

Propuesta de optimización del proceso de reclutamiento y pre selección de empleadas domésticas en consultora Marcor.

FERREYRA MARIA JULIETA

SUAREZ FLAVIA DANIELA

PROFESOR TUTOR: ING. MBA ADRIAN DOLGONOS



ÍNDICE

| | |
|---|----|
| DEDICATORIAS..... | 5 |
| AGRADECIMIENTOS..... | 6 |
| RESUMEN..... | 7 |
| GLOSARIO..... | 8 |
| OBJETIVOS | 13 |
| Objetivo general:..... | 13 |
| Objetivos específicos:..... | 13 |
| ALCANCE DEL TRABAJO..... | 13 |
| CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN..... | 14 |
| 1.1 INTRODUCCIÓN..... | 15 |
| 1.2 LA EMPRESA..... | 17 |
| 1.3 SITUACION PROBLEMA | 19 |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO | 20 |
| 2.1 RECLUTAMIENTO EN LOS RECURSOS HUMANOS | 22 |
| 2.1.1 DESCRIPCION DE PUESTOS..... | 28 |
| 2.1.2 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS INDIVIDUOS..... | 30 |
| 2.1.3 ANÁLISIS DE PERFIL DEL PUESTO..... | 31 |
| 2.1.4 EL ROL DEL PROFESIONAL PARA ABORDAR EL RECLUTAMIENTO | 33 |
| 2.2 PRESELECCION..... | 35 |
| 2.2.1 ANÁLISIS DE CURRICULUM VITAE..... | 36 |
| 2.2.2 CLASIFICACIÓN DE CURRICULUM VITAE | 36 |
| 2.2.3 PLANEACIÓN DE ENTREVISTAS..... | 37 |
| 2.2.4 ENTREVISTA..... | 43 |
| 2.2.5 VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES Y REFERENCIAS | 50 |
| 2.2.6 EXÁMENES PREOCUPACIONALES | 51 |
| 2.2.7 INFORME SOCIO AMBIENTAL..... | 52 |



| | |
|---|-----|
| 2.2.8 EVALUACIONES PSICOLÓGICAS DE ADMINISTRACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL | 53 |
| CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO | 55 |
| 3.1 ANALISIS METODOLÓGICO | 56 |
| CAPÍTULO IV: RELEVAMIENTO DE DATOS | 60 |
| 4.1 HERRAMIENTAS Y DATOS RELEVADOS | 61 |
| 4.1.1 ENTREVISTA A COORDINADOR | 62 |
| 4.1.2 ENTREVISTA A ANALISTAS DE SELECCIÓN | 63 |
| 4.1.3 ENTREVISTA REALIZADA A CLIENTE DIRECTO DE LA CONSULTORA | 64 |
| 4.1.4 ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL CONTRATADO POR LA CONSULTORA..... | 65 |
| 4.2 ANALISIS DE LOS DATOS RELEVADOS | 66 |
| 4.2.1 ENTREVISTA REALIZADA A LA COORDINADORA..... | 66 |
| 4.2.2 ENTREVISTA REALIZADA A LOS ANALISTAS DE SELECCIÓN..... | 68 |
| 4.2.3 ENTREVISTA REALIZADO A CLIENTES DE LA CONSULTORA | 69 |
| 4.2.4 CUESTIONARIO REALIZADO A EMPLEADOS CONTRATADOS POR LA CONSULTORA..... | 70 |
| CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO | 79 |
| 5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS | 80 |
| 5.1.1 ATRACCIÓN | 80 |
| 5.1.2 “LA EMPRESA” | 82 |
| 5.1.3 RECLUTAMIENTO..... | 83 |
| 5.1.4 PRESELECCIÓN..... | 84 |
| 5.2 CONSIDERACIONES DIAGNÓSTICAS..... | 85 |
| CAPÍTULO VI: PROPUESTA | 87 |
| 6.1 PROGRAMA 1: PLAN ESTRATÉGICO | 89 |
| TACTICA 1: BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN..... | 90 |
| TACTICA 2: FORMALIZACION DE LAS DECLARACIONES | 92 |
| TACTICA 3: MODELO DE FORMALIZACION | 94 |
| 6.2 PROGRAMA 2: PLAN DE COMUNICACIÓN | 95 |
| TACTICA 1: MAIL INSTITUCIONAL | 95 |
| TÁCTICA 2: REUNIÓN DE PRESENTACIÓN..... | 97 |
| TÁCTICA 3: ESPACIO VIRTUAL | 100 |
| 6.3 PROGRAMA 3: FORMALIZACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y PRE SELECCIÓN..... | 102 |
| TÁCTICA 1: CONFIGURACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA BASE DE DATOS. | 103 |



| | |
|---|-----|
| TÁCTICA 2: DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS IMPLICADOS EN EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y PRE SELECCIÓN | 105 |
| PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE NECESIDAD DE CONTRATACIÓN | 110 |
| RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN Y AUXILIAR DE SELECCIÓN | 110 |
| PROCEDIMIENTO DE PRESENTACIÓN AL CLIENTE..... | 112 |
| RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN Y AUXILIAR DE SELECCIÓN..... | 112 |
| RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN Y AUXILIAR DE SELECCIÓN | 115 |
| PROCEDIMIENTO DE ENTREVISTAS Y ADECUACIÓN DEL PUESTO DEL POSTULANTE | 119 |
| RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN Y AUXILIAR DE SELECCIÓN..... | 119 |
| PROCEDIMIENTO DE PRESELECCIÓN. E INFORME. | 123 |
| RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN Y AUXILIAR DE SELECCIÓN | 123 |
| PROCEDIMIENTO DE ESTUDIOS ADICIONALES:..... | 125 |
| RESPONSABLE: AUXILIAR DE SELECCIÓN..... | 125 |
| PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO: | 128 |
| RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN..... | 128 |
| – FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL | 129 |
| – ENTREVISTA DE INFORMACION DEL EMPLEADOR | 131 |
| CONTRATO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCION: | 132 |
| VII- BASE DE DATOS SUGERIDA | 136 |
| – CUESTIONARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO..... | 138 |
| 6.4 PROGRAMA 4: PLAN DE CAPACITACION Y FORMACION..... | 141 |
| TACTICA 1: VISION, MISION Y VALORES..... | 141 |
| TACTICA 02: ENTRENAMIENTO Y APREHENSION DE CONTENIDOS..... | 142 |
| CAPITULO VII: CONCLUSIÓN..... | 143 |
| 7.1 CONCLUSIÓN | 144 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 146 |
| ANEXOS | 148 |
| I-INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS..... | 149 |
| I.II Entrevista a analistas de selección..... | 152 |
| I.II Entrevista realizada a cliente directo de la consultora..... | 156 |
| I.IV Encuesta dirigida a personal contratado por la consultora..... | 159 |



DEDICATORIAS

A DIOS

Por su amor incondicional, eterna compañía y constante guía.

A NUESTROS PADRES

Por su inmenso amor, comprensión, apoyo y dedicación, contribuyendo siempre de manera vital, a que nuestros sueños se transformen en logros.

A NUESTRAS PAREJAS

Por su amor, compañerismo y paciencia eterna, que aportaron tanto para cumplir este sueño, muchas gracias.

A NUESTROS HERMANOS

Por acompañarnos en nuestras etapas de la vida, brindándonos su apoyo, compañía y fortaleza.

A NUESTROS FAMILIARES Y AMIGOS

Que aportaron en este proceso, con su apoyo, consejos, palabras de aliento y amistad sincera, a todas muchas gracias de corazón.



AGRADECIMIENTOS

A NUESTRO TUTOR

Por formar parte de esta experiencia importante e inolvidable para nosotras, por guiarnos y apoyarnos en nuestras decisiones, por compartir e intercambiar opiniones que cada día perfeccionaban el proyecto. Gracias de corazón por haber atravesado este camino junto a nosotras.

AL IUA

Por habernos abierto las puertas de la institución, acompañarnos de manera respetuosa durante nuestro ciclo educativo, y principalmente por permitirnos cumplir este sueño tan ansiado. A todos los docentes que formaron parte de nuestra educación, ofreciéndonos todos sus conocimientos y experiencias que actualmente nos permite aplicar en la realización de este proyecto.

A LA CONSULTORA MARCOR, VALORES HUMANOS.

Por habernos permitido de manera desinteresada realizar nuestro trabajo en la empresa, por haber confiado en nosotras, información relevante del funcionamiento interno y externo de la organización.



RESUMEN

El presente trabajo final tuvo como objetivo desarrollar una propuesta profesional en el marco de una organización de la ciudad de Córdoba, particularmente una consultora dedicada al reclutamiento y pre selección de empleadas domésticas para insertarlas en distintos espacios del mercado laboral. De esta forma se trabajó con un espacio articulador entre una fuerza de trabajo y un mercado demandante de un servicio particular.

Para la implementación se llevó adelante una estructuración en dos etapas claves, la primera referida a la instancia de diseño y relevamiento de la información para lograr abordar la realidad institucional de la organización como así también su metodología y mecanismos de trabajo interno y sobre todo la forma de llevar adelante la gestión de reclutamiento y pre selección. La segunda referida al diseño y programación de un plan de reclutamiento y pre selección que se enmarco primeramente en la preparación de los profesionales de la propia consultora para formarlos de la mejor manera posible para llevar adelante su propuesta de valor como consultora desde una perceptiva profesionalizada generando una transición entre la pequeña organización y los primeros pasos y etapas de una organización ya estructurada.



GLOSARIO

PROCESO: es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

EFICACIA.: Es aquella capacidad o cualidad para lograr o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado.

OBJETIVOS: Un objetivo es una meta o finalidad a cumplir para la que se disponen medios determinados

.

DEMANDA: Se entiende a la demanda como la cantidad de los bienes o servicios que la población pretende conseguir, para satisfacer necesidades o deseos.

SERVICIOS: son las actividades que intentan satisfacer las necesidades de los clientes. Los servicios son lo mismo que un bien, pero de forma no material o intangible. Esto se debe a que el servicio solo es presentado sin que el consumidor lo posea.

OPTIMA: Que está en el estado o en el grado mejor o más favorable

COMPETENCIA: la información sobre la competencia que tiene mayor interés

Para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su Tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.



CARTERA DE CLIENTES: conjunto de clientes que operan con alguna entidad económica o financiera, o con un comerciante o vendedor particular.

CALIDAD: Conjunto de características y propiedades inherentes a un apersona o cosa que permiten definirla y compararla con otra de su especie.

PROCEDIMIENTOS: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia). Y puede referirse a: Subrutina en programación. Procedimiento efectivo en teoría de la computación.

PLANIFICACIÓN: La planificación es un proceso de toma de decisiones para alcanzar un futuro deseado, teniendo en cuenta la situación actual y los factores internos y externos que pueden influir en el logro de los objetivos. Va de lo más simple a lo complejo, dependiendo el medio a aplicarse.

MERCADO:

Ámbito que comprende a los consumidores y productores que, por lo general, tienen influencia sobre la formación del precio del bien objeto de comercio.

TÉCNICAS: Conjunto de procedimientos o recursos que se usan en un arte, en una ciencia o en una actividad determinada, en especial cuando se adquieren por medio de su práctica y requieren habilidad.



RECLUTAMIENTO: Es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida.

PRE SELECCIÓN: Es una actividad de clasificación donde se escoge una terna de candidatos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil, la decisión y elección final de contratación es por parte del cliente que solicita la búsqueda.

CLIENTES:

Persona que utiliza habitualmente los servicios de un profesional o de una empresa. Un Cliente es aquella persona que a cambio de un pago recibe servicios de alguien que se los presta por ese concepto.

POSTULANTES-: Persona que aspira a ingresar en una congregación, es un adjetivo que se emplea para calificar a aquel que se postula a algo. Un postulante, por lo tanto, es un aspirante o solicitante a un cargo, un puesto de trabajo, etc.

VISIÓN: representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial. Es la Declaración que señala a donde se quiere llegar como organización en un Plazo determinado. Es una mirada hacia el futuro, que se basa en la Imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógico derivadas de las Informaciones sólidas.

MISIÓN: es el propósito o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”.



PERFIL: También llamado perfil ocupacional de puesto vacante, es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

REQUISITO: Circunstancia o condición necesaria para algo, en este caso es para la obtención de un puesto de trabajo

CONSULTORA: Servicio profesional prestado por empresas, o por profesionales en forma individual –conocidas como consultoras o consultores respectivamente– con experiencia o conocimiento específico en un área

EMPLEADA DOMESTICA: Puesto de trabajo específico, especializado en la limpieza y quehaceres domésticos.

CURRICULUM: documento que presenta las habilidades, formación y vida laboral de una persona, con el fin de optar a un puesto de trabajo

ANTECEDENTES LABORALES: serie de relaciones laborales con las que cuenta una persona en su haber.

REFERENCIAS LABORALES: conceptualización por parte de un empleador de una persona en su condición de empleado



PREOCUPACIONAL: controles excluyentes realizados por un empleador previo a la contratación de una persona.

SOCIOAMBIENTAL: control específico en el domicilio real de un potencial empleado previo a su contratación.

INDICADORES: Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación.



OBJETIVOS

Objetivo general:

Proponer un programa de optimización en beneficio de enriquecer las técnicas de reclutamiento y preselección para obtener mayores niveles de eficiencia.

Objetivos específicos:

- Evaluar la gestión en que actualmente se llevan adelante los procesos de reclutamiento y preselección.
- Describir las técnicas de reclutamiento que se utilizan actualmente.
- Determinar los criterios a adoptar en el proceso de reclutamiento y preselección.
- Formalizar los procedimientos de reclutamiento y preselección

ALCANCE DEL TRABAJO

El presente trabajo parte del estudio y análisis de la empresa: "MARCOR", organización enfocada en el proceso de reclutamiento y preselección de un oficio en particular que es el de empleadas domésticas.

El análisis en cuestión se desarrollará en esta empresa ubicada en la ciudad de Córdoba, el mismo abarcará entrevistas con todo el personal para conocer acabadamente todo el proceso y a partir de allí poder proponer una mejora.

El análisis se enfocara en cada paso a seguir desde el momento que es ofrecido el servicio y hay un primer contacto con el cliente, hasta la entrega misma de los informes de postulantes más adecuados.

A nivel decisional cabe aclarar que este proyecto busca optimizar el modo en que hasta ahora se realiza el reclutamiento y preselección, y consecuentemente trae aparejado el replanteamiento de la situación actual de la empresa.



CAPÍTULO I: PRESENTACIÓN



1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de graduación enmarcado en el instituto universitario aeronáutico de la ciudad de Córdoba, desde la licenciatura en RR HH, desarrolla una aplicación profesional concerniente a un plan de intervención referido a el reclutamiento y pre selección para una pequeña empresa de la ciudad específicamente se trabaja con la consultora Marcor, especializada en el reclutamiento y preselección de empleadas domésticas.

Esta consultora tiene como característica principal la esencia de una empresa familiar, que es gestionada por su propia fundadora y que en la actualidad se encuentra buscando diversificar la oferta de sus servicios, pero que aún no ha establecido concretamente la propuesta de valor desde una metodología formal y totalmente profesionalizada.

En los 7 años de trabajo que lleva desarrollado en esta industria, no se han advertido grandes cambios ni una evolución sustancial desde la perspectiva institucional, es decir, su vigencia se debe a que ha aprovechado las oportunidades que el mismo mercado de las empleadas domésticas le ha generado, detrás de un propósito genuino y visionario, de reafirmar y posicionar este oficio, acompañando a las trabajadoras para que puedan encontrar un espacio seguro y viable para desarrollar su trabajo.

Actualmente la demanda del servicio doméstico se encuentra en crecimiento, por lo que la situación de mercado es óptima para insertarse y crecer. La necesidad de trabajo en los grupos familiares lleva a tener que priorizarlo por encima de las obligaciones domésticas, surgiendo así el aumento de la demanda del servicio.



Por lo tanto, desde esta perceptiva de intervención profesional, se advierte la vinculación entre una oportunidad de mercado que es trabajada por una consultora a la que le falta materializar el proceso de reclutamiento y pre selección de personal, el cual es de gran importancia para las organizaciones, ya que, mediante el mismo, se determina la posibilidad de contratar a personal idóneo para cumplir eficazmente los objetivos de la organización.

Son los profesionales de los RRHH los encargados de llevar adelante estas tareas en las organizaciones, que tienen el desafío de hacerlo aplicando los conocimientos adquiridos durante su formación técnica y genérica.



1.2 LA EMPRESA

“Consultora MARCOR- Valores Humanos”

La empresa comenzó en el año 2010, de manera informal como un proyecto que buscaba conectar empleadas domésticas que se encontraban en busca de trabajo y personas interesadas en este tipo de servicio. Fue entonces, que a partir de la gran demanda que había en el mercado de este tipo de servicios, que “Marcor” comenzó a crecer, tomando forma de a poco y alcanzando lo que actualmente es hoy, una consultora: incorporando personal, actualizándose acerca de nuevas técnicas de reclutamiento y buscando siempre brindar la mejor calidad posible en los servicios entre otras cosas.

La empresa se encuentra dedicada a brindar servicios a quien lo necesite pero abocada principalmente a pequeñas empresas y familias particulares, que buscan a través de los servicios de la consultora, encontrar el personal que más se adecue a sus necesidades.

La sede se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, precisamente en la zona céntrica, donde cuentan con una oficina en la cual se llevan adelante las gestiones de la propia consultora, como también las entrevistas y encuentros con los clientes y otros actores con los que se vincula.

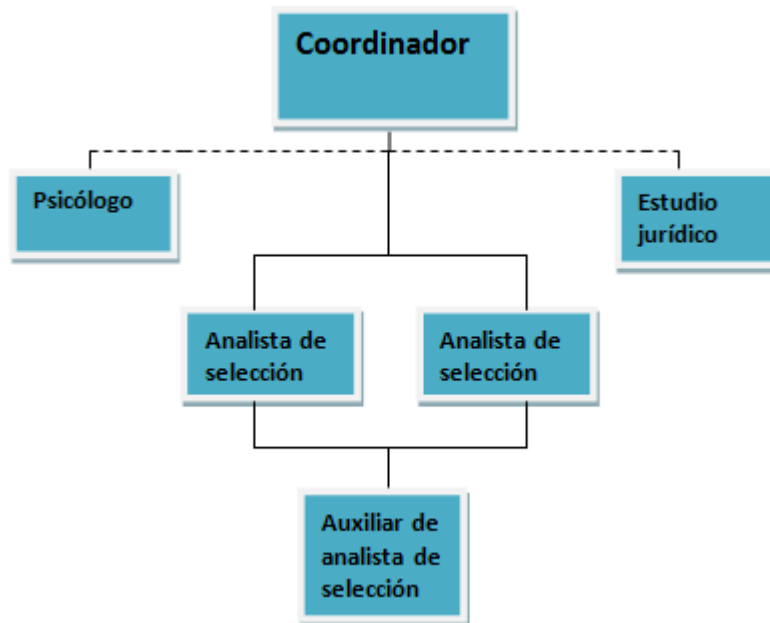
La misma cuenta con un total de cuatro integrantes, distribuidos en los distintos sectores: auxiliar de analista de selección, encargado de las tareas administrativas y de registro, este último dedicado a la toma de pedidos y a la atención directa con los clientes, en otras palabras, es la cara visible de la organización.

Los analistas de selección de personal, responsables de diseñar y programar los procedimientos de reclutamiento y pre selección; son quienes tienen el primer contacto con los postulantes y están a cargo de dirigir todo el proceso desde el principio hasta el final y un coordinador (dueño), quien se encarga de realizar la logística general de la consultora, monitorear y efectuar los seguimientos de las gestiones, como así también el desarrollo institucional y comercial.



Se cuenta además con los servicios eventuales de un psicólogo, y un estudio jurídico encargado de asesorar en la materia.

A continuación, se detalla el organigrama de la Empresa.





En los últimos tiempos la demanda de este tipo de servicios ha incrementado de manera considerable, ya que los hábitos y el ritmo de vida obligan a las personas a estar mayor tiempo fuera del hogar, teniendo menor tiempo para abocarse a tareas domésticas. En consecuencia, el servicio de empleadas domésticas se ha valorizado, y perfeccionado en cuanto a los requerimientos y exigencias por parte del público/cliente. En este sentido la consultora busca posicionarse y penetrar en el mercado para aprovechar esta tendencia social y cultural.

Estos cambios repercuten directamente en la organización y planificación de los procedimientos que realiza esta empresa. Por ello es necesario el replanteamiento de la modalidad de trabajo que hasta el momento se llevaba a cabo.

1.3 SITUACION PROBLEMA

Dadas las circunstancias donde la demanda de empleadas domésticas tuvo un crecimiento importante en los últimos diez años, la consultora aprovechó dicha situación apoyándose estratégicamente en una focalización de su servicio de reclutamiento y pre selección, específicamente en este rubro, encargándose de detectar al personal idóneo para satisfacer las necesidades del mercado.

Este crecimiento del mercado no fue acompañado por una reestructuración y ampliación de servicio brindado por Marcor, que más allá de la dinámica en que se veía inmersa seguía, y aún sigue manteniendo su misma metodología informal de trabajo. Esta situación genera como consecuencia la pérdida de productividad, el incumplimiento en la prestación de servicio y la imposibilidad de mantener y captar potenciales clientes.



CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO



Existen infinidad de profesiones, disciplinas u oficios, que se inscriben en el tramado social, tanto en organización con o sin fines de lucro como así también, en entidades no gubernamentales y gubernamentales. En todos estos espacios necesitan personas con determinado conocimiento, ya sea de forma técnica o gónica, pero conocimiento, en fin. Es fundamental poder identificar entonces, en primera instancia lo que estas organizaciones o espacios necesitan y requieren. En segunda instancia, aquellos que pueden satisfacer dichos requerimientos. Ahora bien, ¿quiénes son los responsables de identificar las necesidades de ambas partes?, ¿se da de forma natural?, hay quienes desde una metodología formalizada se dedican a investigar tanto a las organizaciones como a las personas.

Detectar a quienes tienen el conocimiento, poder identificarlo, evaluarlos y clasificarlos es un trabajo concreto y fundamental para las organizaciones. Quien pueda encontrar al individuo exacto tendrá entonces una ventaja competitiva.

Es aquí donde los RRHH se transforman en protagonistas, siendo los responsables más idóneos para llevar a delante estas actividades, y constituyéndose como un factor clave para el desarrollo de toda organización.

Para lograrlo y materializar esta función deben desempeñar su rol profesional y para ello tienen un sinnúmero de alternativas, ya sean técnicas o instrumentos.

En este trabajo la perspectiva que se ha seleccionado como elemento principal al que refiere el profesional de RRHH es la práctica de reclutamiento y pre selección de personal.



2.1 RECLUTAMIENTO EN LOS RECURSOS HUMANOS

El profesional de la administración y de los RRHH se encuentra a cargo de trabajar para que los empleados de una organización se sientan cómodos e integrados a su espacio de trabajo y con la organización, aunque esta perspectiva podría ser delimitada específicamente para un rol tradicional en los RRHH. Actualmente a la función antes descrita se le pueden complementar otras aristas que refieren no solo al interés sobre el staff sino también desde un factor estratégico que implique el manejo de los subsistemas más globales como ser la definición de objetivos, el desarrollo de un sistema de aprovisionamiento de personal, el poder formarlos e integrarlos y que se conviertan en RRHH útiles acorde a las expectativas de la entidad.

Para esto el profesional se encarga de abordar en primera instancia la práctica de elegir mediante una investigación previa a aquellos colaboradores que cumplan de la mejor manera posible con los requisitos planteados en su decálogo institucional. Es decir, tener la capacidad de atraer y reclutar, de manera congruente y consistente con lo que implica la razón de ser organizacional.

