrollarse lo publicado en el anuncio de empleo de una manera más profunda, fundamentándose de manera individual según las características del candidato y los medios a través de los cuales realizamos este primer contacto.

Los medios que podemos utilizar para este primer contacto pueden ser:

- Teléfono: Este medio lo utilizaremos como primera medida en el caso de que la persona se postule para cubrir el puesto.
- Redes Sociales, como LinkedIn: Lo utilizaremos como primer medida si el potencial candidato, ha sido encontrado por la consultora a través de estos medios sin recibir una postulación del mismo.

- Correo Electrónico: Será utilizado como primera medida, siempre que el candidato no se haya postulado y que la consultora haya encontrado al potencial candidato y su correo electrónico mediante otros medios como redes sociales, recomendaciones, etc.

El objetivo de esta etapa, es lograr que el candidato este interesado en el puesto a cubrir y así continuar en proceso de selección. Para esto será necesario:

- Analizar al postulante/postulado: A lo que hago referencia aquí es a la utilización de herramientas propuestas como son:
 - Teorías motivacionales, para realizar una propuesta capaz de incentivar y lograr el deseo de la persona contactada de formar parte del proceso de selección, analizando la posible posición en la que se encuentra el postulante dentro de la teoría de las necesidades de Maslow; Verificando los aspectos con los que el potencial candidato puede sentirse más atraído con respecto un empleo, según McClelland.
 - Analizar el postulante según la encuesta que hemos desarrollado en este trabajo, de manera tal que podamos realizar una propuesta resaltando cuestiones y características que según su edad, formación y experiencia, resulten atractivas.
- Analizar la empresa y puesto actual de quien será contactado: Buscar información sobre la empresa y/o el puesto en donde se desempeña actualmente el potencial candidato. Con esta información, la consultora podrá llevar adelante una propuesta, resaltando cuestiones positivas que diferencien al puesto ofrecido, con el que el potencial candidato desarrolla actualmente.
- Destacar el puesto ofrecido y la empresa respectivamente: Si bien en el punto anterior también fue desarrollado, en este punto no se utilizara la comparación como método de atracción. Aquí es necesario la información que se posea de la empresa, es necesario dejar en claro varios aspectos que permitan al potencial candidato aceptar seguir adelante en el proceso de selección. Algunos de estos aspectos son:
 - Representación de la empresa: Si bien no es posible nombrar a la empresa, podemos representarla de manera más amplia que en un anuncio de empleo. Describiendo que productos desarrolla, la cantidad de empleados, límites de su comercialización, posicionamiento en el mercado, representación de la visión, inversiones, etc. Esto puede despertar interés en quienes están siendo contactados para cubrir un puesto, ya que verán reflejadas sus posibilidades dentro de la empresa según como vean y lo que sepan de ella.
 - Representación del puesto de trabajo: Aquí es necesario utilizar la información resultante de la encuesta, para relacionarla con los aspectos y características que posee el puesto de trabajo. Esto va a permitirnos, no solo describir las funciones que se desarrollan en el puesto de trabajo ofrecido a groso modo, sino que también podremos remarcar aquellas cuestiones que resulten interesantes como, desarrollo profesional, beneficios ofrecidos, métodos y organización

del trabajo, flexibilidad horaria, homeworking, etc., según como ha sido desarrollado en la encuesta discriminando por edad y formación.

- Proponer una entrevista: Aquí se verá reflejada la efectividad de quien está a cargo del primer contacto. Aquí es necesario tener en cuenta varios aspectos que pueden frenar o demorar la consecución de una entrevista:

- Disponibilidad horaria del potencial candidato: Es necesario que se tenga en cuenta la situación de quien sea contactado, ya que si actualmente está trabajando es muy probable que no solicite permiso en su empleo para asistir a una entrevista. Por lo cual es necesario que Humax esté dispuesta a realizar la entrevista en horarios destinados a otras cuestiones.

- Ubicación geográfica: El residir en una localidad alejada a la de Humax provoca la necesidad de utilizar herramientas que quizás no sean efectivas como una entrevista personal, pero que pueden servir de gran manera como “Skype”. El sistema “Skype” es un herramienta que nos permite hacer un video-llamado y a través del cual podremos entrevistar a quienes sigan adelante en el proceso de selección. Por lo cual, la zona geográfica dejará de ser un obstáculo a la hora de proponer realizar una entrevista.