Chiavenato (2011) considera que el trabajo de reclutamiento configura uno de los cinco subsistemas determinantes en el área de recursos humanos y su finalidad es proveer a la organización del personal idóneo en tiempo y forma adecuada. Aquí, las tareas claves tienen una fusión con la planeación de estrategias: se investiga, analiza, se extraen conjeturas, se formalizan requerimientos y se aplican los conocimientos con una mirada crítica buscando potenciar la elección realizada.

En mayor detalle se puede analizar la gestión del reclutamiento como el momento que se articula luego de identificar la necesidad de demanda de personal por parte de la organización, o en todo caso desde el pedido de un cliente al que se asesora, al cual se le deberá responder al pedido con la cobertura de la vacante, lo que promueve la activación de un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a las personas correctas (Alles, 2012).



Una vez identificada la demanda se configura la oferta de RRHH y será necesario recurrir a fuentes tanto internas como externas, es decir que el mercado estará configurado tanto como los mismos integrantes de la organización como aquellos extraños a las mismas (García Noya, 2002). Particularmente en este trabajo el enfoque refiere a un reclutamiento externo debido a la dinámica de la consultora en estudio.

Estas fuentes externas pueden proveerse de información desde tres sub fuentes específicas, tales como:

- 1) Base de datos propias de la empresa
- 2) búsqueda directa
- 3) anuncios de empleo.

1) Base de datos propias

Lo ideal sería que cada empresa tuviera estructurada su propia base de datos de curriculum vitae, con la que se pudiera hacer frente a las necesidades de contratación. De todos modos, la gestión de dicha información requiere una dedicación de tiempo, trabajo y presupuesto para su correcta consecución, por lo que cada empresa deberá decidir la idoneidad de tener o no en su cuenta este método, basándose en un estudio del personal destinado a su realización, el presupuesto de que dispone y, principalmente, las previsiones de contratación (García Noya, 2002).

Si se ha decidido tener en cuenta esta fuente de reclutamiento, sería deseable sacarle el mayor provecho posible. Para ello es recomendable tramitar los historiales profesionales recibidos, contestar a todos y cada uno de ellos, estudiarlos e introducirlos en la base de datos.

La estructura de la de datos dependerá de las necesidades de cada empresa, siempre buscando que se útil, de fácil manejo y de rápido respuesta a las necesidades.



Los datos que proponemos registrar serian:

1. Datos de registro
2. Datos personales
3. Datos referentes a su formación
4. Datos referentes a la experiencia profesional

2) Búsqueda directa

Sería interesante utilizarla aun en el caso de tener candidaturas en la base de datos.

La búsqueda directa proporciona gran cantidad de opciones que también conviene mantener al día, según García Noya (2002), pueden describirse las siguientes:

- Red de contactos personales: Nada más obtener el perfil del puesto que se va a seleccionar, empezar a llamar a personas conocidas del sector o área de trabajo de dicho puesto que se considere que pueden encajar en el perfil o conocer a alguien interesante para la vacante.
- Escuela de Negocios: Otra fuente de reclutamiento dentro de la búsqueda directa consiste en contactar con escuelas de negocios donde se imparte formación que puede ser adecuada a los requisitos del puesto.
- Programas de Becarios para empresa: es frecuente que algunas escuelas de negocios, centros de formación, universidades. Etc., tengan programas de becas de formación en empresas que proporcionan



estudiantes de los últimos años de carrera o recién titulados para realizar un trabajo especializado, acorde con sus estudios, en la empresa que los beca, al mismo tiempo que ellos adquieren una primera experiencia profesional o una formación práctica.

- Guías de empresas que ofrecen empleo: Otra opción es la inclusión en las <<guías de las empresas que ofrecen empleo>>. Editadas todos los años, dan información sobre las empresas y el tipo de personal que demandan, facilitando la recepción de candidaturas interesantes.
- Bolsas de empleo: Existen también bolsas de empleo en instituciones públicas y privadas, tales como, universidades, ayuntamientos, el propio INEM, empresas de colocación y empresas que hacen curriculum vitae a particulares y que registran sus datos para ofrecerlos a empresas.
- Empresas de selección de personal: Hay empresas de selección de personal que ofrecen la posibilidad del servicio de captación de candidatos, cubriendo solo una fase del proceso de selección.
- Agencia de colocación: También están las llamadas agencia de colocación que cobran a los particulares y no a las empresas. Quizás tengan menos número de candidaturas, pero será interesante conocerlas y dirigirse a ellas, bien puntualmente (para un proceso concreto), bien periódicamente (para mantenerlas al tanto del tipo de profesionales demandados para recibir candidaturas según la educación de sus clientes con los perfiles).
- Empresas de Outplacement: Estas ofrecen a particulares o 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.



- Internet: Un procedimiento utilizado actualmente por algunas empresas consiste en incluir curriculum vitae en una página WEB específica, que está disponible para los usuarios de Internet en todo el mundo.

3) Anuncios de empleo

La segunda fuente de reclutamiento es el anuncio, que puede ser clasificado según sea de oferta o de demanda, o dependiendo del medio publicitario en el que aparezca, televisión, radio, prensa, etc.

(...) el anuncio en prensa quizá sea el medio que tenga una mayor difusión y, por lo tanto, una mayor respuesta. Hay que tener presentes dos aspectos fundamentales si se decide su utilización: cómo elaborarlo, y en que medio publicarlo, para que una buena elección en ambos aspectos traiga consigo una mayor eficacia, lo que en este caso supone recibir el mayor número de candidaturas acordes con el perfil y el menor número de ellas que no se ajustan a los solicitado (García Noya, 2002, p.111).

En relación a los anuncios de empleo, hoy por hoy toma un fuerte protagonismo el reclutamiento *on-line*. El reclutamiento a través de Internet implica el uso de Internet como un canal por el que se pueden ofrecer los puestos y proporcionar información respecto al proceso de presentación de las candidaturas. Las empresas que utilizan reclutamiento *on-line* disfrutan de una ventaja competitiva sobre las que no lo utilizan. El reclutamiento *on-line* es relativamente barato, llega a candidatos a los que no se podría acceder utilizando los métodos convencionales y puede ser más rápido y eficaz que otros métodos. Aunque Internet es útil para atraer, clasificar y contactar con los candidatos de un modo más efectivo, la interacción cara a cara es aun crucial en el proceso de contratación. (Laboral Social, 2016).



Uno de los factores clave en el proceso es el conocimiento sobre las actitudes de los individuos que se postulan, así como también los comportamientos que generan desde el momento en que deciden incorporarse en el ámbito laboral.

Por lo tanto, se comienza a dilucidar la faceta estratégica de la que se hizo mención anteriormente, consecuentemente el reclutamiento es una etapa complementaria de este sistema de aprovisionamiento al que refiere Chiavenato (2011), que se integra y completa con la instancia de selección. Es decir, el subsistema se compone de reclutamiento y de selección, el primero implica justamente la faceta investigativa, donde se delinear las bases de la propuesta, de la demanda, que el profesional deberá configurar y diseñar.

Para esto podrá servirse del estudio sobre los objetivos de la organización, su estructura, procesos y sobre todo de los puestos y actividades a desarrollar, para de esa manera comprender en detalle lo que deberá salir a buscar (Chiavenato, 2011).



2.1.1 DESCRIPCION DE PUESTOS

Como se describió, para reclutar es necesario evaluar lo que se tiene dentro de la organización, y ellos conlleva los estudios de los puestos y la forma en que se describen los mismos, ya que de allí se encuentran los detalles, los requerimientos que precisa el trabajo en cuestión. Toda persona que trabaja o pretende trabajar en una organización deben desempeñar un trabajo bien determinado, y es responsabilidad de su superior, o de quien lo integre a su puesto el explicarle con el mayor detalle posible, lo que deberá realizar, así como también las herramientas e intensidad con que deberá trabajar.

El puesto constituye la base para colocar a las personas dentro de las tareas, y para la persona el puesto significa una fuente de expectativas y de motivación.

Describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, como lo hace en qué condiciones y por qué. “La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto” (Chiavenato, 2008, p.222).

Para una correcta descripción de puestos es importante, clasificar los puestos a relevar:

- Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área y demás puestos iniciales.
- Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesario.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los recursos humanos que maneja.

Es importante definir la relación entre los puestos: puestos paralelos y puestos subordinados. Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos (Alles, 2006):



1. Entrevista de relevamiento estructurada utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicha.

“Las descripciones de puesto brindan información sobre las obligaciones del puesto, responsabilidades, autoridad, relaciones con otros puestos y todo lo relacionado con la posición en sí” (Alles, 2006, p.261).

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos: de este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión
- Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía (Alles, 2006, p. 263).



2.1.2 EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS INDIVIDUOS

Pues bien, a estas alturas el profesional se encuentra depurando los aspectos para la posterior configuración del reclutamiento adecuado. Ahora es momento de conocer a los individuos y para ello se necesita bucear en su manera de pensar y comportarse. Según Araya Umaña (2002), el comportamiento de un individuo puede ser analizado no desde la acción en sí misma sino en lo pre construido en su pensamiento que lo impulsan a la actuación. Este aspecto refiere a las representaciones mentales de una persona donde se configuran los valores creencias, conocimientos, estereotipos, expectativas y actitudes.

Sin lugar a dudas es el espacio más imbricado y complejo para analizar por parte del profesional, pero es allí donde la percepción del postulante, futuro colaborador de la organización, articula la realidad que lo rodea, es decir, entiende y comprende lo que le significará el puesto de trabajo, la organización, sus compañeros y en base a ello tendrá actitudes y conductas determinadas a favor o en contra.

Schiffman y Kanuk (2005), describen que para analizar la actitud de una persona se deben considerar sus tres componentes: el aspecto cognitivo, emocional y conductual. El primero alusivo al conocimiento, que incide sobre el segundo que son las emociones para desembocar finalmente en la conducta, que es el estadio previo al comportamiento propiamente dicho.



2.1.3 ANÁLISIS DE PERFIL DEL PUESTO

Esta instancia del proceso busca obtener la mayor cantidad posible de información del puesto a ocuparse, detallando las tareas que la persona llevara a cabo como así también la forma en que las realizara, las características con las que debe contar, etc.

El perfil es la resultante de la comprensión de la cultura de la empresa, de la necesidad que se plantea y del puesto a través del cual se quiere satisfacer esa necesidad. Hay aspectos que se pueden explicitar y hay otros que quedan sobreentendidos. Si el vínculo con la empresa es preexistente, se puede hablar abiertamente. El selector tiene que construir el mapa de la organización respetando los criterios del consultante, identificando sus características, su estilo, su tabla de valores, criterios de evaluación y selección. Se trata de un conocimiento práctico (Richino, 2000).

En la primera etapa de la elaboración del perfil, se aborda la tarea: qué tiene que hacer el candidato. El perfil se edifica progresivamente, contando como materia prima con la descripción de la tarea real, destrezas requeridas, condiciones, considerada desde la óptica que aporta el conocimiento psicológico del especialista y ubicada en el contexto empresarial o cultura organizacional, ese interjuego, ese intercambio de ida y vuelta es aconsejable realizarlo con el cliente, es decir con quien solicita la búsqueda (Richino, 2000, p.26).

Para una instancia como esta, es necesario buscar la prolijidad en cada paso. Para esto se plantean los siete pasos mencionados por Alles (2001), para la definición del perfil:



1. Descripción del puesto. La desarrolla el responsable de RRHH. En conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir, cuando se trata de un remplazo esto no es necesario.
2. Análisis de las áreas de resultados. Son los efectos deseables que las acciones deben producir. En las organizaciones lo fundamental son el resultado y la calidad.
3. Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo. El objetivo es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los fines o los resultados deseados.
4. Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo.
 - Edad mínima o máxima aceptable. Así como edad preferida
 - Nacionalidad preferida
 - Formación complementaria o técnica requerida
 - Disponibilidad para dedicaciones especiales.
5. Análisis de los requerimientos para el éxito en el puesto de trabajo. En primer lugar, Se analiza el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, esto es aspectos como estilo de comunicación, estilo de mando, estilo de delegación, etc. En segundo lugar, los clientes más frecuentes o proveedores pueden ser fuente de información relevante para determinar los rasgos del candidato idóneo.
6. Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo. Marca la importancia de relevar aquellas que son realmente imprescindibles para la posición, es posible asimilar las competencias conductuales con las características de personalidad.
7. Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo. Debe tenerse en cuenta que este aspecto de la personalidad de los candidatos resultará un excelente predictor de su posterior rendimiento y de su adecuación a las tareas y objetivos propuestos.



2.1.4 EL ROL DEL PROFESIONAL PARA ABORDAR EL RECLUTAMIENTO

Ahora bien, todo lo expuesto sintetiza la práctica estándar, o las líneas sustanciales que se deben cumplir para gestionar el reclutamiento, sin embargo, no en todas las organizaciones ni todos los profesionales de RRHH reclutan de la misma manera, dependerá de diversos factores tales como la dimensión de la organización, sus características y el perfil del propio profesional. Combinando estos dos elementos el administrador de capital humano podrá desempeñar su rol de acuerdo a la perspectiva que considere más acorde a la circunstancia, y de esa manera podrá articularse la función a partir de una línea específica de trabajo. Según Ulrich (2009), se pueden optar por cuatro alternativas, no excluyentes entre sí, sino todo lo contrario, útiles para gestionar el momento:

- Rol estratégico de RRHH: se centra en alinear las estrategias y prácticas de RRHH. Con la estrategia de los negocios, cuando cumple este rol el profesional de RRHH trabaja para ser un socio estratégico ayudando a lograr el éxito de las estrategias de negocio. Aumenta la capacidad de una empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando se traducen las estrategias de una empresa a prácticas de RRHH. Se ayuda a la empresa de tres maneras. Primero, la empresa puede adaptarse al cambio por qué se reduce el tiempo entre la concepción y la ejecución de una estrategia. Segundo la empresa puede responder, mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicio al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas. Tercero, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero por medio de una ejecución más efectiva que su estrategia (Ulrich, 2009).

Como socios estratégicos los profesionales de RRHH deben poder identificar las prácticas de RRHH que hacen que estas estrategias se concreten. El proceso de identificar estas prioridades de RRHH se llama diagnóstico de la organización.



- Rol de especialista administrativo: requiere que los profesionales diseñen y aporten procesos de RRHH, eficientes para la formación de planteles, entrenamientos, evaluación, premios, y que manejen de una manera distinta el movimiento de los empleados mediante la organización. Los profesionales de RRHH crean infraestructura examinando y mejorando continuamente los procesos de RRHH. Logran la eficacia administrativa de dos maneras, primero aseguran la eficiencia en los procedimientos de RRHH por ejemplo mediante el rediseño de procedimiento de RRHH. Pueden mejorar la eficiencia general de la empresa es contratando, entrenando y premiando a los gerentes que aumentan la productividad y reducen el despilfarro de recursos.

Cuando los profesionales actúan como expertos administrativos eliminan costos innecesarios, mejoran la eficiencia y encuentran constantemente nuevas maneras de hacer mejor las cosas.

- Rol de adalid: Contribución de los empleados. El rol de contribución propio de los profesionales de RRHH incluye su involucramiento en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Los profesionales se convierten así en adalides de los empleados, estos adalides emplean parte de su tiempo en relacionarse personalmente con los empleados y entrenan y alientan a los gerentes de otros departamentos para que hagan lo mismo. Afecta la capacidad de cambio de una empresa, de responder las expectativas de los clientes y de mejorar su desempeño financiero.
- Rol de transformación y cambio: el cuarto rol clave es el de conducir la transformación y el cambio, que implica cambios culturales fundamentales. El aporte es la capacidad de cambio. Como agentes de cambio los ejecutivos de RRHH ayudan a las organizaciones a identificar un proceso para la administración del cambio. Las acciones de los agentes de cambio incluyen identificar y encuadrar problemas, crear relaciones de confianza,



resolver problemas y crear planes de acción. los profesionales ayudan A hacer que el cambio se haga realidad, entienden los procesos críticos del cambio, crean el compromiso personal, con esos procesos y se aseguran de que el cambio se dé tal como se esperaba (Ulrich, 2009).

Por lo que de acuerdo al rol que se decida desempeñar también se da la forma de abordar el proceso de reclutamiento, por ende, la manera y los filtros aplicados a los postulantes. Es así que aquel profesional que se encuentre en una base de infraestructura se inclinara por tomar un personal que se adapte a esta dinámica, por el caso de los otros tres se tendrán perspectivas de servicio, de cambio o estrategias.

2.2 PRESELECCION

Una

En esta etapa el empleador debe encontrarse plenamente seguro de Las decisiones a tomar, por lo tanto, antes de contratar al personal deben asegurarse de que los solicitantes sean capaces de cumplir con la demanda del puesto de trabajo, y es allí donde comienza puntualmente el proceso de selección que implica una serie de pasos específicos que deben ser desarrollados con la prudencia que un análisis exige. Esto es una práctica de estudio donde el mínimo detalle cuenta y más aun tratándose de perfiles de trabajadores (Werther y Davis, 1996).

La actividad comienza con la lectura de los currículos vitae luego de haber obtenido el grupo idóneo a partir del proceso de reclutamiento. Según Chiavenatto (2009), esta tarea es una de las más complejas por el carácter comparativo que demanda donde se realiza una clasificación y se analizan categorías de competencias. Específicamente se trata de:

una actividad de clasificación donde se escoge una terna de candidatos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil,



la decisión y elección final de contratación es por parte del cliente que solicita la búsqueda (Alles, 2001, p.178).

Además, se describen los pasos posteriores a la instancia de toma de decisión final respecto al postulante a seleccionar, donde se consideran los siguientes aspectos:

- Abordar elementos relativos a la recepción de la persona candidata
- Analizar su verdadero interés por formar parte de la empresa identificando los motivos que la llevan a querer formar parte de la organización (Chiavenato, 2000).

2.2.1 ANÁLISIS DE CURRICULUM VITAE

Una vez recibidos los currículos provenientes de preselecciones espontaneas, avisos periodísticos u otras fuentes, se clasifican para examinar los conocimientos y la experiencia de los candidatos, esta tarea puede ser realizada por el cliente o por el selector sobre la base de los requisitos formales que han acordado.

Los candidatos que más se aproximan a él son enviados, para el chequeo técnico a fin de continuar con aquellos que reúnen los conocimientos y las destrezas indispensables, cuando el puesto por cubrir lo requiere (Richino, 2000, p.82).

En un análisis de curriculum, deben ser tenidos en cuenta los datos que para el selector son indispensables a la hora de pasar este filtro, como ser el nivel de educación, el rango de edad, la ubicación, la experiencia, el sexo, etc.

2.2.2 CLASIFICACIÓN DE CURRICULUM VITAE



En la mayoría de los procesos de selección se dispone de una diversidad de candidatos dispuestos a ocupar el puesto.

Desde un comienzo se deben tener en cuenta todos los curriculum y para ello se procede, en primer lugar, a determinar quiénes son aquellos que cumplen los requisitos básicos y que por lo tanto van a continuar en el proceso de selección y aquellos otros que deben ser eliminados del proceso.

2.2.3 PLANEACIÓN DE ENTREVISTAS

Previo a la realización de la entrevista, se debe planificar detalladamente todas las aristas que la conforman. Desde aspectos superficiales como ser la habitación donde se realizará, y el entorno de esta, como así también el desarrollo del contenido (García Noya, 2002).

La planeación de la entrevista se basa en lo siguiente:

1. Donde se va a celebrar la entrevista
2. Que temas se van a tratar en la entrevista
3. Como se van a tratar

1. ¿Dónde se va a realizar la entrevista?

Esta pregunta dispara la idea específica que lleva al profesional responsable de gestionar el encuentro, para que tenga en cuenta el detalle sustancial referido al espacio, que no debe ser subestimado ya que el ambiente es un factor clave para predisponer positivamente a los interlocutores.

Además, el espacio físico cumple 2 funciones:



- Trabaja como elemento que proyecta la identidad de la empresa y le genera una imagen de la misma al público.
- Se deben considerar los elementos materiales que servirán de apoyo para el entrevistador, ya sean para aplicar la entrevista funcionalmente o aquellos den soporte contextual al momento de conversación. Carpetas, lapiceras agua, sillas etc.

Las sillas o los asientos deben ser cómodos y estar situados a un mismo nivel. Resulta ridículo ver al entrevistador subido en un pedestal afirmando su superioridad e intimidando al entrevistado. Posiciones absurdas como estas lo único que producen en el candidato son reacciones como:

- Falta de confianza en el entrevistador
- Sensación de inaccesibilidad y consiguiente reserva
- Conducta defensiva
- Distanciamiento y excesiva rigidez en la entrevista
- Sensación de querer ser dominado

La decoración: no ha de ser un elemento de distracción para el entrevistador ya que perdería concentración. Trataremos de evitar una mesa excesivamente cargada de objetos o llena de papeles y en general alteraciones producidas por elementos decorativos (García Noya, 2002).

2. ¿Qué temas se van a tratar?

Este aspecto es un elemento clave, ya que funcionará como la guía de pautas concretas a partir de la cual el entrevistador podrá orientar y gestionar la conversación. El profesional deberá tener en cuenta los siguientes puntos para diseñar y definir los tópicos que se tratara en el encuentro.

- De las necesidades y características de la empresa
- De los requerimientos del puesto
- De las características de candidato
- De la información generada en el proceso de selección



- De los factores de rendimiento

Para corroborar que una entrevista sea correctamente formada los temas deben estar confeccionados y alineados según los requerimientos del puesto que se desea cubrir, también considerar disparadores acerca de la experiencia y conocimientos tanto técnicos como genéricos, referir a las inquietudes e intereses del candidato, su perspectiva y filosofía de trabajo y la disponibilidad para incorporarse al trabajo.

Es pertinente reconocer también el espacio que el candidato posee en esta instancia:

“El entrevistado tiene derecho a realizar las preguntas que considere oportunas y a recibir información sobre la empresa y el puesto. De ahí la obligación de contemplar una fase explicativa o de presentación de la empresa y del puesto” (García Noya, 2002, p.183).

En este sentido, el responsable de llevar adelante la entrevista deberá considerar cómo desarrollar y plantear las temáticas, es decir, lo anteriormente descrito le permitirá generar una visión identificando los contenidos acordes a la situación.

✚ Contenido en función de la formación:

Son muchas las descripciones de puestos en las que la formación se contempla desde un punto de vista amplio, la formación es un requisito que admite multitud de variable, que no necesariamente deben estar acreditadas con un título. La formación como factor para discriminar a candidatos no se puede contemplar de forma aislada sino en relación con otras variables. Principalmente con la experiencia y con el tipo de actividad de la empresa. Esta consideración principal es válida si exceptuamos los puestos altamente cualificados/tecnificados o los perfiles que no requieran de una experiencia previa. Así el entrevistador deberá fijar como contenidos (García Noya, 2002):

- Formación general



- Formación específica
- Autoformación
- Formación a través de la experiencia
- Formación y especialización
- Conocimientos de idiomas

Cabe la posibilidad de que realicen pruebas específicas al respecto.

✚ Contenido en función de la experiencia:

El contenido en función de la experiencia sirve para comparar a experiencia profesional anterior del candidato con las funciones que habrá de realizar una vez contratado. Por ejemplo:

- Experiencia general
- Experiencia específica
- Experiencia afín
- Número de empresas donde ha desarrollado su experiencia
- Tiempo de permanencia en cada puesto
- Situación profesional actual

✚ Contenido en función de la motivación.

Las motivaciones personales y profesionales son de gran interés para el entrevistador ya que permiten relacionar la motivación y el interés del candidato por la empresa y el puesto de trabajo con la posible continuidad del mismo una vez haya sido contratado. Algunos de los contenidos que podemos hacer referencia son:

- Razones por las que quiere cambiar de empresa
- Consideraciones acerca de la empresa y el puesto
- Expectativas profesionales
- Expectativas personales



- Intereses y aficiones

✚ Contenido en función de la disponibilidad:

Es importante determinar qué disponibilidad existe por parte del candidato para cubrir dicho puesto. Muchos entrevistadores se encuentran con la sorpresa de que una vez seleccionado el candidato, la incorporación del mismo a la empresa no es posible en los plazos previstos. La disponibilidad se enfocará no sólo desde el punto de vista de la incorporación del candidato, sino también desde el punto de vista de realizar y aceptar las tareas y funciones del puesto. Así, el contenido puede tratar sobre (García Noya, 2002):

- El periodo de adaptación al puesto
- La necesidad de preaviso
- Movilidad geográfica y funcional
- Disponibilidad para viajar
- Flexibilidad o rigidez horaria
- Disponibilidad económica

✚ Contenido en función de los factores de rendimiento:

Es donde realmente se centra el contenido de la entrevista de selección.

Son factores de rendimiento aquellos que se han obtenido a través del análisis minucioso de los requerimientos del puesto. Normalmente son entre siete y diez factores a través de los cuales podremos analizar si el candidato es válido y se adecua al puesto. Aparte de las consideraciones anteriores, los factores de rendimiento nos van a dar la medida de cumplimiento de las funciones del puesto por parte del candidato (García Noya, 2002, p.185).

3. ¿Cómo se van a tratar?



A continuación, se hará referencia al estilo de la entrevista y al tipo de preguntas que se van a realizar.

1. Tipos de entrevistas

✚ Según el número de participantes que intervienen en la entrevista.

- Individuales
- De grupo

✚ En función del objetivo de la empresa

- De comprobación de datos
- En profundidad
- Final

✚ Según el estilo o enfoque de la misma

- Estructurada
- Semi estructurada
- Flexible

2. tipos de preguntas

La forma más efectiva de favorecer la participación del candidato es la utilización de:

- Preguntas abiertas
- Preguntas claras y sencillas
- Expresiones interrogativas indirectas (García Noya, 2002, p.186).



2.2.4 ENTREVISTA

La entrevista se conceptualiza de la siguiente manera:

Esta técnica debe ser abordada con un enfoque específico y no solo como una instancia conversacional que pueda dilatarse refiriéndose a temáticas que no conciernen al propósito del relevamiento. De acuerdo a esto Alles (2006), conceptualiza a la entrevista de la siguiente manera:

La entrevista es un dialogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. Durante la situación de entrevista, ambos participantes (entrevistador y entrevistado) tienen su rol y deben actuar dentro de él, estableciendo un canal de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar (Alles, 2006, p.224).



2.2.4.1 DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

Cada fase de la entrevista debe estar detalladamente planificada ya que implica un momento crucial y de transición de la percepción del postulante. Para esto se deben tener en cuenta los siguientes pasos.

- Se proveerá de una fotocopia del curriculum vitae del candidato a entrevistar donde podrá realizar las matizaciones y anotaciones que considere oportunas.
- Tendrá planificada la agenda y el guion de la entrevista con los temas que va a tratar, incluso habrá establecido un criterio de prioridades como objetivo específico de la entrevista.
- Conocerá todas las circunstancias que han rodeado la participación de ese candidato en el proceso de selección.
- Tendrá estructurado un modelo de informe básico que le servirá de guion para valorar cada candidatura (García Noya, 2002, p.191).

Este espacio conversacional se caracteriza por 3 fases de desarrollo y para poder abordarlas el entrevistador podrá contar con una estructuración de agenda donde pueda registrarlos siguientes enunciados.

- La fecha y hora de la entrevista
- El lugar donde se realizará la entrevista
- El nombre del candidato a entrevistar

Es aconsejable establecer una agenda o cronograma de realización de entrevistas puesto que:

- En la mayor parte de las pequeñas y medianas empresa no hay ninguna persona, a excepción del jefe de personal, encargada de seleccionar y entrevistar a los candidatos; normalmente son los responsables de los departamentos donde surge la necesidad de contratación los que realizan las entrevistas, lo que muchas veces supone para ellas una carga de trabajo añadida que han de compaginar con su actividad diaria.



- Cuando la entrevista se realiza por dos o más personas (por ejemplo: el responsable de selección y el director del departamento afecto), la necesidad de coordinación es más importante si cabe
- Si se quiere dar una buena imagen de la empresa, la puntualidad y la coordinación son factores importantes. Hacer esperar a un candidato puede aumentar su grado de ansiedad y tensión, afectando de manera importante a su concentración y relajación (Garcia Noya, 2002, p.191).

Ahora sí, es momento de presentar las 3 fases de la entrevista.

1. Fase de inicio

Esta etapa le sirve al entrevistador para contextualizar y adaptarse a la situación, donde deberá desprejuiciarse y buscar la imparcialidad siendo amable y al mismo tiempo sobrio sin generar expectativas para la informalidad, buscando haciéndolo sentir cómodo al entrevistado (Garcia Noya, 2002).

En esta instancia se tiene que ejecutar los siguientes puntos:

- ✚ Saludo
- ✚ Presentación del entrevistador
- ✚ Romper el hielo y relajar al candidato
- ✚ Resumir las fases realizadas por el candidato desde su incorporación al proceso
- ✚ Plantear la agenda de la entrevista

2. Núcleo de la entrevista

Esta es la fase donde comienzan a articularse las preguntas y el entrevistador busca interpelar de forma sutil a su interlocutor, para extraer la mayor cantidad de información no solamente desde o verbal sino también desde la comunicación no verbal siendo consciente y prestando atención a los actos paralingüísticos del postulante (Garcia Noya, 2002).



El propósito específico de esta fase puede ser delimitado en varias sub fases.

❖ *Objetivo: indagar, comprobar, examinar*

En el núcleo de la entrevista es donde se articulan las preguntas principales y donde el entrevistador hará uso de sus habilidades para indagar, comprobar, examinar y posteriormente discriminar a los candidatos que más se adapten al perfil.

¿Qué es lo que se va a indagar?

El profesional deberá asegurarse de aquellos aspectos que necesita indagar, para de esta manera corroborar los datos pertinentes de acuerdo a los objetivos del proceso planteado previamente.

El entrevistador indagará en los factores de rendimiento y en la información obtenida por medio de la entrevista de comprobación de datos, las pruebas profesionales, los test psicotécnicos o cualquier otra herramienta utilizada en el proceso de selección. Resumiendo, se indagará en aquellos temas que constituyan el guion de la entrevista (García Noya, 2002, p.195).

Estos instrumentos están elaborados teniendo presente los requerimientos que la organización establece de acuerdo a su filosofía de empresa, sus objetivos corporativos, como así también las necesidades de ocupar puestos de trabajo en sus diversas áreas.

¿Qué es lo que se va a comprobar?

El principal objetivo del filtrado y comprobación de datos es identificar que el candidato cumpla con todos los requisitos (García Noya, 2002).

- Que la experiencia anterior del candidato sirva para el futuro desempeño del puesto



- Que el candidato está motivado y le atrae la empresa y el puesto
- Que el candidato acepta las condiciones propuestas por la empresa para su contratación
- Que el perfil del candidato concuerda con las características del puesto

Cuando se habla de comprobar, nos referimos al hecho de que todo lo realizado por el candidato con anterioridad puede servir como pauta para garantizar el éxito de un desempeño futuro. Para dar factibilidad y validez a la entrevista, el entrevistador comparara e indagara sobre una base de datos objetivos que han de ser verificables y contrastantes (García Noya, 2002, p.195).

¿Qué es lo que se va a examinar?

Es preciso que el analista esté atento a las reacciones y conductas del entrevistado, poder visualizar sus movimientos, su tono de voz la forma en la que se inclina u cuerpo, como está sentado es decir todos aquellos aspectos de su comunicación no verbal que pueden ser detalles que incidan al momento de comprender y entender aspectos complementarios a la personalidad del candidato.

Tampoco es cuestión de ejercer un rol de psicológico ya que, si bien es, muy importante observar cada detalle no se debe olvidar el propósito principal que es la evaluación de un potencial trabajador y no un paciente (Garcia Noya, 2002),

❖ Desarrollo de la entrevista

Para presentar este tema haremos referencia a autores como Goodale y Jack Gratus.

Es muy importante el rol que desempeña el entrevistador en esta instancia que permitirá el conocimiento de las partes, el entrevistador debe adoptar una postura de escucha activa, facilitando la comunicación y permitiendo crear un ambiente en



el cual el entrevistado se sienta cómodo y a gusto con la situación y pueda expresarse libremente.

En esta instancia, el entrevistador puede aplicar una serie de técnicas que favorecerán el desarrollo de la entrevista. Podemos clasificarlas en técnicas directivas y no directivas (García Noya, 2002).

Técnicas directivas:

La más utilizada es, sin lugar a dudas, la realización de preguntas abiertas. Las mismas se emplean a lo largo de la conversación para generar una instancia de confianza entre el entrevistador y su interlocutor, por lo general, se utilizan en las primeras instancias del proceso.

Las preguntas cerradas, son útiles si se quieren clarificar conceptos y situaciones, y son empleadas cuando el proceso ha tomado curso y se vuelve necesario especificar y puntualizar determinadas circunstancias referidas a datos precisos.

Plantear situaciones hipotéticas es otra técnica que puede resultar muy útil, sobre todo si la situación que se plantea es real y se conoce la forma en que se solucionó. Con esto se aprecia la capacidad de reacción del candidato y la lógica de la respuesta empleada (García Noya, 2002).



Técnicas no directivas:

Muy útiles para dirigir la conversación y para facilitar al candidato el aporte de información. Algunas pueden ser (García Noya, 2002):

- La ecolalia
- Reflejar ideas, asertividad
- Reflejar sentimientos

❖ Tratamiento de contenidos

El desarrollo de la entrevista se llevará a cabo de acuerdo a la planificación que anteriormente se ha realizado, teniendo en cuenta los temas a tratar y orden de los mismos. Las siguientes pautas nos ayudaran para abordar los contenidos en la entrevista García Noya (2002).

- Establecer un rango jerárquico de asuntos a tratar servirá de ayuda al entrevistador, evitará olvidos y pérdida del control de la entrevista.
- Empezar con las preguntas más sencillas y menos comprometidas, lo que facilita la intervención del entrevistado. De forma gradual se irá profundizando en los contenidos y las preguntas podrán ser más complejas.
- Ir de lo general a lo específico. Partiendo de una pregunta genérica se van realizando preguntas específicas hasta filtrar toda la información y obtener un criterio de valoración.
- No mezclar los temas, hay que procurar acabar un asunto antes de iniciar otro.
- No interrumpir las explicaciones del candidato.



3. Finalización de la entrevista

Una vez que se hayan cumplidos los objetivos generales y específicos planteados en la fase de preparación. La finalización de la entrevista debe realizarse de manera progresiva, teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Resumen de la entrevista

Es útil a efectos de aclarar los contenidos tratados durante la entrevista, que el entrevistador realice un breve resumen de la misma García Noya (2002).

- Preguntas que puede hacer el candidato.
- Como continua el proceso
- Plazo y forma de contestación
- Agradecer la colaboración del candidato
- Despedida

2.2.5 VERIFICACIÓN DE ANTECEDENTES Y REFERENCIAS

Una parte importante del proceso, es la verificación de antecedentes y referencias de los postulantes, ya que nos permitirá contar con información que releve aspectos sobre el desempeño laboral y conductual que tuvieron los postulantes en puestos de trabajo anteriores. El conocimiento de este tipo de información es muy importante para la empresa, ya que refleja en parte el historial de trabajo y desempeño que tuvo el postulante (Alles, 2001).

Existen dos tipos de referencias las formales y las informales. Las formales son los datos que da en general la oficina de personal del lugar donde el candidato trabajo antes: si la persona realmente trabajo allí, fechas y cargos al ingresar y al salir. Otro tipo de referencia formal lo constituyen las relevadas por distintas fuentes,



sobre si el candidato tiene juicios pendientes, inhabilitaciones para operar con bancos, si fue despedido, etc.

Las referencias informales son brindadas por un canal directo (forma oral), por parte de los superiores de la persona en cuestión, si es posible ubicarlo, información sobre características importantes sobre el candidato como el desempeño, modalidad de trabajo, relación con pares, jefes y subordinados. Los canales directos no sólo lo constituyen los superiores, también puede ser una referencia otras personas que conozcan su desempeño, por ejemplo oficiales de cuentas de los bancos con los que opera, proveedores, clientes, agencia de publicidad, auditores, consultores, etc (Alles, 2001).

Todos los datos que podamos recolectar son importantes para conocer la historia laboral, incluso es importante solicitar a los postulantes todos los certificados o títulos que acrediten, la información que el mismo brindo. Esta tarea es importante que lo realice el responsable de la búsqueda, y que el mismo cuente con experiencia suficiente.

2.2.6 EXÁMENES PREOCUPACIONALES

Este tipo de estudios médicos, se realizan antes y durante el inicio de la relación laboral, la responsabilidad es por parte del empleador, con el objetivo de determinar las condiciones psicofísicas de sus trabajadores.

En el desarrollo de las actividades que realiza la consultora, esta instancia particularmente es ofrecida como servicio adicional a cada cliente, teniendo en cuenta que el desarrollo de las tareas de empleadas domésticas requiere distintos tipos de esfuerzos, el cliente decide si desea realizarlo o no.

Teniendo en cuenta el tipo de tarea si requiere esfuerzo físico o no, es indispensable acudir a un servicio médico que determine si el postulante es apto, es decir si su condición psicofísica permite realizar las tareas que el puesto le requiere. Siempre y cuando esta opción se la utilice como



herramienta para detectar las patologías preexistentes y evaluar, en función de ellas, la ubicación del postulante en puestos de trabajo, teniendo en cuenta los agentes de riesgos presentes, será conveniente su utilización. Aclarando además que en ningún caso puede ser utilizados como elemento discriminatorio para el empleo (Superintendencia de Riesgo De Trabajo, 2016)

2.2.7 INFORME SOCIO AMBIENTAL

Un informe socio ambiental es una herramienta que los selectores pueden utilizar con el fin de conocer a fondo la calidad vincular y contención de su grupo familiar, las referencias de trabajos anteriores, y su entorno inmediato. Esta información es de uso confidencial y crediticio.

Un informe de este tipo implica una visita al domicilio del postulante a los efectos de su verificación ocupación de los integrantes del grupo familiar, aspecto e impresión del hogar y otros datos que permitan conocer al postulante fehacientemente.

Generalmente este informe es utilizado al finalizar el proceso de selección y su importancia radica en contar con personal confiable, conocer el entorno en el que se maneja el postulante, conocer el núcleo familiar, referencias vecinales, referencias laborales y personales del postulante; y evitar tener dentro de su población personal con antecedentes negativos (Nissi Group, 2016).

Detalles del Informe:

- Estructura del grupo familiar de convivencia.
- Aspectos generales de la persona.
- Estudios cursados.
- Actividades políticas, sociales, comunitarias, gremiales.
- Trabajos realizados.
- Expectativas con la posibilidad del nuevo empleo.



- Informe económico – financiero.
- Ubicación de la vivienda: Plano y Fotografía.
- Medios de transporte de la zona.
- Referencias laborales.
- Referencias vecinales

2.2.8 EVALUACIONES PSICOLÓGICAS DE ADMINISTRACIÓN INDIVIDUAL O GRUPAL

Una evaluación psicológica incluye distintos pasos:

- Entrevista psicológica
- Test psicométricos
- Test proyectivos, que a su vez pueden ser: test gráfico- test verbales.
- Por lo general se aplica una batería estándar, según la posición para la que se requerirá esta evaluación.

La evaluación consta de tres elementos básicos a indagar, los cuales son:

- Aspectos personales.
- Aspectos intelectuales.
- Aspectos sociales-laborales.

En estos tres aspectos se usan recursos técnicos que aporta la psicología, como trabajos con test gráficos que os ayudan a ver cómo está estructurado o no el sujeto que se está entrevistando, estructurado en el sentido de recursos personales que tiene y pone en juego.

El nivel intelectual se indaga con un test que mide el nivel de inteligencia: existen dos muy conocidos, test de raven y test de dominós.

Para investigar aspectos en relación con lo social y laboral hay varios recursos: se pueden utilizar láminas de test de Phillipson (Alles, 2001).



El paso final que completa el proceso de selección de personal, es el seguimiento de la integración y del desempeño del colaborador. Por medio del plan de seguimiento se puede valorar el grado de adecuación persona/puesto. Y el grado de éxito en el procedimiento de selección de personal. Los criterios a seguir para efectuar la medición de la adecuación al puesto del nuevo colaborador vendrán marcados por el porcentaje estimado como óptimo de desempeño de las tareas del puesto descrito. Teniendo en cuenta el periodo temporal previsto para su adaptación al equipo de trabajo y a la organización y los procesos de acogida y de evaluación del seguimiento que se lleven a cabo en ese periodo (García Noya, 2002).

Se plantean tres parámetros para completar el proceso de seguimiento y de valoración de su integración.

- El tiempo estimado de adaptación a las funciones del puesto. Periodo necesario para que una persona rinda de forma óptima en su puesto de trabajo.
- Las acciones de selección. Acogida y seguimiento que habrán sido planificadas con anterioridad. Estas se adaptarán al tiempo estimado de adaptación.

La medición del desempeño de las funciones del puesto. Evaluar la progresión que sigue el candidato durante su periodo de adaptación en función de su integración y rendimiento en el puesto. Para realizar la medición se utilizarán instrumentos de valoración como observación directa en el puesto de trabajo, entrevistas e seguimiento, assessment centers, reuniones de grupo, etc.



CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO



3.1 ANALISIS METODOLÓGICO

El presente trabajo consiste en un modelo de intervención en la consultora “Marcor”.

Se desarrolla en primera instancia un acercamiento a la consultora, con la intención de conocer acerca de la cultura de la empresa, la modalidad de trabajo, los integrantes y su estructura.

Para conocer la situación actual de la consultora y determinar con certeza y detalladamente la manera que se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y preselección, se llevó adelante un tipo de estudio de carácter mixto, es decir exploratorio y descriptivo al mismo tiempo, y por ende la metodología de investigación fue cualitativa y cuantitativa respectivamente.

Las técnicas de relevamiento de datos utilizados fueron:

- **OBSERVACION DIRECTA:** como medio para relevar las metodologías y dinámicas de trabajo efectuadas por los responsables del proceso de reclutamiento y pre selección.

Este instrumento permitió reconocer tipo de entrevistas, tiempos que se manejan en cada etapa del proceso, comunicación para con los postulantes, herramientas de comunicación, técnicas, modalidad de trabajo, etapas del proceso actual.

- **ENTREVISTA:** La entrevista en este caso fue utilizada para abordar y tomar contacto con la responsable general de la consultora. El instrumento para materializar esta instancia fue la guía de pautas que se configuró teniendo en cuenta los aspectos claves sobre la gestión en general de la organización y específicamente sobre el proceso de reclutamiento y pre selección y la vinculación con sus clientes.



También mediante la entrevista, se abordó a los analistas de selección, y de esta forma permitió detallar la composición del proceso actual, las consideraciones que deben tener, las modalidades que adoptan a la hora de realizar el trabajo, etc.

A partir de este proceso de investigación, se reconocieron factores claves como: el enfoque general de la empresa, hacia dónde apunta y cuál es el futuro deseado, medición de resultados, niveles de formalización de los procesos, pautas establecidas en el proceso de selección.

Esta técnica permitió interiorizarse acerca de la experiencia diaria que cada analista tiene en la consultora y conocimiento del objetivo de la empresa.

Finalmente se entrevista a los clientes de la consultora para obtener una visión más amplia del proceso, haciendo hincapié en la experiencia que cada uno tuvo respecto a la calidad del servicio recibido.

- **ENCUESTA:** Esta técnica se aplicó a las personas que fueron preseleccionadas por la consultora con la finalidad de seguir conociendo el proceso desde una mirada externa. El instrumento de esta técnica fue el cuestionario, que estuvo enfocado en relevar aspectos referidos a la vivencia que tuvieron estas personas en relación al proceso. De esta manera, se pudo determinar cómo llega un postulante a la consultora, el desarrollo vincular con la misma y su incorporación al puesto de trabajo.

El criterio muestral para selección de las muestras de análisis fue no probabilístico intencional, es decir que no todos los integrantes de la población tuvieron las mismas probabilidades de ser elegidos para configurar los grupos de estudios, sino que fue el criterio de los investigadores a partir del cual se determinaron los casos típicos de análisis más pertinentes y acorde a los objetivos de la investigación.



Los instrumentos mencionados no se utilizaron de forma aislada, sino que se complementaron con el fin de obtener la información necesaria para su posterior análisis y elaboración de la propuesta de intervención.

Cabe aclarar que este trabajo es una propuesta que se realiza a la empresa, dejando a consideración de la institución su implementación.

A continuación, presentamos una ficha técnica aplicada a directivos y responsables del proceso de reclutamiento y pre selección de la consultora, mediante una entrevista en profundidad, detallando tipo de estudio, metodología, técnica, instrumento utilizado, criterio muestral y muestra.

Ficha técnica 1: análisis interno; directivos y responsables de la consultora

| | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <i>Tipo de estudio</i> | <i>Exploratorio</i> |
| <i>Metodología</i> | <i>Cualitativa</i> |
| <i>Técnica</i> | <i>Entrevista en profundidad</i> |
| <i>Instrumento</i> | <i>Guía de pautas</i> |
| <i>Población</i> | <i>Directivos y responsables</i> |
| <i>Criterio muestral</i> | <i>No probabilístico intencional</i> |
| <i>Muestra</i> | <i>1 directivo y 2 analistas</i> |

A continuación, presentamos una ficha técnica referida a la observación directa, aplicada a la consultora para conocer metodologías y procedimientos internos.

Ficha técnica 2: análisis interno; metodologías y procedimientos de la consultora.

| | |
|--------------------------|--|
| <i>Tipo de estudio</i> | <i>Exploratorio</i> |
| <i>Metodología</i> | <i>Cualitativa</i> |
| <i>Técnica</i> | <i>Observación directa</i> |
| <i>Instrumento</i> | <i>Guía de observación</i> |
| <i>Población</i> | <i>Metodología y procedimientos de trabajo</i> |
| <i>Criterio muestral</i> | <i>No probabilístico intencional</i> |
| <i>Muestra</i> | <i>3 instancias de reclutamiento y pre selección</i> |



Esta ficha técnica expone una entrevista en profundidad aplicada a clientes de la consultora, para conocer la experiencia que cada cliente tuvo con esta.

Ficha técnica 3: clientes

| | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <i>Tipo de estudio</i> | <i>Exploratorio</i> |
| <i>Metodología</i> | <i>Cualitativa</i> |
| <i>Técnica</i> | <i>Entrevista de profundidad</i> |
| <i>Instrumento</i> | <i>Guía de pautas</i> |
| <i>Población</i> | <i>Clientes</i> |
| <i>Criterio muestral</i> | <i>No probabilístico intencional</i> |
| <i>Muestra</i> | <i>8 clientes</i> |

Esta ficha representa encuesta realizada a postulantes de la consultora, para seguir conociendo el proceso desde una mirada externa.

Ficha técnica 4: postulantes

| | |
|--------------------------|--------------------------------------|
| <i>Tipo de estudio</i> | <i>Descriptivo</i> |
| <i>Metodología</i> | <i>Cuantitativa</i> |
| <i>Técnica</i> | <i>Encuesta</i> |
| <i>Instrumento</i> | <i>Cuestionario</i> |
| <i>Población</i> | <i>Postulantes</i> |
| <i>Criterio muestral</i> | <i>No probabilístico intencional</i> |
| <i>Muestra</i> | <i>15 postulantes</i> |



CAPÍTULO IV: RELEVAMIENTO DE DATOS



4.1 HERRAMIENTAS Y DATOS RELEVADOS

La técnica utilizada para la recolección de datos fue a través de encuestas, entrevistas y observación directa. Las primeras se hicieron en el entorno inmediato de la consultora para analizar el proceso que realiza observados desde distintos ángulos. Este entorno inmediato referido a la coordinadora, analistas de selección y clientes, y la segunda técnica se aplicó a postulantes.