- Falta de convencimiento: Puede ocurrir que el primer contacto no convenza al potencial candidato, por lo que la consultora deberá tener un plan B. En el caso de que se llegue al caso de que el candidato exprese desinterés o no este del todo convencido, debemos proponerles realizar, al igual que el punto anterior, una entrevista vía “Skype”. Si bien no es factible que sea aceptado por quien fue contactado, existen fundamentos que influirían en que se visto de buena manera. El potencial candidato no debería movilizarse de su hogar o de donde estuviera, no implicaría costos de traslado, ni consumo de tiempo libre que pueda tener. Si este sistema es aceptado, deberá ser desarrollado solo con el objetivo de dar a conocer nuevamente los aspectos fundamentales del puesto y la empresa que ofrece necesita cubrir la vacante, conocer su experiencia de manera más profunda, formación y su función actual en el puesto de trabajo, y buscar nuevamente que acepte el desarrollo de una entrevista personal en donde se analizaran otras cuestiones.

Recursos necesarios

Para llevar adelante esta acción se necesitan elementos que la consultara ya posee, como lo es internet, computadoras con cámara web y cuenta en “Skype”. Por lo que no tendrían inconvenientes en desarrollarlo. Es necesario que quien lleve adelante el primer contacto tenga conocimiento de toda la información necesaria sobre la que he basado esta acción.

2.7. Entrevista laboral. Análisis de los conocimientos.

La consultora al desarrollar la entrevista laboral deberá aplicar elementos que permitan reconocer si el candidato tiene la capacidad de lograr un desempeño exitoso en el puesto de trabajo al que se postula. Esto

permitirá a la consultora, mediante la colaboración de la empresa cliente, identificar a candidatos con mayor talento y capacidades en el puesto de trabajo. Disminuirá la cantidad de candidatos que sean llevados a entrevistas finales con los clientes, con conocimientos menores a los requeridos y que provoquen pérdidas de tiempo para ambos.

La propuesta es básicamente la utilización de la herramienta de “Assesment Center” para la evaluación de las capacidades y competencias que posee el empleado en relación con el puesto de trabajo. Esta herramienta debe ser aplicada mediante una computadora con “accesos remotos” que permitan al candidato desarrollar una prueba práctica en las oficinas de la consultora, siendo supervisado por personal idóneo de la empresa cliente. Esta acción deberá desarrollarse mediante programas informáticos, cuya función es conectarse remotamente a otro equipo en donde podrán realizar todas las funciones que puedan ser solicitadas por quien supervise la prueba. Para un resultado efectivo de este proceso de evaluación es necesario que:

- Identificación de las características de la función.
- Elaboración de los ejercicios y técnicas de evaluación.
- Preparación de los evaluadores.
- Desarrollo del Assesment Center y observación del candidato.
- Evaluación del desempeño en los ejercicios observando al candidato.
- Valoración grupal del equipo de evaluadores y devolución a los candidatos

Los pasos propuestos para esta acción serían:

I. Instalación en una computadora de buen rendimiento el programa TeamViewer, que es el de mayor uso y al que se tiene acceso de manera más ágil y segura.

II. Comunicar al entrevistado de que se le hará una prueba práctica en la que se evaluará su desempeño en algunas cuestiones excluyente.

III. Comunicar con antelación a la empresa cliente que se le desarrollará una prueba práctica a un candidato. Informando la necesidad que les facilite ID y contraseña para ingresar remotamente en la computadora que ellos destinaran para la prueba.

IV. Comienzo de la prueba práctica sin la presencia de el entrevistador, para que el entrevistado no se sienta presionado. Sin embargo quien sea el asignado por la empresa para evaluar la prueba práctica, puede y deberá seguirlo atentamente debido a que el acceso remoto permite visualizar los movimientos desarrollados en la computadora.

V. Una vez finalizada la prueba o al momento en que el supervisor crea conveniente terminar, el entrevistado recibirá la información de los

próximos pasos del proceso de selección previstos. Los resultados de la prueba práctica serán de utilidad exclusiva para este proceso de selección.

Recursos Necesarios

Materiales:

- Computadora de escritorio con velocidad superior a 2Gb de Ram, existente en la consultora.
- Internet de 1MB en la computadora, existente en la consultora.
- Licencia de TeamViewer.

Humanos: Para llevar a cabo esta acción se deberá contar no solo con el trabajo de quien es encargado de la selección, sino que además necesitará la colaboración de personal idóneo de la empresa cliente. Esto se debe a la necesidad de que la prueba práctica desarrollada pueda ser controlada y analizada por una persona con conocimientos que además forma parte de la empresa para la cual se lleva adelante la búsqueda. Esto permite que quien supervise las funciones del candidato, no solo las supervisará desde el punto profesional sino que también su evaluación tendrá análisis influidos por la cultura de la empresa.

Recursos Económicos: Los costos pueden ser altos pero la utilización de estas herramientas son de gran utilidad. La licencia del TeamViewer tiene un costo de \$3516.- sin costos mensuales. Sin embargo puede ser descargado de manera gratuita, a modo de prueba y que caducará una vez que haya sido utilizada una cantidad determinada de veces.