Una vez entrevistados, se presentaron los datos relevados de forma tal que permita ser analizado-. Dichos datos se encuentran plasmados en el anexo.

A continuación, se detallan las técnicas que se utilizaron en la recolección de datos.

En primer lugar, se desarrollan las entrevistas que se hicieron al coordinador, a los analistas y a los clientes y también las encuestas realizadas a los postulantes.



4. 1.1 ENTREVISTA A COORDINADOR

En cuanto a la estructura de la empresa.

- ¿A qué se dedica la empresa?, ¿qué servicios presta?
- ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
- ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

En cuanto a la modalidad de trabajo de la empresa.

- ¿Existe un proceso de reclutamiento y pre selección que deban seguir los analistas?, ¿esta formalizado?
- ¿Hay un criterio pre establecido para los analistas a la hora de pre seleccionar?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados para informar cambios, objetivos, etc.? ¿existen reuniones periódicas entre los integrantes de la empresa?
- ¿Qué etapas del proceso actual ofrecen mayor potencial para mejorar?
- ¿Cuáles son los puntos débiles que el proceso posee?

En cuanto al entorno de la empresa.

- ¿Cuál es el mercado en el que opera?
- ¿Realiza la empresa investigación de tamaño y características de sus mercados?, ¿Consumidores? ¿Competidores?
- ¿Existe algún instrumento que le permita conocer la satisfacción de sus clientes?, ¿Cuáles?



4.1.2 ENTREVISTA A ANALISTAS DE SELECCIÓN

En cuanto al puesto

- ¿Conoce la misión y visión de la empresa?, ¿su historia?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades?
- ¿Qué tareas realiza diariamente?, ¿Cuáles pueden considerarse principales y secundarias?
- ¿Se requiere educación formal para desempeñarse en su tarea?, ¿Cuál?
- ¿Quién supervisa su puesto?

En cuanto al proceso de reclutamiento y pre selección.

- ¿Existe un proceso pre establecido de reclutamiento y pre selección que deban seguir?
- ¿Existen criterios a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones?
- ¿Qué tipo de entrevistas aplican?, ¿Quiénes la realizan?
- ¿Existe una modalidad específica para realizar la entrevista?
- ¿Cuántas entrevistas realizan durante el proceso de selección?
- ¿Verifican los antecedentes y referencias de los candidatos?
- ¿Qué elementos se tienen en cuenta para tomar la decisión de contratar?
- ¿Quién toman la decisión de seleccionar la terna de candidatos?, ¿y la decisión final de contratar?
- ¿En el servicio que ofrece la consultora, están incluidos los exámenes médicos pre ocupacionales? ¿ O estos no se realizan?



4.1.3 ENTREVISTA REALIZADA A CLIENTE DIRECTO DE LA CONSULTORA

Esta entrevista se realizó vía e-mail, con los distintos clientes.

- ¿Qué tipo de servicio le ofreció la consultora?, ¿solicito algún servicio que la consultora no prestaba?
- ¿Por qué solicito el servicio a esta consultora y no a otra?
- ¿Cómo califica el servicio ofrecido?
- ¿En relación precio- calidad, como lo califica?
- ¿Se cumplieron los plazos estipulados de pre selección?
- ¿El perfil ofrecido por la consultora se corresponde a los requisitos solicitados?
- ¿Solicito algún análisis adicional para con su empleado, ¿Medico?, ¿psicológico?, ¿socio ambiental?



4.1.4 ENCUESTA DIRIGIDA A PERSONAL CONTRATADO POR LA CONSULTORA

Puesto que ocupa _____

Fecha de ingreso _____

| | |
|---|---|
| ¿Cómo se entero de la vacante? | Mediante a. avisos publicitarios <input type="checkbox"/> b. redes sociales <input type="checkbox"/> c. recomendaciones <input type="checkbox"/> d. otro <input type="checkbox"/> |
| ¿Le realizaron entrevista de selección? | a. Si <input type="checkbox"/> b. no <input type="checkbox"/> |
| ¿Quién realizó la entrevista? | a. analista de selección <input type="checkbox"/> b. psicólogo <input type="checkbox"/> c. otro <input type="checkbox"/> |
| ¿Cómo se desarrolló la entrevista? | a. cuestionario <input type="checkbox"/> b. preguntas abiertas <input type="checkbox"/> c. ambas <input type="checkbox"/> |
| ¿Cómo califica el trabajo del entrevistador? | a. Muy bueno <input type="checkbox"/> b. Bueno <input type="checkbox"/> c. Regular <input type="checkbox"/> d. malo <input type="checkbox"/> |
| ¿Cuántas entrevistas tuvo? | a. 1 <input type="checkbox"/> b. 2 <input type="checkbox"/> c. mas <input type="checkbox"/> |
| ¿Le realizaron los estudios médicos pre ocupacional? | a. si <input type="checkbox"/> b. no <input type="checkbox"/> |
| ¿Le realizaron análisis psicológicos? | a. Si <input type="checkbox"/> b. No <input type="checkbox"/> |
| Luego de ingresar a trabajar, ¿le realizaron una evaluación o seguimiento sobre su desempeño? | a. Si <input type="checkbox"/> b. no <input type="checkbox"/> |
| ¿Las tareas que hoy realiza se corresponde con la información que brindo la consultora? | a. Si <input type="checkbox"/> b. no <input type="checkbox"/> |



4.2 ANALISIS DE LOS DATOS RELEVADOS

A continuación, se describe la información relevada en la recolección de datos:

4.2.1 ENTREVISTA REALIZADA A LA COORDINADORA

La realización de las entrevistas permitió una vasta comprensión de la realidad de la organización, se pudo conocer a fondo las cuestiones más importantes del proceso.

La primera entrevista fue realizada a la coordinadora de la consultora Valores humanos (Marcor), creadora y responsables de todas las actividades que se realizan en la misma.

En primera instancia, relató cómo surge la idea y logra crear el negocio de la consultora, también los cambios que fueron afrontando en el tiempo. Teniendo presente que en sus inicios este proyecto se desarrollaba de manera informal, entre conocidos cercanos que solicitaban personal doméstico.

Se pudo determinar que la empresa actualmente no tiene definida ni formalizada su misión y visión, la coordinadora plantea que ella tiene muy en claro el propósito principal que justifica la existencia de la organización en la sociedad y qué la distingue de otras, como así también el estado futuro deseado, como mencionamos anteriormente esta información no está definida y mucho menos difundida en la organización.

Los resultados según la coordinadora, si bien no está formalizado, se guían por la cantidad de búsquedas solicitadas y efectivamente realizadas, en cuanto a lo cualitativo apenas un seguimiento de reclamos por parte de los clientes es suficiente en este momento para ellos ponderar la situación de sus búsquedas.

Como los seguimientos y medición de los resultados, de esa misma manera se encuentra “formalizado” el proceso de reclutamiento y preselección, comunicado



solo al momento de ingreso del analista y de manera verbal. Si bien la intención es que cada persona que ingrese a la consultora realice su trabajo de la misma manera que lo hace el resto, no hay formalización alguna del proceso. Siguiendo la metodología de los procesos anteriores, la instancia para juzgar al postulante es el mismo: hay intenciones de mantener una línea unificada, pero es muy frágil puesto que se apela al criterio personal de cada analista.

Otra de las cuestiones planteadas a la coordinadora, fue según su criterio cuáles eran los puntos débiles, a lo que refirió que la preselección era una instancia que consideraba deficiente.

Hizo hincapié en la necesidad de formalización del proceso de reclutamiento y pre selección, por dos puntos: el primero, para la unificación en la modalidad de trabajo del equipo humano. En segundo lugar, para la incorporación adecuada del personal en los puestos de trabajos.

Actualmente no se cuenta con información fidedigna sobre investigación de mercado, consumidores y competidores ya que dicho análisis no se ha realizado por la consultora hasta este momento. La coordinadora plantea que sus principales consumidores provienen de barrios cerrados y casas quintas, distribuidos en distintos puntos de la ciudad y en cuanto a competidores sostiene que son pocas las consultoras que se dedican a prestar servicios en el rubro de empleadas domésticas.



4.2.2 ENTREVISTA REALIZADA A LOS ANALISTAS DE SELECCIÓN.

La segunda entrevista fue realizada de manera individual a los analistas de selección con que cuenta la consultora.

Las personas que se desempeñan en este puesto manifiestan conocer la historia de la organización, ya que forman parte de la misma desde sus comienzos. En cuanto a la misión y visión de la misma, reconocen que no existe información difundida entre los empleados. Describieron sus tareas y responsabilidades detalladamente, mencionando que son profesionales en la materia y que al ingresar a la organización ya poseían con experiencia comprobable para desempeñarse eficazmente en el puesto. La supervisión del puesto que ocupan es realizada por la coordinadora de la consultora.

Ahondando en temas relacionados al proceso de reclutamiento y pre selección los analistas nos informaron que actualmente realizan entrevistas individuales a los candidatos que se postulan a un puesto de trabajo, además, no cuenta con una planificación de la entrevista a realizar, sino que saben cuáles son los puntos que no pueden dejar de preguntar, algunos como: datos personales, experiencia, referencias laborales, estudios. Se realizan un total de dos entrevistas en todo el proceso, la primera entrevista se realiza con la finalidad de ahondar en los datos con que cuenta el curriculum y poder conocer el perfil del candidato, la segunda entrevista tiene como fin informarle presentar la propuesta de trabajo. Una vez seleccionados los 3 posibles candidatos para el puesto a cubrir, la decisión final de contratación la tiene el cliente de la consultora



4.2.3 ENTREVISTA REALIZADO A CLIENTES DE LA CONSULTORA

La tercer y última entrevista fue realizada de manera individual vía e-mail a 8 clientes actuales de la consultora.

La primera parte de la entrevista refiere al tipo de servicio que se les ofreció por parte de la Empresa, los clientes respondieron que el servicio que presta la consultora es la búsqueda de candidatas para ocupar el puesto de empleadas domésticas para trabajar en hogares, algunos de ellos solicitaron en algún momento personal que cubra otras actividades como por ejemplo cuidado de niños, necesidad que quedo insatisfecha por parte de la consultora, ya que actualmente solo se desarrolla con perfiles de empleadas domésticas.

En cuanto a la consulta sobre porque solicito el servicio a esta consultora y no a otra, la mayoría de los clientes respondieron que Marcor les ofrecía un precio accesible y económico

Comparado con la competencia, y que el proceso de búsqueda resultaba más informal y sencillo que el resto de las consultoras, como por ejemplo el pedido de búsqueda de personal con Marcor lo realizaban por teléfono y por ese medio acordaban los requisitos que debía tener el personal, el valor del servicio que la consultora cobraba, plazos estipulados de presentación de la terna, etc. En otras consultoras el pedido era más formal, requería de realizarlo via e-mail, especificando detalladamente los requisitos del personal, firmando un presupuesto que garantice el pago por el servicio prestado. Algunos de los motivos planteados que justificaron la elección.

La calificación del servicio por parte de los clientes fue regular, si bien fue un servicio accesible económicamente, los clientes planteaban irregularidades como, demoras en la presentación de la candidata, teniendo presente que de lo pactado entre la consultora y el cliente no quedaba registro alguno. Algunas preferencias en cuanto a los requisitos que la candidata debía tener no se cumplían, esto se debe a la falta de planificación y organización de la información. Falta de comunicación y



conocimiento sobre las distintas tareas a desarrollar por parte de la empleada en el hogar, estos son algunos de los argumentos brindados por los clientes.

La última parte de la entrevista se refiere a si los clientes solicitaron a la consultora la realización de estudios adicionales a sus futuros empleados, algunos como médicos, psicológicos, o socio ambiental, solo dos clientes solicitaron estudios adicionales.

4.2.4 CUESTIONARIO REALIZADO A EMPLEADOS CONTRATADOS POR LA CONSULTORA

Las encuestas se realizaron a 15 empleados que han sido contratados por la consultora y que actualmente se desarrollan en el puesto de trabajo. Dichos cuestionarios se realizaron vía telefónica, siendo la modalidad utilizada por la consultora, ya que los empleados se encuentran distribuidos en diversas zonas de la ciudad y cumpliendo distintos horarios de trabajo.

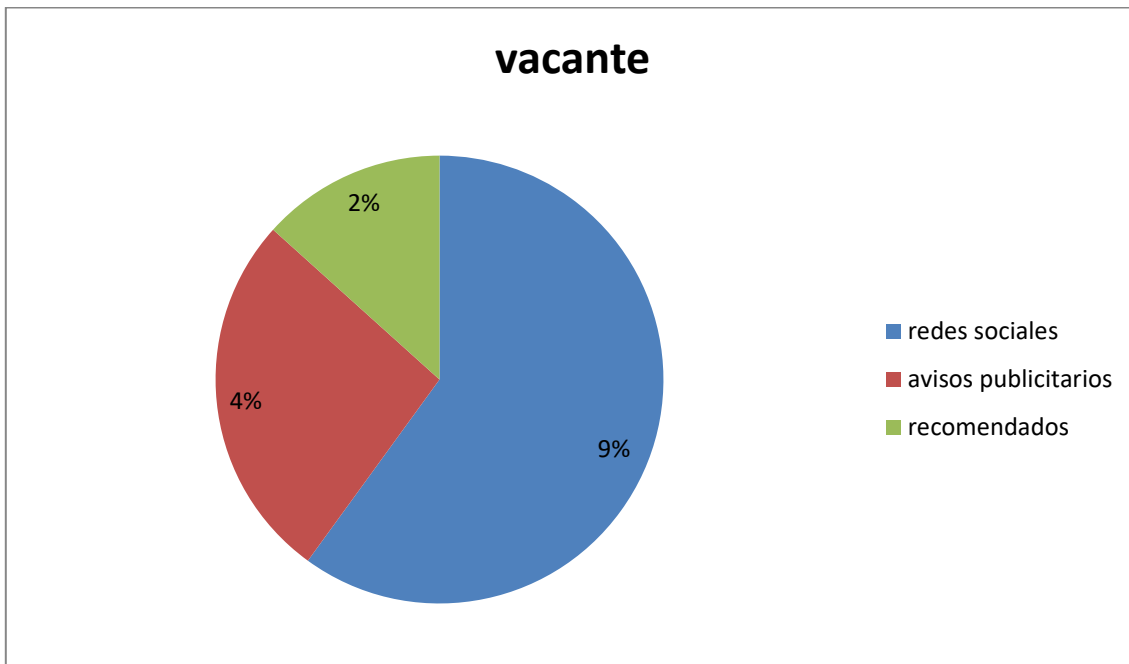
A continuación se presentan los resultados alusivos a la indagación realizada a los fines de contrastar y determinar la eficacia de la gestión de atracción de reclutamiento y pre selección.

En primera instancia, fue necesario relevar información acerca de los medios utilizados para promocionar la oferta laboral, donde las respuestas refirieron concretamente a tres aspectos: redes sociales, avisos publicitarios y por recomendación, por lo tanto, los resultados evidencian el impacto de la iniciación del proceso a partir de los medios digitales.



¿Cómo se enteró de la vacante?

| CANTIDAD DE PERSONAS | RESPUESTA |
|----------------------|-----------------------------|
| 9% | <i>Redes sociales</i> |
| 4% | <i>Avisos Publicitarios</i> |
| 2% | <i>Recomendados</i> |

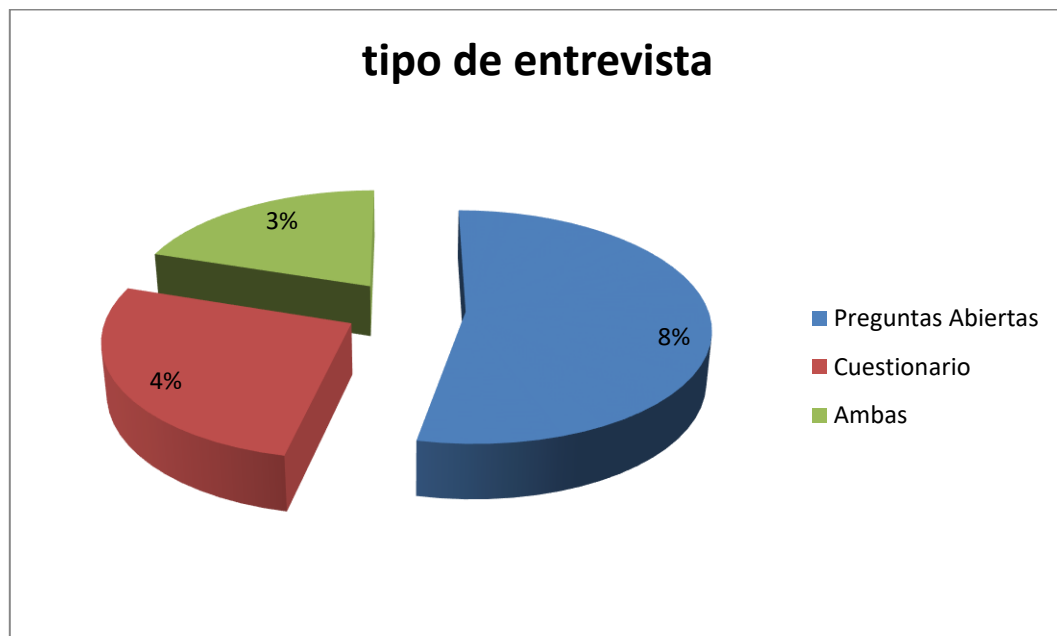


Las manifestaciones de los postulantes también describieron la validación de la metodología de aplicación de los instrumentos, indicando la composición de los mismos de acuerdo a la tipología de abordaje realizado.



¿Qué tipo de entrevista se realizó?

| CANTIDAD DE PERSONAS | RESPUESTA |
|----------------------|---------------------------|
| 8% | <i>Preguntas Abiertas</i> |
| 4% | <i>Cuestionario</i> |
| 3% | <i>Ambos</i> |

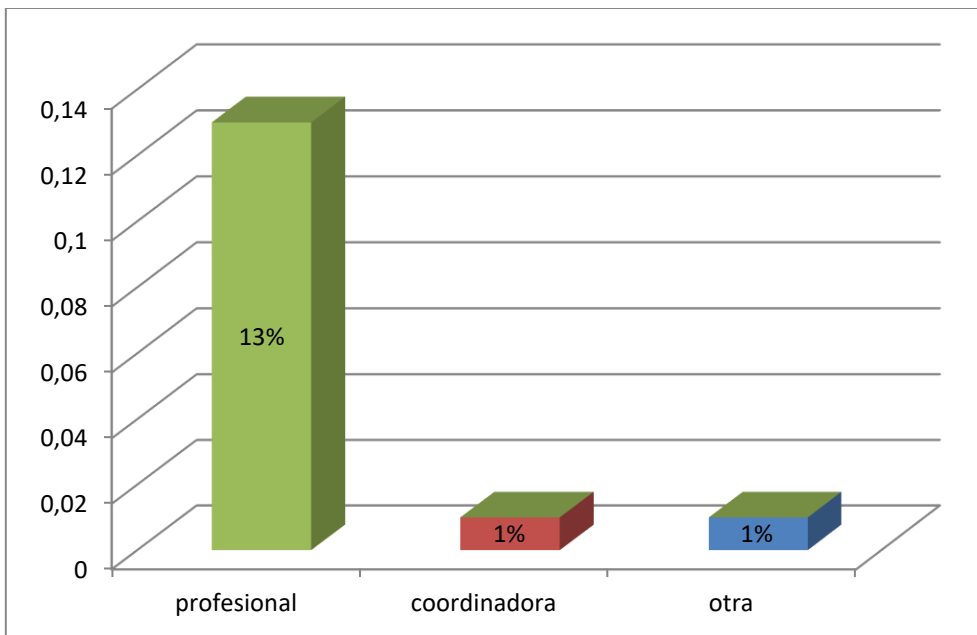


Otro de los puntos considerados como determinantes, fue el evaluar acerca de la percepción del postulante acerca del profesional que le aplicó la entrevista, siendo fundamental el concepto de profesionalismo.



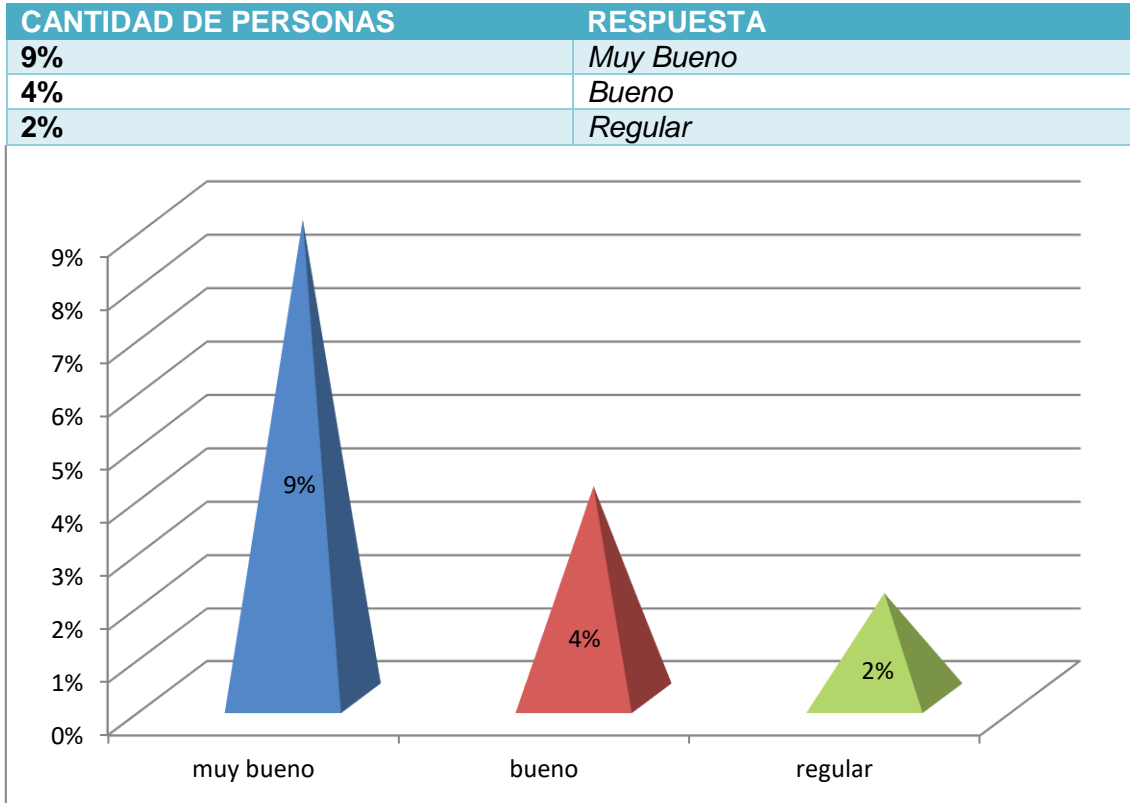
¿Quién realizó la entrevista de selección?

| CANTIDAD DE PERSONAS | RESPUESTA |
|----------------------|--------------------|
| 13% | <i>Analista</i> |
| 1% | <i>Coordinador</i> |
| 1% | <i>Otra</i> |



En relación a la calidad de la instancia definida por los encuestados, las respuestas sostienen un desempeño medio/alto por parte de los entrevistadores, generando de esta forma una conjetura respecto al buen trato y manejo situacional que el personal de la consultora desarrolla.

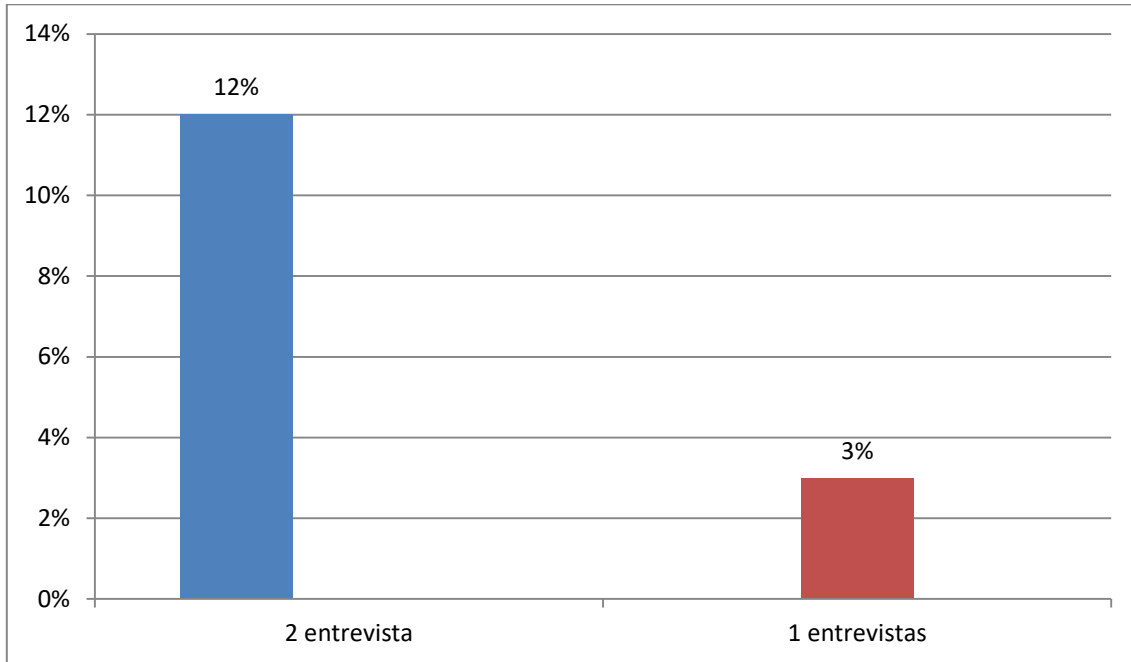
Calificación del trabajo del entrevistador según criterio del entrevistado:



Además, para configurar una evaluación global de la instancia, se precisó indagar acerca de la cantidad de entrevistas experimentadas por los postulantes.

¿Cantidad de entrevistas realizadas en el proceso de reclutamiento y pre selección?

| CANTIDAD DE PERSONAS | RESPUESTA |
|----------------------|------------------------|
| 12% | <i>Dos entrevistas</i> |
| 3% | <i>Una Entrevista</i> |



Llegando al final de la indagación, se consideraron elementos o requerimientos técnicos a desarrollar en la misma. Como, por ejemplo, la realización de los estudios médicos pre ocupacionales, como así también, las pruebas psicotécnicas, y de esta manera, constatar la pertinencia y pericia de los profesionales al momento de abordar el proceso en su completitud.

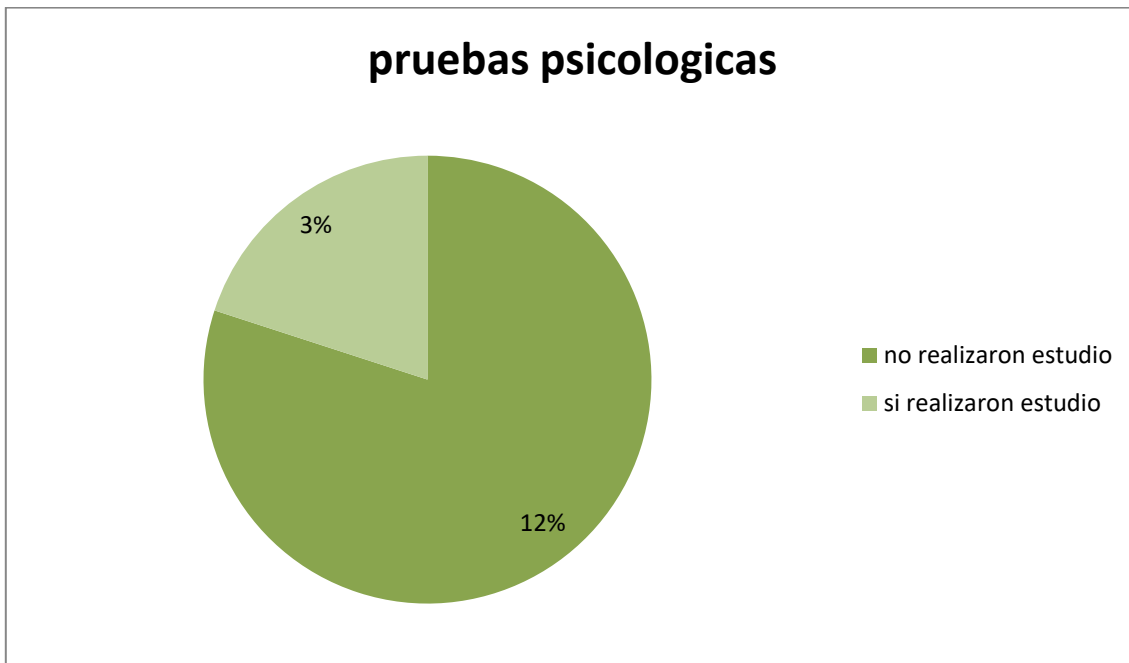
¿Le realizaron estudios médicos pre ocupacional?

| CANTIDAD DE PERSONAS | RESPUESTA |
|----------------------|-----------|
| 13% | No |
| 2% | Sí |



¿Le realizaron pruebas psicológicas?

| CANTIDAD DE PERSONAS | RESPUESTA |
|----------------------|-----------|
| 12% | No |
| 3% | Sí |





Además, se les preguntó acerca de la vivencia y experiencia de la evaluación de desempeño, donde la totalidad expresó no haberla experimentado, indicando una falencia sustancial en esta etapa.

¿Le realizaron alguna Evaluación de desempeño?

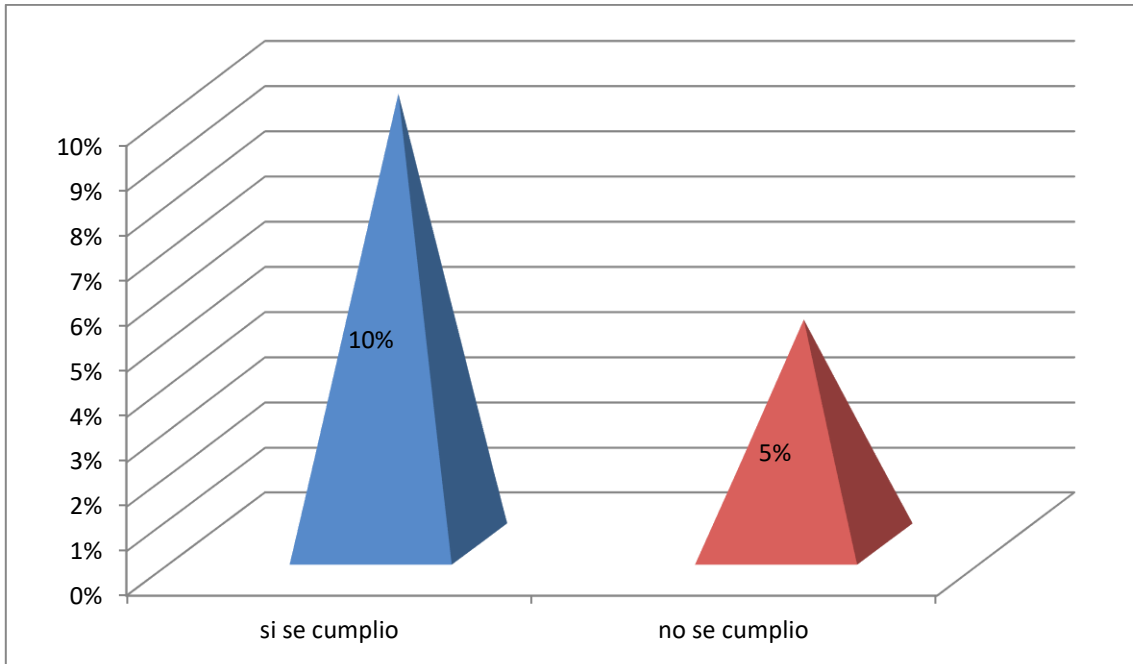
| CANTIDAD DE PERSONAS | RESPUESTA |
|----------------------|-----------|
| 15% | No |
| - | Sí |



Por último, las expectativas generadas por la consultora en los postulantes acerca de las condiciones de trabajo se vieron reflejadas de manera positiva en la percepción de los postulantes.

¿Se cumplió la información brindada por la consultora sobre el puesto a desempeñar?

| CANTIDAD DE PERSONAS | RESPUESTA |
|----------------------|-----------|
| 10% | Sí |
| 5% | No |





CAPÍTULO V: DIAGNÓSTICO



5.1 ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

5.1.1 ATRACCIÓN

Uno de los pilares indispensables en esta organización, es la generación de la relación entre la consultora y el cliente. Generar este vínculo, permite que se desencadenen las actividades y se pueda cumplir con el objetivo principal de esta empresa. Es por ello que en este trabajo se realizó un estudio en detalle acerca de dicho aspecto.

Para poder cumplir con este propósito, referido al conocimiento del vínculo desde el primer momento, se entrevistó a los clientes y se cuestionó acerca de cómo llegaron a conocer la empresa y qué fue lo que los hizo optar por esta.

Respuestas como las siguientes se obtuvieron:

“Es accesible y económico”, “informal y más sencillo que otras consultoras” (entrevista al cliente).

Si bien se valora el hecho de haber elegido esta consultora, se observa que la elección se generó a partir de la informalidad y la sencillez con la que opera la empresa. No son características tales como la profesionalidad o la prolijidad lo que distingue a esta consultora de otras, ni son los motivos por los que los clientes deciden optar. Todo ello forma parte de lo que se considera la imagen de la empresa, cuestión importante a la hora de tener referencias.

1. Ahondando más en la experiencia que tiene el cliente con la empresa, y contraponiendo lo mencionado en un principio, se vislumbraron algunas contraposiciones en cuanto al criterio en la elección con la conformidad del servicio.
2. Intentando comprender a fondo la manera en que se desarrolla el proceso en la actualidad, se relevó en detalle la información que se solicita desde la consultora para llegar a elaborar una especie de perfil de puesto.



Estas son algunas de las características consultadas al cliente para dar con el perfil:

“requisito excluyente que el personal posea experiencia previa” “Qué tipo de experiencia previa se necesita” “características como Iniciativa, Personalidad, Responsabilidad o predisposición”.

Uno de los motivos por lo que la gente se acerca a empresas que brindan este tipo de servicio, se debe a la existencia de profesionales capacitados para filtrar entre solicitantes del puesto, aplicar técnica y seleccionar a aquellos que más se adecuan a la vacante. Por todo lo antes mencionado, es que estos profesionales sólo necesitan información básica/abstracta que sirva de disparador para llegar a obtener el candidato ideal. En cuanto a las características que hacen que una persona pueda desempeñar el puesto en cuestión, o los requisitos considerados necesarios para llegar a tal fin, son cuestiones que atañen meramente al criterio del profesional de RRHH.

Por lo tanto, se advierte que el criterio de reclutamiento y pre selección queda librado al azar, o a la carencia de toma de decisión debido a que la misma es compartida y consultada permanentemente a los clientes, tergiversando la perspectiva profesional, donde se generan sesgos y tendencias que imposibilitan el logro de la objetividad al momento de realizar la gestión. De esta forma, el analista se ve limitado y no puede discernir entre los aspectos importantes que contribuyen a un buen desempeño y los que no, se advierte condicionado por el propio cliente.

En resumen, el trabajo profesional es desarrollado parcialmente ya que no es quien decide completamente los rasgos que deberá tener la potencial empleada dejando en una situación banal el diagnóstico previo, dejándole lugar a los criterios y preferencias de los propios clientes. Esta consultora no posee la capacidad de delimitar las pautas entre la participación del cliente y su criterio profesional

Retomando otras de las características consultadas al cliente, se indaga acerca de la necesidad de tener experiencia previa en la tarea, cuestión que no es necesaria ni contribuye a la recolección de información para el perfil puesto que, por



el sólo hecho de haber solicitado el cliente un servicio como este, se presupone que la persona es apta en todo sentido, desde el punto de vista personal como laboral.

Como se pudo evidenciar más adelante en la entrevista con los clientes, los aspectos que antes se mencionaron tuvieron sus consecuencias inevitables, ya que se obtuvieron las siguientes aclaraciones:

“demoras en la presentación de los candidatos”, “requisitos de las candidatas que no se cumplieron”, “falta de comunicación con la consultora”, “falta de conocimiento sobre las distintas tareas a desarrollar”.

Aquellos aspectos que en un principio sedujeron al cliente, se tornaron defectos y motivos de quejas. Producto de la informalidad y la sencillez, se obtiene una falta de comunicación y demoras en la presentación. Mientras que producto de los requisitos tan detallados consultados al cliente, es la disconformidad de las candidatas, sobreestimando la manera de configurar el perfil y atribuirle determinadas competencias más complejas.

5.1.2 “LA EMPRESA”

Al tener un acercamiento más cercano con la empresa, uno de los objetivos principales fue conocer detalladamente el proceso en su totalidad, si bien cabe aclarar que se cometió con ese objetivo, el estudio también reflejó las características generales de la consultora que permitieron llegar a conclusiones *macro* respecto a su metodología de trabajo y a su organización interna.

Luego de llevar a cabo las entrevistas a los analistas y a la coordinadora, se repasaron acabadamente cada una de las respuestas. Algunos ejemplos de ellas son las siguientes:

“no tenemos formalizadas la misión ni la visión” “cuando entré se me comunicó verbalmente cuál era el procedimiento a grandes



rasgos” “hay intenciones de mantener una línea unificada, pero es muy frágil puesto que se apela al criterio personal de cada analista”.

En general se obtuvieron gran cantidad de respuestas como esas y otras que, a fin de cuentas, hacían referencia a lo mismo, a la inexistencia de un marco formal al que todos los miembros de la consultora deberían adherirse y direccionar sus esfuerzos.

Por todo lo mencionado anteriormente, se advierte una indefinición estrictamente marcada de los motivos principales que hacen a la existencia de la consultora y de los objetivos a largo plazo que generan que los esfuerzos de quienes son parte de esta empresa lleguen a un estado deseado o que simplemente sus tareas cotidianas tengan un propósito final para la consultora.

En perjuicio de todo ello, es que la organización pierde lo que podría utilizarse como motor propulsor de crecimiento, o mejor dicho fuente de motivación tanto para el crecimiento profesional de cada analista como el crecimiento organizacional.

Esta condición trae aparejado una importante falta de profesionalismo devenido en una imagen de la empresa carente de formalidad y seriedad a la hora de realizar su trabajo. Además, que, a nivel interno, genera complicaciones y contradicciones en el *modus operandi*.

A modo de conclusión, no son más que algunas de las causas visibles de una gestión caracterizada por la inexistencia de la definición del futuro deseado y la manera en que deben cumplir con su trabajo.

Una vez adentrados en cuestiones que hacen a la empresa, a su manejo y su cultura de trabajo (instancia indispensable para poder obtener una mirada más amplia de la consultora), es momento de presentar los resultados obtenidos luego del análisis realizado al proceso de reclutamiento y preselección.

5.1.3 RECLUTAMIENTO



Se pudo obtener desde distintos puntos de vista (coordinadora, analistas, postulantes), la forma en que se lleva a cabo la tarea y qué niveles tiene de planificación, organización, metodología, criterios y demás aspectos que hacen a esta instancia.

Comenzando con el proceso y partiendo de los resultados de las entrevistas a los analistas, refirieron que todas las búsquedas iniciaban con un aviso a través de distintas fuentes, en donde no se especifica demasiado el perfil buscado, sino que es más bien un aviso general que solicita personal doméstico.

Siguiendo los desencadenantes de un aviso como este, el hecho de ser, genera una convocatoria masiva de distintos y variados perfiles. Perfiles que no son de interés para la consultora por no adecuarse al puesto a cubrir, sumado a que los avisos que actualmente se desarrollan son carentes de datos específicos, perdiendo de este modo, la posibilidad de atraer personal idóneo. En consecuencia, los analistas se encuentran desaprovechando tiempo que podrían invertirlo en otros aspectos.

5.1.4 PRESELECCIÓN

Al momento de indagar a los analistas, los mismos refirieron que esta etapa del proceso se encuentra incompleta, ya que no se trabajan intervenciones en detalle como la cantidad de instancias donde se entrevista al postulante. A su vez indicaron que esta parte del proceso cuenta sólo con dos entrevistas y que en la segunda se informa al postulante en qué consiste la propuesta de trabajo.

Si se analiza lo antes mencionado, se demuestra que está pautada una metodología específica en cuanto a la administración de la información, lo que no implica directamente que esta sea la correcta. El proceso evidencia desfasajes en cuanto a los tiempos de madurez del mismo, donde en cortas instancias, el análisis de los postulantes no permite generar un abordaje complejo y exhaustivo.



Además, no se considera pertinente la realización de dos entrevistas individuales ya que se trata de un puesto operativo que no demanda una inversión de tiempo de entrevista prolongada.

Por lo tanto, resulta preciso describir una inconveniencia en la gestión y aplicación del programa. Por un lado, se desarrollan entrevistas de larga duración y pocas en cantidad, perdiéndose el foco sobre el verdadero propósito referido al conocimiento de la persona, en donde, debido a las características del puesto a cubrir, es más importante la calidad de la persona que los aspectos técnicos. En consecuencia, con esta metodología se dilata el proceso de entrevista como si fuera una entrevista de evaluación técnica, cuando en realidad, lo que verdaderamente importa es la posibilidad de conocer a la persona en distintas circunstancias.

Es necesario tener en cuenta que la determinación de los pasos que se deben seguir, no es en absoluto garantía de que se haya cumplido el objetivo de un proceso definido por un profesional, sino que, en los cuidados de los detalles, se encuentra la esencia que hace a un buen trabajo.

5.2 CONSIDERACIONES DIAGNÓSTICAS

Luego del análisis realizado, considerando las diversas variables y dimensiones de la temática sobre reclutamiento y pre selección de la consultora, se puede decir que la organización experimenta un estadio de estancamiento, donde los programas, metodologías y técnicas de llevar adelante la práctica esencial de la que depende la propuesta de valor de la consultora, se encuentran desactualizadas y obsoletas ya que no han sido rediseñadas desde los inicios a la actualidad.

En complemento, estas herramientas son llevadas adelante sin una planificación previa que organice y coordine los tiempos y la forma en los que deben ser implementadas, esto genera la escases de frecuencia y tiempos para llevar adelante una comunicación fluida con los clientes; actualmente la vinculación comercial y de seguimiento con los mismos es insuficiente.



De igual manera, siguiendo en la perspectiva de la pérdida de tiempo, el realizar las actividades desde una metodología informal les ocasiona deficiencias en el momento de realizar la presentación del candidato al cliente; se omiten aspectos funcionales donde también se advierten factores que no son manifestados en tiempo y forma, generando malas interpretaciones en el mismo momento o en futuro inmediato, donde el acuerdo no culmina con la explicitación de los requerimientos, demandas y expectativas correctas.

Otro aspecto, refiere a la carencia de visión de la organización para integrar su modelo de negocios hacia una diversidad de servicios que sólo le implicarían el perfeccionamiento de lo que actualmente realiza, pero que por falta de planificación y gestión de tiempos, no logra generar los espacios para planificar este desarrollo y actualizar su oferta comercial; pierde clientes, como así también oportunidades de penetrar el mercado de Reclutamiento y Preselección de empleadas domésticas de la ciudad de Córdoba.

Siguiendo la línea de lo descripto y teniendo en cuenta que su principal problemática es la desactualización y la falta de planificación, también se advierte que experimenta consecuencias respecto a la definición de objetivos, políticas y criterios de evaluación estándares para abordar a los potenciales empleados, como así también para gestionar una posterior evaluación y seguimiento de desempeño de los mismos una vez incorporados al correspondiente espacio de trabajo.



CAPÍTULO VI: PROPUESTA



Esta propuesta tiene como fin direccionar los esfuerzos de quienes forman parte de la consultora hacia el logro de los objetivos planteados. De la misma manera busca la adhesión de los integrantes al proceso propuesto para la unificación de la modalidad de trabajo.

Uno de las falencias detectadas en el diagnóstico, fue la ausencia de formalización de los procesos realizados por la consultora.

Se sugiere en primer lugar, la definición y formulación de la misión ya que refleja el alcance que tienen las operaciones de una organización en término de las necesidades a satisfacer en la sociedad que la contiene. Si es clara y está bien definida, describe los valores y prioridades de la organización, como así también su verdadera razón de ser. Esta misión debe ser comunicada hacia afuera y hacia adentro de la organización, para poder comprometerse con ella día a día.

Además, se propone definir y comunicar la visión de la empresa. Es un estado visionado, la imagen futura de la organización que impulsa y dinamiza su accionar ayudando a que el propósito estratégico se cumpla. La visión debe ser concreta y acertada no sólo debe estar sustentada en la economía, producción y administración. Si no, contemplar la cultura e identidad. La visión comunicada guía la iniciativa, y a su vez, permite direccionar esfuerzos.

Para la implementación y seguimiento del plan que se propone a la consultora, se tomará como posición de asesoramiento el diseño, configuración y presentación del plan, para que una vez entregado el mismo a la consultora, sean los propios integrantes de la organización los que lleven adelante los lineamientos propuestos.

Se propone los siguientes puntos a tener en cuenta por la consultora, para cumplir con los objetivos generales del presente trabajo:

En primera instancia el desarrollo estratégico de la consultora, para diagramar un nivel sustancial que les sirva de base conceptual, táctica y operativa.



En segundo término, se confeccionarán los lineamientos referidos a la comunicación, específicamente destinados a un seguimiento con los clientes, dotando a la empresa de una faceta y desarrollo institucional.

En tercer lugar, el aspecto referido a la práctica de reclutamiento y preselección, proveyéndole a la consultora de una metodología formalizada para la aplicación de la misma.

Por último, se programarán instancias de formación para los colaboradores de la organización, ya que a partir de esta intervención se generan diversos cambios, los cuales deben ir acompañados de un proceso de monitoreo.

6.1 PROGRAMA 1: PLAN ESTRATÉGICO

La primera estrategia consistirá en definir de manera clara qué espera la empresa para el futuro de la misma y la filosofía con la que espera trabajar para cumplir con dichas aspiraciones. Para ello, es necesario elaborar una Visión que represente un anhelo, una concepción imaginaria de la empresa, o algún pensamiento, que sea susceptible de realizarse en el futuro. Además de la visión, se debe dejar en claro cuál es la misión de la organización es decir su razón de ser, qué enuncia, a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipo de productos o servicios ofrece. Tan pronto como se establezca la visión, se convierte en el objetivo máximo de la empresa, al igual que la misión es una fuente de inspiración y motivación para todos los integrantes de la organización.

Por otro lado, es necesario definir de qué manera se llevarán a cabo las tareas dentro de la empresa. Para ello, se debe conocer cuáles son los valores que desea replicar en la filosofía de trabajo de la organización.

A continuación, se detallarán las tácticas necesarias para llevar a cabo esta estrategia:



TÁCTICAS

1. Búsqueda de información
2. Formalización de las declaraciones
3. Modelo de formalización

TACTICA 1: BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

DESCRIPCIÓN:

Para lograr definir con claridad la misión, la visión y los valores de la empresa, es necesario poder materializar la filosofía implícita que posee la consultora, qué espera de la organización en el futuro y cómo desea trabajar. Para ello, se deberá recabar información mediante reuniones y entrevistas con los integrantes.