2.8. Propuesta a candidato.

Luego de haber tomado la decisión en la contratación es necesario medir nuevamente los niveles de requerimientos que el candidato elegido posee frente al puesto. Puede suceder que sus condiciones y expectativas de aceptar formar parte del proceso de selección en donde le proponemos y comentamos acerca del puesto, sean diferentes en esta etapa. Aquí el selector debe de conocer en mayor profundidad al candidato en lo que refiere a sus conocimientos, experiencias, talento y necesidades, para poder realizar una propuesta acorde y satisfactoria para ambos. Para esto es necesario:

- Poner nuevamente en estudio las teorías motivacionales, y así verificar lo que realmente motiva a este empleado en un puesto de trabajo. A partir de allí lo siguiente:
 - Valorar y comparar lo ofrecido por el puesto a diferencia de.... “antiguo trabajo”, “ofrecido en el mercado”, etc.
 - Resaltar los puntos más fuertes del puesto de trabajo, ya sea salario, beneficios, posibilidades de desarrollo profesional, jerarquía, desafíos, etc.

- Si al momento de ofrecer el empleo se torna algo más complejo se deberá Negociar. Esta tarea debe ir acompañada del punto anterior, ya que la aceptación de un empleado de cubrir el puesto dependerá de la “motivación” del mismo. Esta función debe realizarse sin dejar de cumplir con las posibilidades y consideraciones que la empresa cliente posee, teniendo en cuenta.
 - Posición que posee el candidato y la empresa como opción mínima.
 - Interés representado por ambos.
 - Opciones que puedan acercar a ambos en instancias de quiebre.
 - Criterios Objetivos que reflejen elementos del entorno portantes de información cierta.
 - Alternativa fuera de la negociación en caso de no lograr acuerdo con este candidato.
 - Propuesta ofrecida por la empresa como última instancia.

Recursos Necesarios

Los recursos necesarios para llevar adelante esta función son “tiempo” y “comunicación”. Tiempo debido a que los procesos de negociación puede ser desgastantes, por lo que extenderlo demasiado provocaría un gran costo para la consultora y para la empresa cliente que no producirá en el puesto vacante hasta que el sea cubierto.

La comunicación efectiva es un recurso necesario y debe ser entre todas las partes, ya sea candidato, consultora y la empresa que posee la vacante. Esto se debe a que conocer y entender los requerimientos y condiciones del candidato y, los límites y la disposición de la empresa cliente, permitirá que la consultora logre adecuar a cada parte sirviendo como mediador. Esto llevará a lograr un acuerdo mutuo, logrando el objetivo final de cubrir la vacante.

2.9. Seguimiento de quienes han sido seleccionados para cubrir un puesto.

Con esta acción buscamos finalizar el proceso de selección, acompañando a cada perfil IT que ingrese a trabajar a través del proceso de selección aplicado por Humax. Esta acción consta de un seguimiento 2 meses con entrevistas periódicas:

- Primera entrevista: Realizada cumplidas las 2 semanas de contratación del nuevo empleado
- Segunda entrevista: Llevada a cabo cumplido el mes de funciones en el nuevo puesto de quien ha ingresado a trabajar.
- Tercera entrevista: Cumplido los 2 meses trabajo del nuevo empleado.

Es necesario aclarar que las entrevistas serán llevadas a cabo a los nuevos empleados como a los supervisores inmediatos del mismo, para analizar con mayor profundidad la situación.

Se basa simplemente en las siguientes funciones:

- Ayudar al nuevo empleado con inquietudes que surjan luego del ingreso, con respecto a incumplimientos, condiciones, etc.

- Reconocer posibles exigencias de la empresa que no hayan sido explícitas cuando se solicitó que la consultora llevara adelante el proceso de selección.
- Analizar si se han alcanzado o no las expectativas de los nuevos empleados.
- Etc.

Esta actividad permite a la consultora:

- Evaluar el proceso de selección que ha desarrollado para cubrir este puesto de trabajo.
- Aportar en la comunicación entre las partes.
- Reconocer errores cometidos por la empresa a la hora de describir el puesto de trabajo, y utilizar este error para modificar la solicitud de descripción de puestos.
- Lograr un reconocimiento de las empresas clientes por su empeño y responsabilidad a la hora de prestar un servicio.
- Aceptación y buena imagen frente al nuevo empleado, debido a la predisposición y apoyo en su nuevo trabajo.