PASOS:

1. Confeccionar una entrevista con aquellas preguntas que permitirán conocer cómo piensan sus integrantes
2. Coordinar reuniones con los integrantes de la empresa
3. Llevar a cabo las reuniones establecidas
4. Procesar y analizar la información recabada
5. Definir el boceto de visión y misión y valores
6. presentar los conceptos estratégicos a los integrantes



PLAZOS

| Actividades | Fecha de implementación |
|--|-------------------------|
| Confeccionar una entrevista con aquellas preguntas que permitirán conocer cómo piensan sus integrantes | 1 semana de febrero |
| Coordinar reuniones con los integrantes de la empresa | 1 semana de febrero |
| Llevar a cabo las reuniones establecidas | 2 semana de febrero |
| Procesar y analizar la información recabada | 2 semana de febrero |
| definir el boceto de Visión Misión y Valores | 3 semana de febrero |
| presentar los conceptos estratégicos a los integrantes | 4 semana de febrero |

RESPONSABLE

Directora general de la consultora

No se incurrirá en costos ya que las actividades se desarrollarán en el marco de las instalaciones de la propia organización.

EVALUACIÓN:

INDICADOR DE GESTION

Corroboración que las actividades se hayan cumplido en tiempo y forma.



INDICADOR DE RESULTADO

Evaluar la pertinencia y riqueza de información relevada a los fines de conceptualización del proyecto.

TACTICA 2: FORMALIZACION DE LAS DECLARACIONES

Una vez que se haya recabado la información mediante las reuniones con los propietarios, la misma se debe interpretar y formalizar en las declaraciones de misión, visión y valores.

PASOS:

1. Analizar la información recabada luego de la presentación a los directivos.
2. Formalizar las declaraciones de visión, misión y valores
3. Transcripción del proyecto institucional ya definido al decálogo institucional de la organización.



PLAZOS

| Actividades | Fecha de implementación |
|--|-------------------------|
| Analizar la información recabada luego de la presentación a los directivos | 1 semana de marzo |
| Formalizar las declaraciones de visión, misión y valores | 1 semana de marzo |
| Transcripción del proyecto institucional ya definido al decálogo institucional de la organización. | 2 semana de marzo |

RESPONSABLES:

Asesor externo

.

EVALUACION

INDICADOR DE GESTION

Los enunciados se hayan establecido de acuerdo a los conceptos y atributos definidos en los bocetos establecidos en la etapa de producción.

INDICADOR DE RESULTADOS

Los conceptos formalizados logren internalizarse en los integrantes de la consultora.



TACTICA 3: MODELO DE FORMALIZACION

DESCRIPCIÓN:

A continuación, se presentarán las declaraciones de Misión, Visión y Valores redactadas para la empresa, basándose en las informaciones recabadas mediante la reunión con los integrantes de la empresa. Se elaboraron los siguientes postulados en concordancia con su pensamiento:

RESPONSABLE:

Asesor externo

COSTOS:

No hay costo porque se desarrollarán las actividades en el marco de las instalaciones de la propia organización donde se cuenta con servicio de internet, papelería, etc.

POSIBLES MODELOS

MISION:

Reclutar y Preseleccionar a los candidatos que mejor se adecuan al puesto, ofreciendo atención y confianza a los clientes, y brindando la máxima calidez y transparencia de la consultora.

VISION:

Ser líderes en el mercado y en la fidelización del cliente, llevándose a cabo la mejor gestión.

VALORES:

1. COMPROMISO
2. HONESTIDAD
3. ACTITUD
4. RESPETO



5. ETICA
6. DIALOGO
7. LEALTAD

6.2 PROGRAMA 2: PLAN DE COMUNICACIÓN

DESCRIPCIÓN

Considerando la situación actual de la consultora respecto a la forma en que se vincula a sus clientes, es importante formalizar el vinculo desde tres aspectos fundamentales: la instancia legal, el momento de conocimiento de ambas partes y por último la decodificación de necesidades requerimiento y expectativas.

El programa de comunicación con el cliente tendrá tres acciones a desarrollar: el contacto inicial a través de un mail institucional, la reunión formal de conocimiento con el cliente y la creación de un espacio virtual mediante una plataforma digital donde el cliente pueda tener acceso a un espacio donde informarse acerca de las etapas y actividades que se encuentra desarrollando la consultora.

TACTICAS

- 1- Mail institucional
- 2- Reunión
- 3- Espacio virtual: autogestión

TACTICA 1: MAIL INSTITUCIONAL

DESCRIPCIÓN:

Hasta el momento Marcor analiza su primer contacto inicial con el cliente de manera circunstancial, es decir que dependiendo de su situación comienza personalmente o vía email, con esta acción se propone formalizar esta instancia independientemente la forma en que haya surgido el primer contacto, mediando la instauración de un mailing institucional para dejar sentadas las bases y los requerimientos de vinculo comercial.



Se configurará un formato de mail con el nombre descriptivo de la organización, la correspondiente gama cromática representativa la marca con las firmas institucionales y un estilo determinado que puntualice los aspectos específicos a considerar desde el inicio del vínculo hasta su culminación.

PASOS

1. Configuración del diseño y esquema organizacional del mailing
2. Desarrollo y confección de un sistema de base de datos
3. Reunión con diseñador gráfico: diseño de formato de mail
4. Renovación y contratación de un nuevo dominio de cuenta de mail para una vinculación especial con los clientes.
5. Implementación.

PLAZOS

| ACTIVIDADES | FECHA DE IMPLEMENTACION |
|--|-------------------------|
| Configuración del diseño y esquema organizacional del mailing | 3 semana de marzo |
| Desarrollo y confección de una sistema de base de datos | 3 semana de marzo |
| Reunión con diseñador gráfico: diseño de formato de mail | 4 semana de marzo |
| Renovación y contratación de un nuevo dominio de cuenta de mail para una vinculación especial con los clientes | 4 semana de marzo |
| Implementación. | 1 semana de abril |

RESPONSABLES

Directora general de la consultora



EVALUACIÓN

INDICADOR DE GESTIÓN

Corroboración de que las actividades se organicen en tiempo establecido.

INDICADOR DE RESULTADO

Corroboración de la puesta en marcha y funcionamiento y del funcionamiento correcto del mailing institucional.

TÁCTICA 2: REUNIÓN DE PRESENTACIÓN

OBJETIVO:

Uno de los pilares fundamentales para lograr el éxito en esta actividad es el intercambio permanente de ideas, experiencias y conocimientos entre los clientes y la consultora. Se pretende que cada intercambio entre los mismos pueda nutrir a la organización de información específica, orientar la búsqueda y ajustar los perfiles acordes para cada propuesta

Teniendo en cuenta que hasta el momento la modalidad de trabajo que la consultora realiza no le permite contar con información relevante a la hora de buscar un perfil que se adecue a las necesidades de cada cliente, se propone implementar en la primera entrevista personal con el cliente un formulario de solicitud de personal, acompañado de una entrevista formal de obtención de datos referida al perfil del lugar de trabajo. El formulario debe ser completado por el cliente y contiene información sobre el puesto que desea cubrir, como, por ejemplo, jornada de trabajo, días y horarios, descripción de la tarea a realizar, conocimientos y competencias que debe tener el solicitante.



La entrevista formal, la realizará el analista de selección y refiere a información sobre el lugar donde se desarrollará el trabajo como, por ejemplo, en qué localidad se ubica, cual es el motivo la de vacante, ambientes de la casa, remuneración, etc.

Estas técnicas de recolección de datos le permitirán a la consultora contar con la información necesaria y específica para continuar de manera efectiva las siguientes etapas del proceso.

En esta instancia también se sugiere incorporar un contrato escrito que establezca los derechos y obligaciones de las partes acorde a las necesidades solicitadas por el cliente.

El contrato está compuesto por datos descriptivos de la empresa, etapas del proceso con sus respectivos tiempos, plazos estipulados de presentación de candidatos, honorarios profesionales, formas de pago y garantía que a consultora ofrece al cliente. Este contrato debe ser firmado por el cliente quedando así el compromiso de las partes.

PASOS:

1. programación de la entrevista
2. preparación de formulario de solicitud de personal
3. elaboración de la guía de pautas para la entrevista
4. confección de contrato
5. implementación



PLAZOS:

| Actividades | Plazos |
|---|-------------------|
| Programación de la entrevista | 1 semana de abril |
| Preparación de formulario de solicitud de personal | 2 semana de abril |
| Elaboración de la guía de pautas para la entrevista | 2 semana de abril |
| Confección de contrato | 3 semana de abril |
| Implementación | 3 semana de abril |

RESPONSABLE:

Analista de selección

EVALUACIÓN:

INDICADOR DE GESTIÓN:

Corroboración de que las actividades se realicen en tiempo y forma pre establecida.

INDICADOR DE RESULTADO:

Corroboración del cumplimiento y viabilizarían de lo pactado en el contrato.



TÁCTICA 3: ESPACIO VIRTUAL

DESCRIPCIÓN

Teniendo en cuenta la discontinuación de un seguimiento post servicio de parte de la consultora a su cliente, se propone la creación de un espacio virtual donde el cliente pueda auto gestionarse e interacción de manera directa con la consultora. En este espacio el usuario podrá encontrar la información de las etapas del proceso de reclutamiento y preselección, y de esta manera poder identificar el nivel de avance como así también los objetivos logrados por la consultora en dicho periodo. También se subirá información tanto desde la organización como así también por parte de los clientes; se le ofrecerá al público la posibilidad de completar informes periódicos respecto a su satisfacción sobre el servicio brindado y los resultados que el personal doméstico le está generando.

Para esta acción será necesario diseñar una página web con un espacio de autogestión donde el cliente pueda loquearse e inmediatamente generar su espacio de interacción con la consultora.

PASOS

- 1- Configuración del formato a desarrollar por parte del espacio de autogestión
- 2- Reunión con el programador y diseñador
- 3- Prueba del prototipo
- 4- Lanzamiento del espacio virtual
- 5- Mantenimiento y carga de información



PLAZOS:

| Actividades | Fecha de implementación |
|--|-------------------------|
| Configuración del formato a desarrollar por parte del espacio de autogestión | 1 semana Mayo |
| Reunión con el programador y diseñador | 2 semana Mayo |
| Prueba del prototipo | 2 semana Mayo |
| Lanzamiento del espacio virtual | 3 semana Mayo |
| Mantenimiento y carga de información | 3 semana Mayo |

RESPONSABLE:

Coordinadora de la consultora, y diseñador gráfico.

LOS RECURSOS

Servicio de internet

Computadora

Contratación de un espacio virtual



6.3 PROGRAMA 3: FORMALIZACIÓN DE RECLUTAMIENTO Y PRE SELECCIÓN

Teniendo en cuenta la informalidad y falta de planificación con que hasta el momento se desempeñaron las actividades en la consultora, y considerando la carencia de uniformidad de criterios para la toma de decisiones, y actividades a cumplir en cada etapa, como así también la desorganización de lavase de datos, que no puede ser definida como tal ya que los contactos se encuentran sin filtros y sin un registro adecuado. Se propone por un lado la creación de un manual de procedimientos, Documento que contiene la descripción de las instrucciones y actividades que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa y en complemento la administración y sistematización de una base de datos a partir del desarrollo configurado con un Excel con los filtros correspondientes. Este manual permitirá a la consultora una definición clara de las funciones y responsabilidades que debe cumplir cada integrante, una gestión planificada con los procedimientos bien detallados., un sistema contable que suministre información exacta de los resultados operativos y de la organización en conjunto.

Esta formalización del procedimiento se realizará mediante tres instancias:

- Configuración y administración de la base de datos.
- diseño de manual de procedimientos de los procesos implicados en el procedimiento de reclutamiento y pre selección.
- implementación del manual de procedimiento.



TÁCTICA 1: CONFIGURACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE LA BASE DE DATOS

Uno de los principales usos que le puede atribuir a las bases de datos de empleado y clientes es el procesamiento de los datos que contiene para generar indicadores de gestión.

A partir de allí, se puede contar con información útil y certera para la toma de decisiones en cuanto a la cantidad y el tipo de clientes, zonas donde se interactúa más con clientes y entrevistados, cantidad de preselecciones anuales, etc.

A partir de estas bases, se pueden hacer diversos indicadores que combinen distintos tipos de datos para de esta manera obtener información para la toma de decisiones. (VER ANEXO)

A continuación, presentamos los modelos:

Ejemplos de Indicadores:

| CON RESPECTO A LOS POSTULANTES | | | |
|--|---|--|---|
| INDICADOR | DEFINICIÓN | FÓRMULA | OBJETIVO |
| Grado de APTITUD de los postulantes en el último año | Personas aptas sobre el total de los entrevistados | Personas aptas para el puesto/Total de entrevistados | Conocer cuál es el porcentaje de personas que se adecuan al puesto para tener en cuenta a la hora de filtrar CV |
| % de postulantes con experiencia previa | Postulantes que han tenido experiencia en el puesto previamente | $(\text{Personas aptas con experiencia} / \text{Total de entrevistados}) \times 100$ | Conocer cuál es el porcentaje de personas que se adecuan al puesto para tener en cuenta a la hora de filtrar CV |



| CON RESPECTO A LOS SELECCIONADOS | | | |
|----------------------------------|---|---|--|
| INDICADOR | DEFINICIÓN | FÓRMULA | OBJETIVO |
| Promedio de edad de ingresos | Años de los ingresantes sobre el total de ingresantes | Suma de años de los ingresantes/Cantidad de ingresantes | Permitira conocer cual es el promedio de edad de los ingresantes para tener en cuenta en futuras busquedas |
| Promedio de ingresos por mes | Cantidad promedia de ingresos por mes | Cantidad de ingresos del ultimo años/12 (meses) | Se conocera aproximadamente cuantos ingresos se realizan por mes |

| CON RESPECTO A LOS CLIENTES | | | |
|---|--|--|--|
| INDICADOR | DEFINICIÓN | FÓRMULA | OBJETIVO |
| Grado de solicitud de busquedas | Cantidad de busquedas solicitadas sobre la cantidad de consultas de potenciales clientes | Suma de busquedas solicitadas/Suma de consultas | Se conocera qué grado de consultas se convirtieron en solicitud del servicio |
| Grado de clientes por barrio de la ciudad | Cantidad de clientes por cada barrio sobre la suma de clientes | $(\text{Cantidad de clientes por barrio} / \text{Total de clientes}) \times 100$ | conocer el porcentaje que representa la cantidad de clientes por barrio |



TÁCTICA 2: DISEÑO DE MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LOS PROCESOS IMPLICADOS EN EL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y PRE SELECCIÓN

OBJETIVO:

La efectividad y buen desempeño de las actividades que se realizan en la organización para lograr los objetivos organizacionales esta complementada con la organización y planificación de su estructura interna. Por ello en esta instancia mediante el diseño de un manual de procedimientos se podrá contar con información sistemática e integral que determine las actividades y procesos que deben llevarse a cabo en la consultora.

Este manual contendrá información relevante de la organización y sus puestos, el objetivo de los procedimientos, su alcance, los responsables del mismo, el procedimiento que se realiza, equipos y materiales que se utilizan.

El manual será consultado por todos los integrantes de la organización para el buen desempeño de sus funciones.

PASOS:

1. Recolección de información relevante de los puestos.
2. Análisis de la información
3. Establecer los objetivos para los diferentes procesos

Modelo de manual de procedimientos:

El objetivo principal de la realización de un manual, es lograr una coordinación en el modo de realizar las diferentes tareas. Haciéndolas de un modo establecido y probado, se puede evitar caer en errores que entorpecen la realización de estas actividades claves.



El manual tendrá un formato impreso, a color o blanco y negro según sea conveniente, y estará compuesto por:

- ✓ Tapa
- ✓ Identificación: nombre de la empresa, lugar y fecha de elaboración, responsables de la confección.
- ✓ Índice
- ✓ Introducción
- ✓ Procedimientos
- ✓ Planillas y formularios
- ✓ Posibles recomendaciones por parte de los usuarios

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS:

Manual de Procedimientos

Manual de Procedimientos perteneciente a la consultora Marcor.

Elaborado el 22 de Septiembre de 2017, en la ciudad de Córdoba.

A cargo de las Srtas. Suarez Flavia Daniela y Ferreyra Maria Julieta



ÍNDICE

| | |
|--|------------|
| <u>INTRODUCCIÓN:</u> | 110 |
| PROCEDIMEINTOS..... | 111 |
| PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE PERSONAL..... | 111 |
| FLUJO-GRAMA..... | 112 |
| PROCEDIMIENTO DE PRESENTACION AL CLIENTE..... | 113 |
| FLUJO-GRAMA..... | 115 |
| PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE EMPLEADA DOMESTICA:.. | 116 |
| FLUJO-GRAMA..... | 119 |
| PROCEDIMIENTO DE ENTEVISTA Y ADECUACION AL PUESTO..... | 120 |
| FLUJO-GRAMA..... | 123 |
| PROCEDIMIENTO DE PRE SELECCIÓN E INFORME..... | 124 |
| FLUJO-GRAMA..... | 125 |
| PROCEDIMEINTO DE ESTUDIOS ADICIONALES..... | 126 |
| FLUJO-GRAMA..... | 127 |
| PROCEDIMINTO DE SEGUIMIENTO..... | 128 |
| PLANILLAS Y FORMULARIOS..... | 129 |
| PROCEDIMIENTO DE PRESENTACION AL CLIENTE..... | 129 |
| MODELO DE SOLICITUD DE PERSONAL..... | 129 |
| MODELO DE ENTREVISTA FORMAL..... | 130 |
| MODELO DE CONTRATO..... | 132 |
| PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE EMPLEADAS DOMESTICAS | 135 |
| MODELO DE BASE DE DATOS..... | 135 |
| PROCEDIMIENTO DE ENTREVISTAS Y ADECUACIÓN AL PUESTO..... | 137 |
| MODELO SOLICITUD DE EMPLEO..... | 137 |
| POSIBLES RECOMENDACIONES DE LOS USUARIOS..... | 140 |
| UN ESPACIO RESERVADO PARA LA CRITICA CONSTRUCTIVA..... | 140 |



INTRODUCCIÓN

El presente manual, ha sido confeccionado sobre las actividades claves de la consultora Marcor, con el fin de establecer un modo correcto de realizar las tareas dentro de la organización, aumentando así la eficiencia y la rentabilidad.

Es un material de consulta, y determina el modo de accionar de aquellas personas que desempeñen las tareas aquí descritas. Es obligación para las mismas, respetar los lineamientos, y evitar saltar pasos u omitir tareas, dado que iría en contra de los procedimientos establecidos y desarrollados.

El mismo puede ser utilizado durante la etapa de inducción de un nuevo trabajador, y de aplicación obligatoria y también de consulta para aquellos que ya están insertos en la organización.



PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO DE SOLICITUD DE NECESIDAD DE CONTRATACIÓN RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN Y AUXILIAR DE SELECCIÓN

- ✓ El presente procedimiento será aplicable cuando la consultora reciba el pedido de personal por parte del cliente.
- ✓ El mismo está estructurado en tres partes:

1. Solicitud de personal

El proceso comienza, una vez recibida la necesidad de contratación de empleada doméstica por parte del cliente. La consultora posee distintos medios de comunicación que los clientes utilizan para hacer llegar su necesidad. Las mismas son: Redes sociales como Facebook, LinkedIn, correo electrónico o también mediante teléfono celular o intermedio de algún conocido confirmación de búsqueda via e-mail

Una vez recibido el pedido de personal, se solicita al cliente que envíe via e-mail a la dirección electrónica institucional el pedido de búsqueda, especificando su necesidad en cuanto a jornada de trabajo que desea cubrir, tareas a realizar, deberes y responsabilidades del puesto, requisitos para cubrir el puesto. Etc.

2. Aguarda confirmación de e-mail

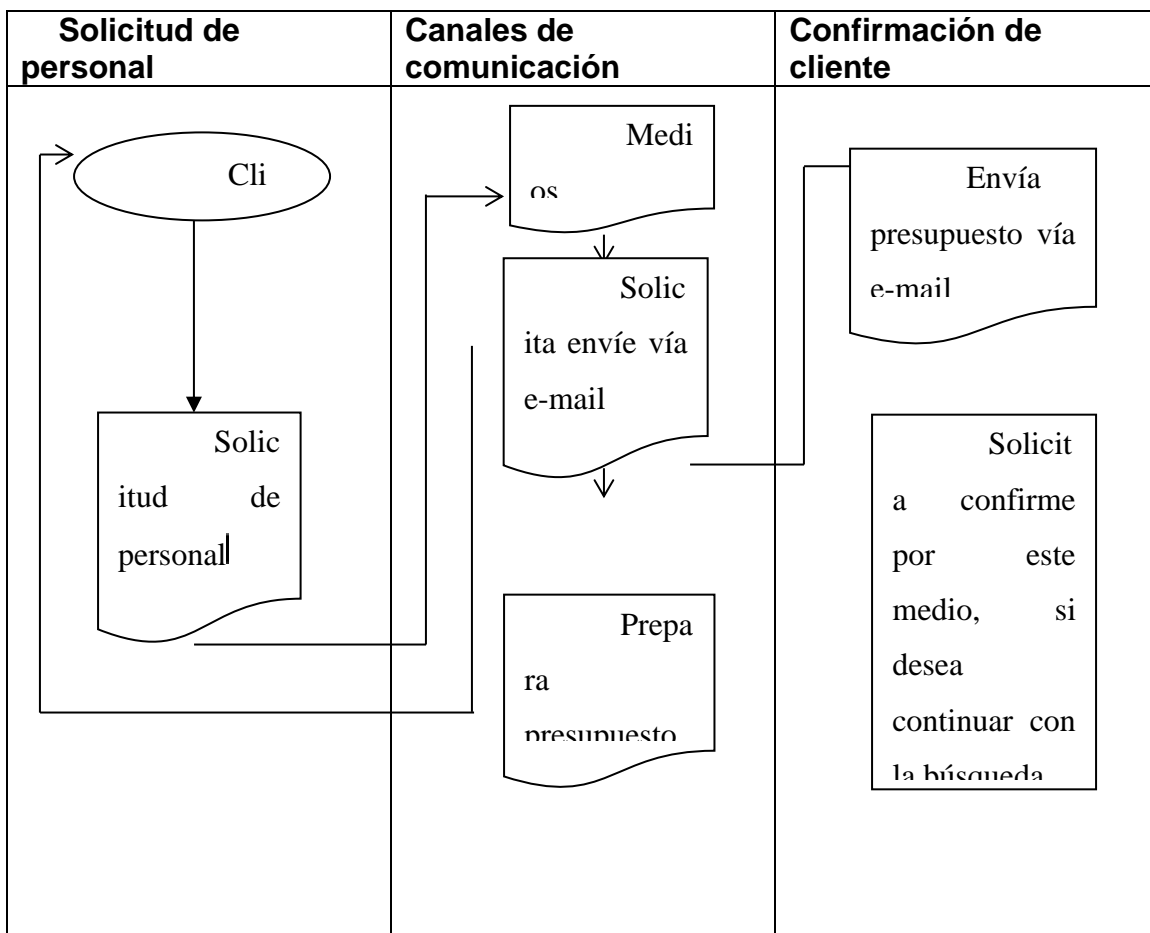
Se aguarda confirmación de e-mail por parte del cliente, para continuar las instancias posteriores de acuerdo a las necesidades del cliente, recibida la confirmación se prepara un presupuesto para el cliente, en el cual se especifican los honorarios profesionales correspondientes, este presupuesto se envía via e-mail y se solicita al cliente confirme si desea continuar con el proceso.



PASOS:

- Solicita al cliente envíe e-mail con información específica sobre el puesto y postulante.
- De acuerdo a las necesidades del cliente se prepara un presupuesto.
- Envía al cliente presupuesto vía e-mail.
- Solicita confirme por la misma vía si desea continuar con la búsqueda.
- Si desiste la búsqueda, finaliza el proceso.

Flujo-grama





PROCEDIMIENTO DE PRESENTACIÓN AL CLIENTE. RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN Y AUXILIAR DE SELECCIÓN

Este procedimiento se compone de dos etapas, por un lado se lleva adelante el primer encuentro que se realiza con el cliente, donde se pretende conocer y familiarizarse con este para identificar la necesidad real y obtener la información sobre el puesto que desea cubrir, y el segundo encuentro se realiza para presentar de manera formal los informes sobre las posibles candidatas a ocupar el puesto.

Los pasos del primer encuentro son los siguientes:

- ✓ Se planifica con el cliente el primer encuentro
- ✓ Concreta el primer encuentro personal con el cliente
- ✓ Solicita complete el formulario de solicitud de personal
- ✓ Complementa el formulario con una serie de preguntas formales que describan el perfil del lugar de trabajo.
- ✓ Se presenta al cliente el contrato que establece los derechos y obligaciones de las partes
- ✓ Solicita firme el contrato
- ✓ Finalización de primer encuentro

2. Encuentro:

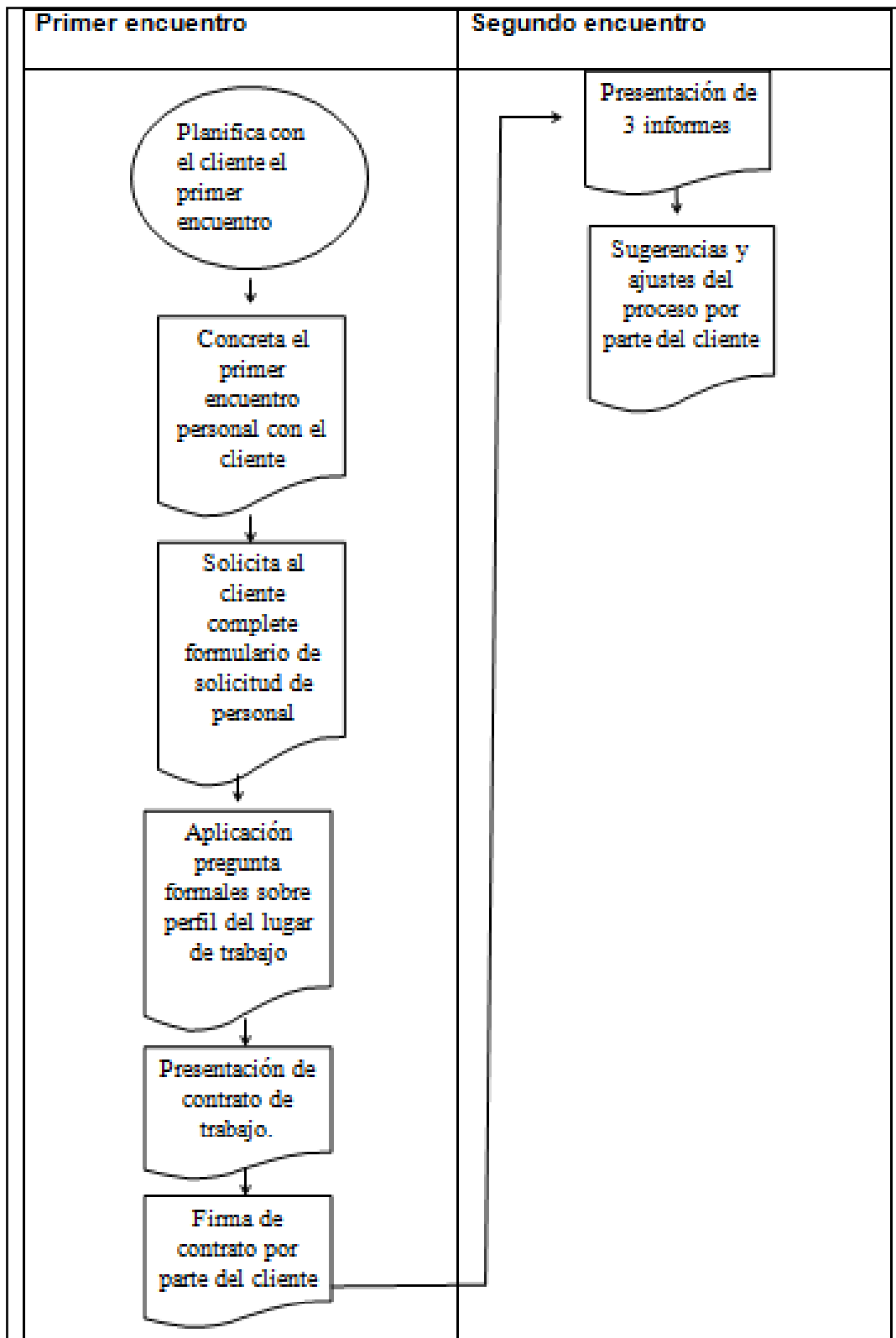
Respetando la filosofía y estilo de trabajo de Marcor, donde se establece una política concreta que conceptualiza el proceso de reclutamiento y pre selección como una instancia de análisis, maduración y aprendizaje, la toma de decisión será llevada a cabo a partir de una serie de pasos donde la coproducción tendrá un protagonismo determinante y por ello se plantea un segundo encuentro con el cliente donde este podrá realizar sugerencias y ajustes que se van generando hasta el momento; previo a esta sugerencia la consultora le presentara 3 informes con los perfiles pertinentes extraídos del pre análisis desarrollado.



Este hecho no significa que la selección se genere en dicha instancia, sino que servirá como un medio de acercamiento, demostrando el asesoramiento constante entre la consultora y el cliente y al mismo tiempo tendrá una arista funcional ya que los asesores podrán validar la metodología empleada hasta el momento.



Flujo-grama





PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO DE EMPLEADA DOMESTICA

RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN Y AUXILIAR DE SELECCIÓN

El procedimiento de reclutamiento está compuesto por tres etapas

1. Aviso publicitario:

Responsable: auxiliar de selección

Una vez realizada la descripción de requisitos junto con el cliente, la consultora está en condiciones de publicar el anuncio, para atraer los candidatos que necesita.

Los avisos deben contener la descripción y requisitos que debe poseer el postulante para ocupar el puesto que se desea cubrir, información que revele el lugar del trabajo y jornada laboral.

Las publicaciones de empleo se realizan principalmente en redes sociales y diarios de mayor tirada, ya que estos canales masivos son las fuentes más efectivas de reclutamiento que posee, otros canales utilizados son los avisos clasificados de la web y bolsas de empleo masivo.

2. Recepción y análisis de curriculum:

Responsable: auxiliar de selección

Una vez publicados los avisos de empleo, se procede con la etapa de recepción de curriculum vitae de los postulantes. Esta etapa es el primer “filtro” que los selectores realizan.

Se reciben todos los curriculum vitae y analizan detalladamente uno por uno.

Uno de los procedimientos necesarios de realizar en esta etapa es la carga de base de datos con todas aquellas personas que hayan enviado su curriculum, pese a haber quedado en la preselección o no. De esta forma se cuenta con información de aquellos postulantes que pueden ser seleccionados para búsquedas futuras y también con aquellos que no cuentan con las características necesarias básicas para un empleo de este tipo. Uno de los usos



más importantes que se le da a esta base de datos es la de la comparación entre candidatos.

A la hora de analizar los curriculum vitae, y posterior a haberlo cargado en la base de datos, se hace hincapié en dos puntos: los datos personales y los antecedentes laborales.

En cuanto a los datos personales, se estudia detalladamente los siguientes puntos: edad, estado civil, domicilio, cantidad y edad de los hijos, estas consideraciones son tenidas en cuenta de acuerdo a la necesidad de cada cliente, ya que inciden directamente en la organización de la persona, en las posibilidades de cumplir con los deberes laborales, y en la facilidad para acudir al domicilio del empleador.

En cuanto a los antecedentes laborales, será tenido en cuenta de acuerdo a los requerimientos antes planteados por cada cliente. en algunos casos, juega un papel importante el tipo de empleo que la persona tuvo en su haber, los lugares donde trabajo ya sea empresas y/o casas de familia, y las referencias con las que puede contar y en otros casos no es tenido en cuenta.

3. Primer contacto:

Responsable: analista de selección

El primer contacto que se lleva a cabo con el postulante, luego de haber sido preseleccionado entre los curriculum recibidos, es a través de un llamado telefónico.

Este llamado lo realiza uno de los analistas de selección con los que cuenta la consultora, y tiene como objetivo principal poder aprovechar esta oportunidad para indagar un poco acerca del curriculum recibido.

El primer contacto está compuesto por 3 partes

- La presentación: el analista se presenta y hace referencia al aviso publicado y al curriculum recibido.
- Indagatoria: se consulta acerca del interés que el postulante tiene en esta oportunidad de trabajo, su situación actual en cuanto a lo laboral se refiere y qué fue lo que lo motivo a postularse. Enseguida se indaga

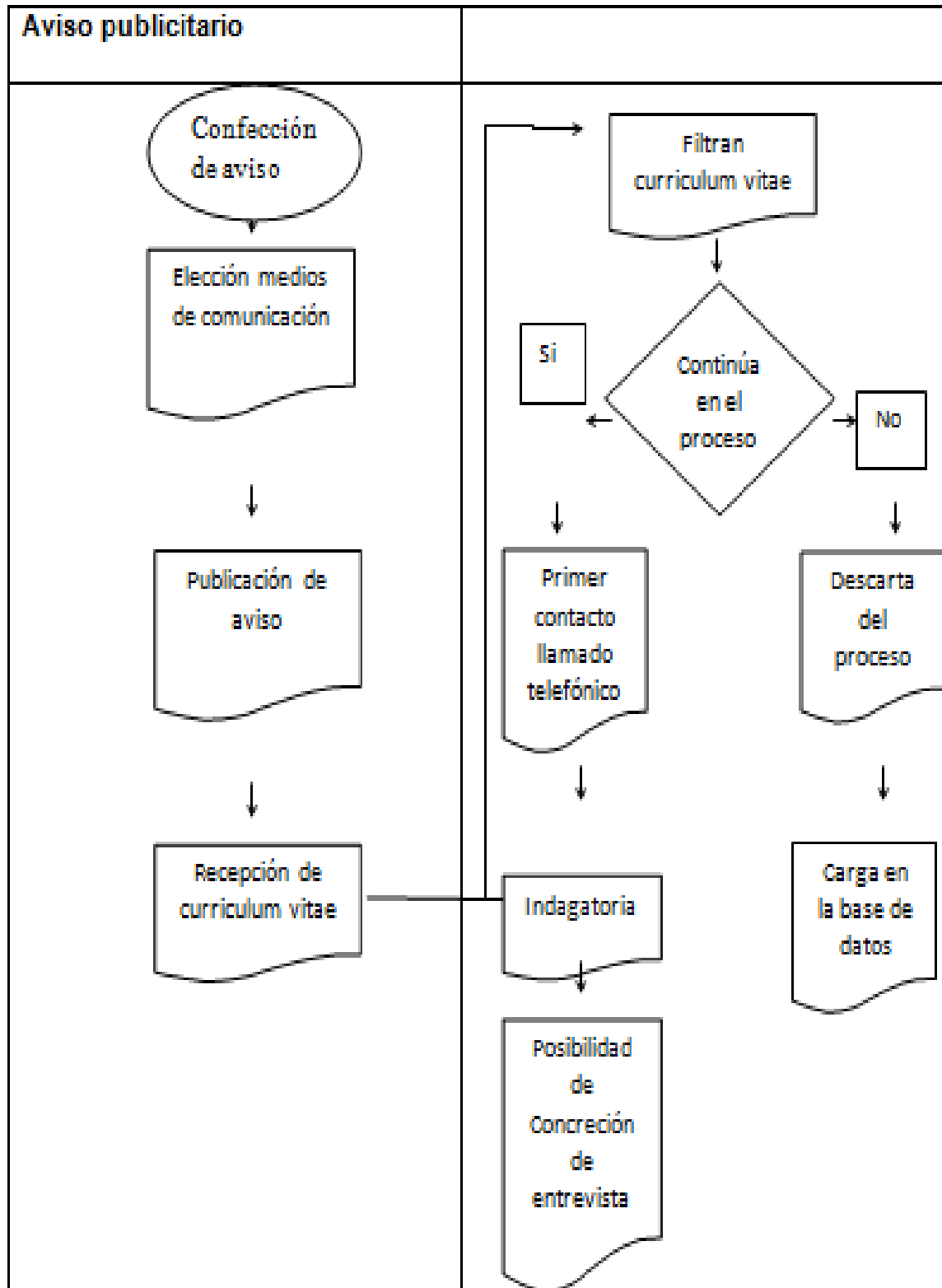


acerca los antecedentes, solicitando una breve reseña de los últimos dos empleos y cuánto tiempo permaneció.

- *concreción de entrevista*: finalmente se consulta acerca de la posibilidad de concretar una entrevista, que se llevara a cabo en las oficinas de la consultora, se indica fecha y hora.



Flujo-grama





PROCEDIMIENTO DE ENTREVISTAS Y ADECUACIÓN DEL PUESTO DEL POSTULANTE

RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN Y AUXILIAR DE SELECCIÓN

El proceso está compuesto por cuatro etapas:

1. Entrevista
Responsable: analista de selección

Luego del primer contacto y de haber fijado la fecha y el horario, se concreta la entrevista. La misma se llevará a cabo en las oficinas de la consultora con el mismo analista con quien tuvo el primer contacto, el tipo de entrevista será semi estructurada y tendrá una duración igual o inferior a 30 minutos. El ambiente donde se debe realizar la entrevista debe ser un lugar cálido, cómodo, libre de ruidos y que solo se encuentren en el lugar el postulante y el entrevistador.

Una vez que ambos se presentaron, el entrevistador comenzara con preguntas específicas acerca de los datos personales plasmados en el curriculum vitae. Se harán preguntas abiertas respecto a los antecedentes laborales de los últimos 2 años, de tal forma que el postulante pueda explayarse.

A diferencia del primer contacto que se tuvo con el postulante, en esta instancia se buscara ser más detallista en cuanto a la obtención de información como por ejemplo datos personales, familiares que conviven en el hogar, actividades que realizaba, motivos de egreso. etc.

Los puntos antes mencionados son los parámetros que el entrevistador debe tener en cuenta a la hora de realizar la entrevista.



2. Adecuación del postulante al perfil del puesto.
Responsable: analista de selección

Una vez realizada la primera entrevista personal con el cliente se debe analizar y comparar los datos obtenidos, para poder ubicar a los candidatos en relación con los rasgos del perfil solicitados en distintas posiciones para continuar o no en el proceso. Aquí se tendrán presente las especificaciones requeridas por cada cliente para poder pre seleccionarlas, aquellas candidatas que mejor se adecuen y respondan a los requisitos solicitados por el cliente continúan en el proceso, y los candidatos que no cumplen con los requisitos solicitados son cargadas en la base de datos de la consultora para ser tenidas en cuenta en futuras búsquedas laborales.

Esta instancia cuenta con los siguientes pasos:

3. Verificación de antecedentes penales
Responsable: auxiliar de selección

Esta etapa es muy importante y se realiza de manera rigurosa ya que es un requisito excluyente la verificación y confirmación de antecedentes penales solicitado por los clientes. Se trata de saber si los candidatos tienen registro policial, si se han visto envueltos en situaciones ilegales o si han estado en prisión. El responsable de solicitar el informe de antecedentes penales en las entidades federales correspondientes, es el abogado que asesora a la consultora.

Una vez obtenidos los datos sobre antecedentes se procede de la siguiente manera: en caso de no poseer antecedentes, la persona continúa en el proceso; y si posee antecedentes penales es descartada inmediatamente del proceso. Esta información debe ser cargada en la base de datos, para optimizar las futuras búsquedas laborales.



4: Verificación de referencias

Responsable: auxiliar de selección

Ésta es una pieza fundamental e imprescindible en el proceso en caso de que el cliente lo solicite, ya que excluye a todo aquel candidato que no cumpla con este requisito.

Cada candidato debe presentar en el curriculum el detalle de todos aquellos lugares donde ha prestado servicios, dicha información debe ir adjunta al periodo que se extendió la relación laboral y un número telefónico de referencias.

Como se mencionó en puntos anteriores, durante la entrevista se indaga acerca de los datos laborales y se busca que el postulante se explaye acerca de estos puntos, pero para ahondar más en este tema, como es de común usanza, la solicitud de referencias es un requerimiento imprescindible.

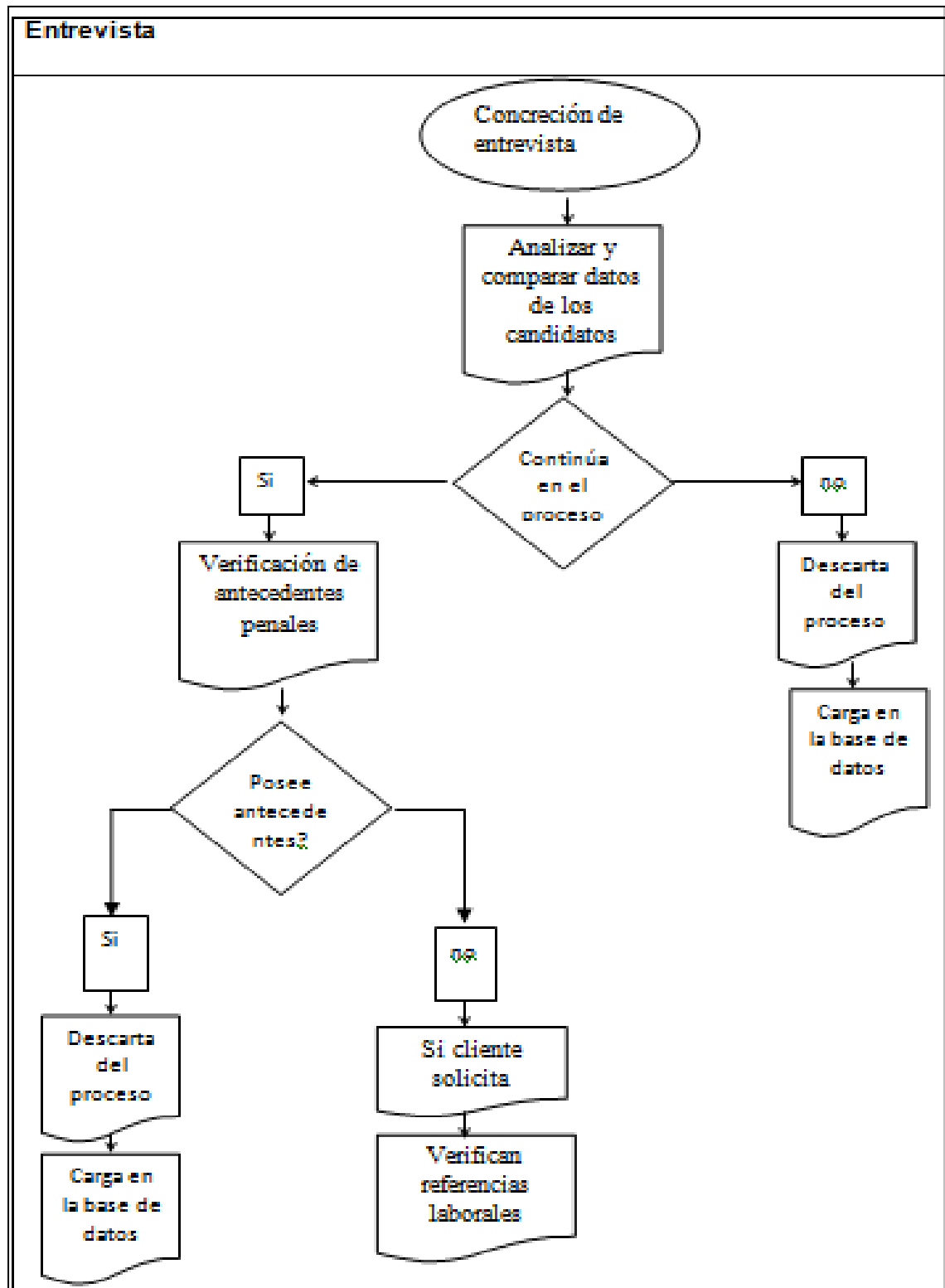
De esta manera, la consultora obtiene una opinión acerca del desempeño de la persona, de la puntualidad, de la responsabilidad y de la conducta en general. Si bien es muy común encontrar números telefónicos de particulares, son de mayor peso aquellas referencias de empresas puesto que revisten de mayor grado de veracidad.

Los analistas llaman a los números que sean indicados en el curriculum, si esta información no se ha cargado en el curriculum los analistas deben preguntarla.

Este punto solo es tenido en cuenta si el cliente solicita como requisito del postulante la experiencia laboral en puestos similares.



Flujo-grama:





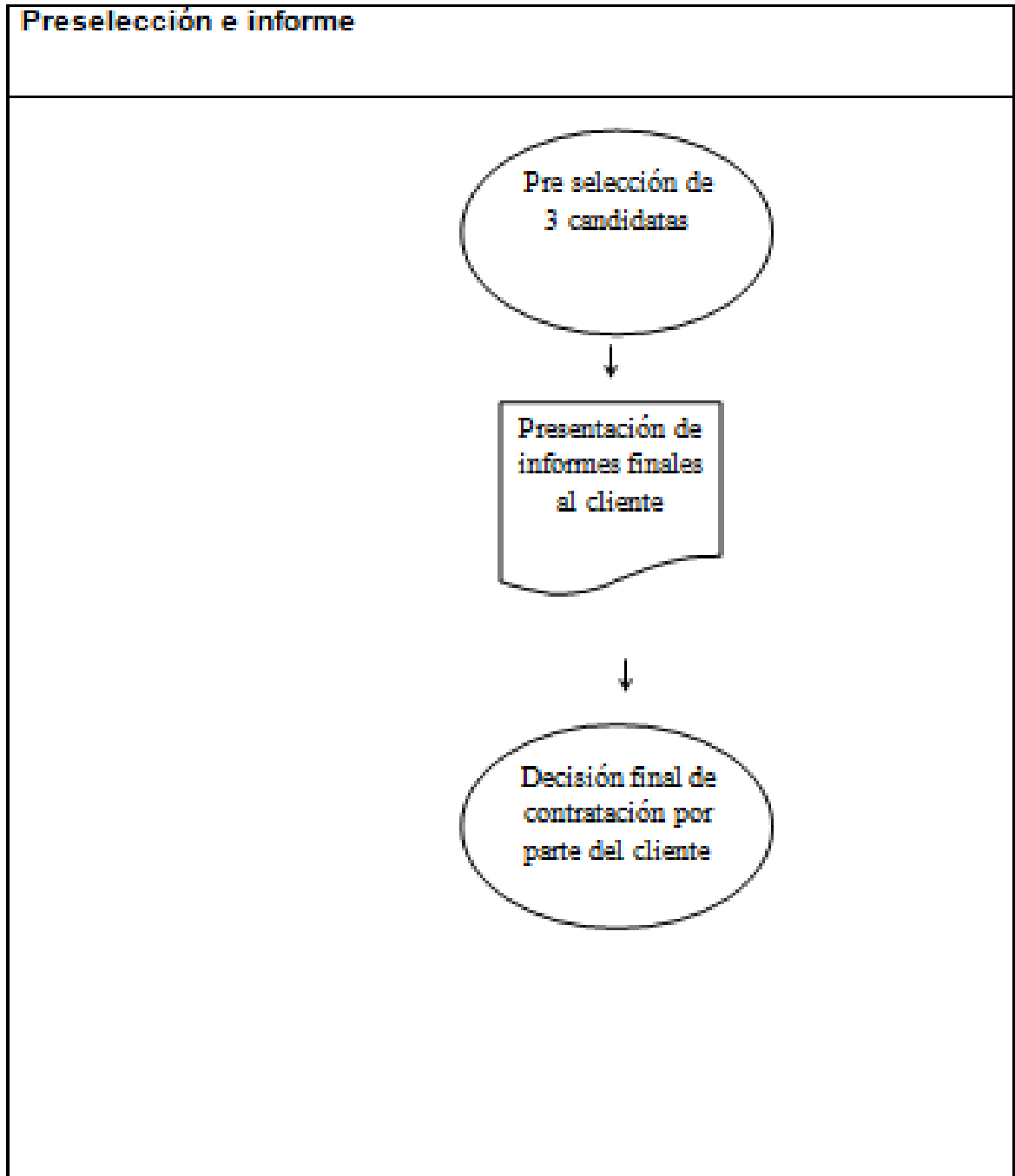
PROCEDIMIENTO DE PRESELECCIÓN. E INFORME. RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN Y AUXILIAR DE SELECCIÓN

Responsable: analista de selección

Luego de cumplir con una serie de requisitos, desde las características personales, pasando por los antecedentes laborales hasta llegar a las referencias, cada candidato es examinado minuciosamente por los analistas. La pre selección final es de 3 candidatas que serán presentado los informes correspondientes a cada cliente en la segunda entrevista personal. La presentación de los informe tiene por objetivo que el cliente pueda identificar el perfil que más se adecue a sus necesidades, este informe mismo contiene la evaluación técnica del perfil de la empleada, referencias laborales por escrito con los respectivos datos de contacto de los empleadores, certificado de antecedentes penales, fotocopia de DNI y de CUIL, curriculum vitae y verificación de domicilio a través de impuestos o certificado emitido por entidad policial.