Recursos Necesarios

El recurso que la consultora debe aplicar para llevar adelante esta función es el tiempo. La consultora deberá otorgarle tiempo al seguimiento mediante entrevistas, de aquellos empleados que han sido seleccionados en procesos de selección aplicados por Humax. Sin embargo no es un elemento de gran importancia, ya que estas entrevistas son distribuidas en periodos no muy cortos y no requieren de mucho tiempo para aplicarlas.

Capítulo 7

“Conclusión”

A lo largo de este proyecto de grado se ha desarrollado una corrección y modificación de elementos incluidos en el proceso de selección de la consultora “Humax”. El objetivo de esta intervención ha sido el de lograr una mayor efectividad en la selección de perfiles IT exclusivamente, con acciones actuales que incluyen nuevas tecnologías, analizando el mercado laboral de manera más minuciosa y analizando preferencias y aspectos motivacionales que estos perfiles valoran en un empleo.

La recopilación de datos que luego han sido convertidos en información efectiva a través de fundamentos teóricos, es de gran utilidad para llevar adelante un proceso de selección efectiva de perfiles IT. La gran demanda de perfiles IT en el mercado laboral continuará aquejando a diferentes selectores como Humax, teniendo esta última un proyecto capaz de disminuir costos, tiempos y maximizando los resultados en el proceso de selección.

Cada etapa de este proyecto de intervención ha sido realizada pensando en las 3 partes involucradas en el proceso de selección, en donde:

- La empresa cliente de Humax encontrará resultados de manera rápida y de calidad, con candidatos talentosos y de gran proyección.
- Los candidatos podrán llevar adelante procesos de selección acorde a sus preferencias, sobre puestos a los realmente aspira y para empresas en que desearía trabajar.
- Humax logrará satisfacer las necesidades de sus clientes de manera efectiva, ofreciendo candidatos acorde a sus necesidades y con un alto grado de competencias para el puesto.

Si bien las acciones que integran en el proyecto no son revolucionarias, podemos decir que en la actualidad no son empleadas en plenitud debido a diversos factores (tiempo, producción, etc.), que aquejan tanto a las consultoras como a las empresas clientes. Vivimos en un mundo de cambios constantes y tiempos acotados, en donde las personas y las necesidades mismas de ellas, inducen a que muchas empresas no consideren a la hora de realizar una búsqueda, aspectos importantes para los individuos y que desearían que su trabajo les otorgue. Los perfiles IT, como muchos otros, al encontrarse con una gran cantidad de oferta laboral cambian el paradigma, por lo que las empresas deberán respetar y modificar sus lineamientos en la manera de dirigir y ejecutar las acciones de los diferentes subsistemas que integran el sistema general de Recursos Humanos.

Luego de haber realizado este proyecto para aumentar la selección efectiva de los perfiles IT en la consultora Humax, la misma ha tomado cartas en el asunto y posee un alto grado de interés de poner en práctica una gran cantidad de las intervenciones propuestas. A pesar de ello, creen no estar en circunstancias de realizar cambios de grandes de gran magnitud en la metodología del proceso de selección que actualmente utilizan. Sin embargo durante la realización de este proyecto he observado y recibido la grata noticia de que se han implementado algunas de las acciones establecidas en el mismo, estas son:

- Consumo de nuevos medios de reclutamiento, como redes sociales, bolsas online masivas, etc., obteniendo resultados positivos.

- Utilización de Skype como medio de comunicación en el primer contacto o primera entrevista, logrando agilizar la decisión de aceptar o no al postulante como candidato de parte de la consultora, y siendo ágil y cómodo para el postulante.

Este proyecto estará a disposición de Humax el tiempo que crean necesario para su consecución.

Bibliografía Utilizada

Chávez Paz. “*Metodología y herramientas para la búsqueda de selección de personal.*”. Buenos Aires, Argentina. Año 2000.

Campbell McConell. “*Economía Laboral*”. Editorial Interamericana de España. España, año 2007.

Jean-François Maubert “*Negociar. Las claves para triunfar.*” Jean-François Maubert. Segunda edición. Editorial Alfaomega, Mexico año 2006.

Leonel Domenech. “*La industria del Software y los Servicios Informáticos en Argentina*”. Buenos Aires, Argentina. Tecnológica Nacional, Facultad Regional La Plata. Año 2007.

María García Noya, Enrique Hierro Díez y José Javier Jiménez Bozal. “*Selección de Personal. Sistema Integrado.*”. Editorial ESIC. Madrid, España. Año 2001.

Martha Alicia Alles. “*Selección por competencias*”. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina. Año 2006.

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. “*Administración*” Sexta edición. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana SA. México, año 2000.

Verónica Jimena Dobronich. “*Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos*” Segunda Edición. Editorial Florida Valletta Ediciones. Buenos Aires, Argentina. Año 2012.