Flujo-grama





PROCEDIMIENTO DE ESTUDIOS ADICIONALES: RESPONSABLE: AUXILIAR DE SELECCIÓN

- Estudios médicos pre ocupacionales
- Informe socio ambiental
- Estudios psicológicos

Estos tipos de estudios son ofrecidos al cliente de manera adicional al servicio, con costo extra que permita saldar la realización del mismo. Estos estudios se realizan a pedido de cada cliente una vez que el mismo selecciono la candidata que cubrirá el puesto.

Estudios médicos: contiene los siguientes pasos.

- Solicitud de estudios médicos por parte del cliente
- Consultora contrata laboratorio de medicina laboral
- Informa al postulante día y horario de revisión medica
- Espera resultados médicos
- Cargan resultados médicos en base de datos
- Envía informe médico a cliente.

Informe socio ambiental:

Contiene los siguientes pasos.

- Solicitud de informe socio ambiental por parte del cliente
 - Contrata servicio psicólogo para informe
 - Informa al postulante día y horario de la visita al hogar
- Aguarda informe por parte del psicólogo
- Cargan resultados socio ambientales en base de datos
 - Envía informe al cliente



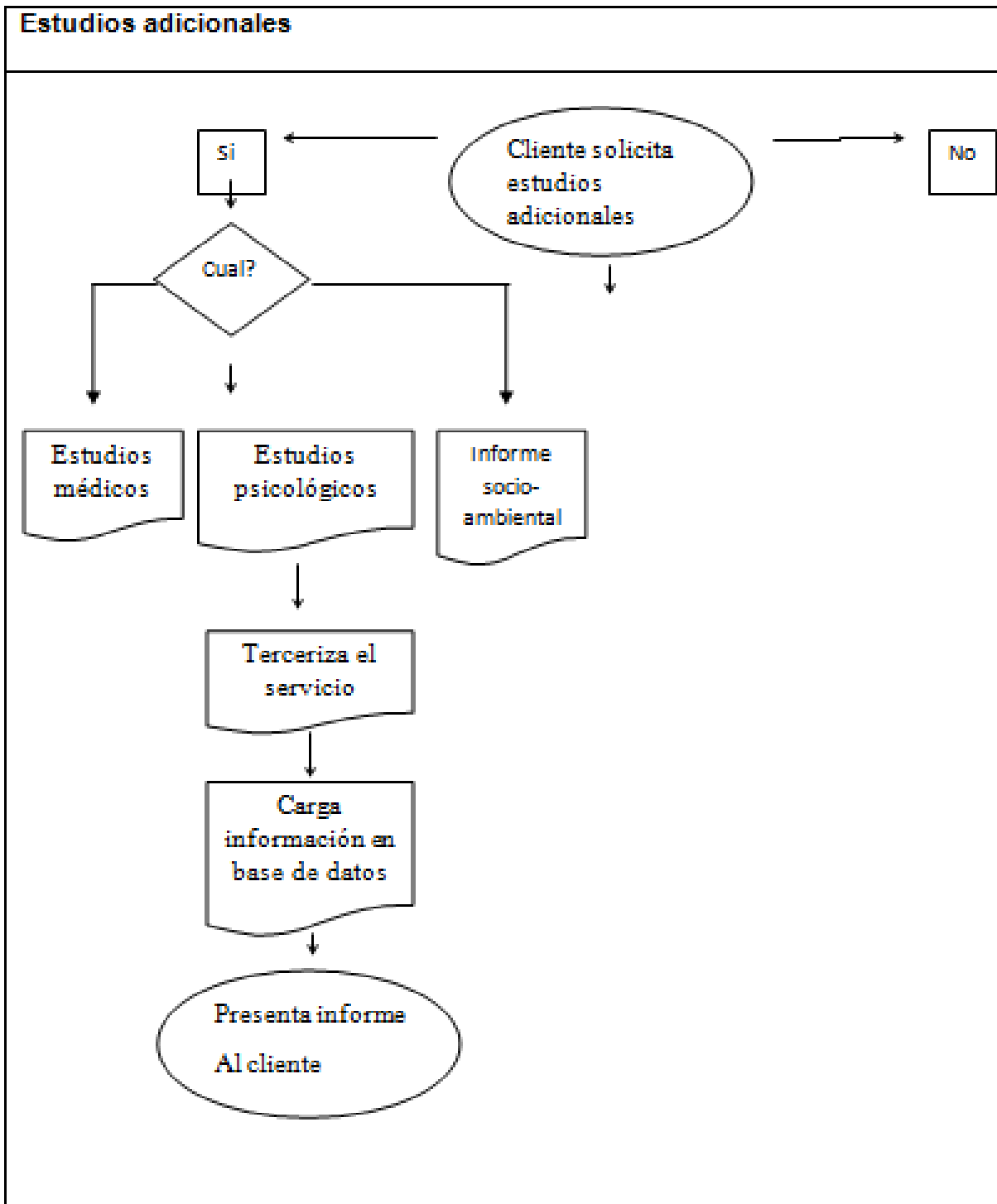
Estudios psicológicos:

Contiene los siguientes pasos.

- Solicitud de informe psicológicos por parte del cliente
- Contrata servicio de psicólogo
- Informa al postulante día y horario de la entrevista
- Espera informe final del psicólogo
- Carga los resultados psicológicos en base de datos
- Envía informe al cliente.



Flujo-grama





PROCEDIMIENTO DE SEGUIMIENTO: RESPONSABLE: ANALISTA DE SELECCIÓN

Esta instancia consiste en un seguimiento por parte de la organización en el desempeño del seleccionado en cuanto a sus tareas y funciones. Este seguimiento tendrá dos instancias de intervención, a los primeros 30 días que el empleado ha sido contratado por el cliente se efectuara la primera intervención mediante encuestas realizadas al cliente vía e-mail, que arrojen información referida al cumplimiento de horarios, tareas pautadas, cumplimiento de los plazos establecidos, formas de realizar la tarea, presentación personal, etc.

La segunda intervención será realizada de la misma manera a los 90 días de haber sido contratado el empleado por el cliente.

Esta información arrojada por las encuestas será cargada en la base de datos de la organización con sus respectivas fechas de aplicación e información del personal encargado de realizarla.



PLANILLAS Y FORMULARIOS

Procedimiento de presentación de cliente

– FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL

| | | | | | | |
|---|--|---|-------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| FORMULARIO: | SOLICITUD DE PERSONAL | | | | | |
| FECHA: | | | | | | |
| PUESTO A CUBRIR: | | | | | | |
| MODALIDAD; | | | | | | |
| <input type="button" value="PERMANENTE"/> | <input type="button" value="EVENTUAL"/> | <input type="button" value="TEMPORADA"/> | <input type="button" value="OTRO"/> | | | |
| DIAS A CUBRIR: | | | | | | |
| <input type="button" value="L"/> | <input type="button" value="M"/> | <input type="button" value="M"/> | <input type="button" value="J"/> | <input type="button" value="V"/> | <input type="button" value="S"/> | <input type="button" value="D"/> |
| TURNO: | | | | | | |
| <input type="button" value="MAÑANA"/> | <input type="button" value="TARDE"/> | <input type="button" value="NOCHE"/> | | | | |
| ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | | | | |
| RANGO DE EDAD: | Desde _____ | hasta _____ | | | | |
| SEXO: | Femenino | Masculino | | | | |
| <input type="button" value="FEMENINO"/> | <input type="button" value="MASCULINO"/> | <input type="button" value="INDISTINTO"/> | | | | |



– ENTREVISTA DE INFORMACION DEL EMPLEADOR

CONSULTORA –CLIENTE

ENTREVISTA FORMAL DE OBTENCION DE DATOS, DEL PERFIL DEL LUGAR DE TRABAJO, COMPLEMENTO CON FORMULARIO.

¿CIUDAD O LOCALIDAD DONDE SE UBICA EL PUESTO?.....

.....

¿DIRECCION?.....

Nº.....

CP.....

¿AMBIENTES DE LA CASA?.....

¿INTEGRANTES QUE VIVAN EN LA CASA?.....

¿A QUIEN DEBE REPORTAR EL EMPLEADO?.....

¿REMUNERACION?.....

.....

¿POR QUE SE HA PRODUCIDO LA VACANTE?, ¿HA HABIDO ALGUN DESPIDO QUE LA MOTIVO?, ¿CUA FUE LA CAUSA?



CONTRATO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y PRESELECCION:

¿Quiénes somos?

Somos un equipo de profesionales de los recursos humanos con una sólida formación académica y experiencia laboral, lo que nos permite entender la problemática y las necesidades de las empresas. Realizamos nuestro trabajo con responsabilidad, confidencialidad y compromiso.

Búsqueda y selección de postulantes

Empleadas domésticas.

Etapas del proceso

El proceso de búsqueda y preselección es llevado a cabo por profesionales de los recursos humanos.

- **Relevamiento del perfil:** Se definen las características del puesto a cubrir y el perfil solicitado para el mismo. Con esto, garantizamos una correcta búsqueda en función de las competencias requeridas por el cliente.
- **Búsqueda y preselección:** una vez establecido el perfil del candidato se inicia el proceso de reclutamiento que consiste en la utilización de nuestra base de datos. Para esto contamos con un software de administración que nos permite organizar y detectar los posibles candidatos. En caso de no poseer el perfil solicitado, ampliaremos la búsqueda al mercado laboral. El proceso continúa con el contacto telefónico con los candidatos preseleccionados para coordinar una entrevista personal.
- **Presentación:** presentación de la terna al cliente. La empresa recibirá un informe de la entrevista, con los datos obtenidos de la misma, y un resumen de la verificación de antecedentes laborales.



- **Incorporación:** una vez que la empresa seleccione el /los candidatos se procederá con la realización de los estudios médicos pre ocupacionales y los adicionales que el cliente solicite.



El cliente podrá solicitar, con un costo adicional la coordinación para la realización de estudios ambientales, psicológicos. También podrán solicitarse exámenes médicos específicos fuera de la ley N° 24.557.

Nuestra metodología de trabajo asegura la optimización, agilidad y efectividad en el proceso de selección minimizando tiempo y costos.

Qué ofrecemos:

Garantía de 1 (un) mes. Si la persona se desvincula dentro de este periodo (sin importar el motivo), se realizará la búsqueda nuevamente sin costo alguno.

Honorarios:

No incluye informes socio ambientales, ni psicológicos.

Los honorarios profesionales son los siguientes:

Hasta 12 hs semanales:

\$2800

De 12 hs a 15 hs semanales:

\$3000

De 16 hs a 20 hs semanales:

\$3200



Garantía

Al efectivizarse el ingreso del candidato a su puesto de trabajo, comienza la vigencia del periodo de garantía. Su cobertura se extenderá por 30 días. Si el candidato se desvincula durante su vigencia se repondrá al mismo sin cargo.

Forma de pago: 10 días de la fecha de factura.

En el caso de que se presente la terna al solicitante y el cliente desista de continuar con el proceso de búsqueda e incorporación, dando por finalizado el mismo, se facturara un porcentaje de los honorarios acordados con la empresa

FIRMA:

ACLARACION:



VII- BASE DE DATOS SUGERIDA 1-BASE DE DATOS: POSTULANTES

1 BASE DE DATO POSTULANTES
 2 AÑO: 2017
 3 16/05/2017 viernes

| DATOS PERSONALES | | | | | | | | | | | | | | DATOS PROFESIONALES | | | |
|------------------|----------|-----------|----------|----------|-----------|--------------|--------------|-----------|-----------|---------------|-------|----------|--------------|---------------------|------------------|---------------|---|
| Nº LEGAJO | APELLIDO | NOMBRE | DNI | CUIL | SEXO | F NACIMIENTO | NACIONALIDAD | EDAD | DOMICILIO | BARRIO | CP | TELEFONO | ESTADO CIVIL | HUJOS | TITULO ALCANZADO | IDIOMA | |
| 6 | 100374 | COVELLO | DANIELA | 36141558 | 2.736E+10 | FEMENINO | 01/11/1991 | Argentina | 26 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | UNIVERSITARIO | - |
| 7 | 100375 | PEREZ | MARIANA | 36141561 | 2.736E+10 | MASCULINO | 27/04/1992 | Argentina | 25 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | PRIMARIO | - |
| 8 | 100376 | RUIZ | ELENA | 36141564 | 2.736E+10 | FEMENINO | 22/10/1992 | Argentina | 25 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | SECUNDARIO | - |
| 9 | 100377 | MON | JUANA | 36141567 | 2.736E+10 | FEMENINO | 18/04/1993 | Argentina | 24 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | SI | SECUNDARIO | - |
| 10 | 100378 | BERASI | ROSA | 36141570 | 2.736E+10 | FEMENINO | 13/10/1993 | Argentina | 24 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | SECUNDARIO | - |
| 11 | 100379 | FERREYRA | GABRIELA | 36141573 | 2.736E+10 | FEMENINO | 09/04/1994 | Argentina | 23 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | SECUNDARIO | - |
| 12 | 100380 | JUAREZ | LUDMILA | 36141576 | 2.736E+10 | FEMENINO | 04/10/1994 | Argentina | 23 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | SECUNDARIO | - |
| 13 | 100381 | SANCHEZ | ANALIA | 36141579 | 2.736E+10 | FEMENINO | 31/03/1995 | Argentina | 22 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | SI | SECUNDARIO | - |
| 14 | 100382 | LUNA | YANINA | 36141582 | 2.736E+10 | FEMENINO | 25/09/1995 | Argentina | 22 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | SI | UNIVERSITARIO | - |
| 15 | 100383 | GIMENEZ | SOL | 36141585 | 2.736E+10 | MASCULINO | 21/03/1996 | Argentina | 21 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | PRIMARIO | - |
| 16 | 100384 | FERRI | MARIA | 36141588 | 2.736E+10 | MASCULINO | 15/03/1996 | Argentina | 21 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | PRIMARIO | - |
| 17 | 100385 | PEREYRA | CECILIA | 36141591 | 2.736E+10 | MASCULINO | 12/03/1997 | Argentina | 20 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | PRIMARIO | - |
| 18 | 100386 | GOMEZ | SILVIA | 36141594 | 2.736E+10 | MASCULINO | 06/09/1997 | Argentina | 20 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | SECUNDARIO | - |
| 19 | 100387 | HERREIRA | PAULA | 36141597 | 2.736E+10 | MASCULINO | 03/03/1998 | Argentina | 19 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | SI | SECUNDARIO | - |
| 20 | 100388 | HERNANDEZ | PAULA | 36141600 | 2.736E+10 | FEMENINO | 28/08/1998 | Argentina | 19 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | SI | SECUNDARIO | - |
| 21 | 100389 | VEGA | MARISOL | 36141603 | 2.736E+10 | FEMENINO | 22/02/1999 | Argentina | 18 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | SECUNDARIO | - |
| 22 | 100390 | CAMILATE | SANDRA | 36141606 | 2.736E+10 | FEMENINO | 19/08/1999 | Argentina | 18 | las fronteras | emaus | 5014 | 3515181574 | SOLTERA | NO | PRIMARIO | - |
| 23 | | | | | | FEMENINO | | | | | | | | | | PRIMARIO | - |

31

(...)

| IDIOMA | EXPERIENCIA LABORAL | | | | | INSTANCIAS DE PRESELECCIÓN | | | | | | | | | | GENERAL | | |
|--------|---------------------|-------------------|-------|-------|------------------|----------------------------|----|-----------------|-------------|-------------|----------------|-------------|---------------------|---------------|----------------------|-----------|----------|--|
| | EMPRESA/HOGAR | PUESTO | DESDE | HASTA | MOTIVO DE EGRESO | REFERENCIA | CV | 1era ENTREVISTA | OBSERVACION | REFERENCIAS | 2da ENTREVISTA | OBSERVACION | ENTREVISTA A MEDICO | EXAMEN MEDICO | PROCESO DE SELECCION | CONDICION | ANALISTA | |
| - | SUPER LII | ADMINISTRA | 2013 | 2013 | RENUNCIA | JUAN.3516171894 | OK | APTO | OK | NO APTO | | | | | 1 SELECCION | | 1 | |
| - | ALLUS | ATENCION A CAJERO | 2011 | 2012 | DESP. SIN CAUSA | JUAN.3516171895 | OK | NO APTO | | | | | | | 1 NO APTO | | 1 | |
| - | SUPERM | CAJERO | 2009 | 2010 | ACUERDO | JUAN.3516171896 | NO | NO APTO | | | | | | | NO APTO | | 1 | |
| - | CALL | ATENCION A | 2007 | 2008 | ACUERDO | JUAN.3516171897 | OK | APTO | OK | NO APTO | | | | | 1 SELECCION | | 2 | |
| - | FLIA LOPEZ | SERV LIMPIE | 2005 | 2006 | RENUNCIA | JUAN.3516171898 | OK | APTO | OK | NO APTO | | | | | 1 SELECCION | | 1 | |
| - | FLIA PEREZ | SERV LIMPIE | 2003 | 2004 | RENUNCIA | JUAN.3516171899 | OK | APTO | OK | APTO | | | | | 1 SELECCION | | 1 | |
| - | HOTEL | SERV LIMPIE | 2001 | 2002 | ACUERDO | JUAN.3516171900 | OK | APTO | OK | APTO | | | OK | OK | 1 SELECCION | | 1 | |
| - | HOSPITAL J | SERV LIMPIE | 2003 | 2004 | FIN CONTRATO | JUAN.3516171901 | OK | NO APTO | | | | | | | NO APTO | | 2 | |
| - | CALL | ATENCION A | 2001 | 2002 | ACUERDO | JUAN.3516171902 | OK | NO APTO | | | | | | | NO APTO | | 2 | |
| - | CALL | ATENCION A | 2003 | 2004 | FIN CONTRATO | JUAN.3516171903 | NO | NO APTO | | | | | | | NO APTO | | 2 | |
| - | FLIA JORGE LIN | SERV LIMPIE | 2005 | 2006 | FIN CONTRATO | JUAN.3516171904 | NO | NO APTO | | | | | | | NO APTO | | 2 | |
| - | HOTEL CLL | SERV LIMPIE | 2007 | 2008 | ACUERDO | JUAN.3516171905 | NO | NO APTO | | | | | | | NO APTO | | 2 | |
| - | HOTEL HY | SERV LIMPIE | 2009 | 2010 | RENUNCIA | JUAN.3516171906 | OK | APTO | | | OK | | | OK | 1 SELECCION | | 1 | |
| - | SUPERM JJ | CAJERO | 2011 | 2012 | ACUERDO | JUAN.3516171907 | OK | NO APTO | | | | | | | NO APTO | | 3 | |
| - | ESTACION DE SERV | CAJERO | 2003 | 2004 | DESP. SIN CAUSA | JUAN.3516171908 | OK | APTO | OK | APTO | | | | OK | 1 SELECCION | | 2 | |
| - | COLEGIO IS | SERV LIMPIE | 2005 | 2006 | DESP. SIN CAUSA | JUAN.3516171909 | NO | NO APTO | | | | | | | NO APTO | | 3 | |
| - | FLIA JUAREZ | SERV LIMPIE | 2007 | 2008 | RENUNCIA | JUAN.3516171910 | OK | NO APTO | | | | | | | NO APTO | | 3 | |
| - | ESTACION DE SERV | CAJERO | 2009 | 2010 | DESP. SIN CAUSA | JUAN.3516171911 | OK | APTO | | | OK | | | OK | 1 SELECCION | | 3 | |

2- BASE DE DATOS: SELECCIONADOS

1 BASE DE DATOS: SELECCIONADOS
 2 AÑO: 2017

| DATOS PERSONALES | | | | | | | | | | | | | | SELECCIÓN | | |
|------------------|----------|-----------|----------|----------|--------------|--------|----------------------------|----------|----------------------|-----------------------|------------|-------------------|-------------------|-------------------|--|--|
| Nº LEGAJO | APELLIDO | NOMBRE | DNI | HOGAR | DIRECCION | PUESTO | RESPONSABLE | CONTACTO | ANALISTA RESPONSABLE | FECHA DE CONTRATACION | ANTIGÜEDAD | DESEMPEÑO 1er MES | DESEMPEÑO 2do MES | DESEMPEÑO 3er MES | | |
| 6 | 100374 | COVELLO | DANIELA | 36141558 | FLIA CAMPOS | XXX | EMP. DOMES' JUAN CAMPOS | | | 1 | 02/12/2014 | 2,45 | | | | |
| 7 | 100377 | MON | JUANA | 36141567 | FLIA JUAREA | XXX | EMP. DOMES' ANA JUAREZ | | | 2 | 13/10/2015 | 1,59 | | | | |
| 8 | 100378 | BERASI | ROSA | 36141570 | FLIA ALVAREZ | XXX | EMP. DOMES' ANALIA ALVAREZ | | | 1 | 01/11/2015 | 1,54 | | | | |
| 9 | 100379 | FERREYRA | GABRIELA | 36141573 | FLIA PANERO | XXX | EMP. DOMES' MAXIMO PANERO | | | 1 | 04/03/2016 | 1,20 | | | | |
| 10 | 100380 | JUAREZ | LUDMILA | 36141576 | FLIA GOMEZ | XXX | EMP. DOMES' MARIA GOMEZ | | | 1 | 30/03/2016 | 1,13 | | | | |
| 11 | 100386 | GOMEZ | SILVIA | 36141594 | FLIA LONDERO | XXX | EMP. DOMES' RENZO LONDERO | | | 1 | 26/05/2016 | 0,97 | | | | |
| 12 | 100388 | HERNANDEZ | PAULA | 36141600 | FLIA VEGA | XXX | EMP. DOMES' FABIAN VEGA | | | 2 | 17/08/2016 | 0,75 | | | | |
| 13 | | | | | | | | | | 3 | 10/09/2016 | 0,68 | | | | |



3- BASE DE DATOS: CLIENTES

BASE DE DATOS: CLIENTES
AÑO: 2017

16/05/2017

| DATOS CLIENTES | | | | | | | PUESTO | | | CANDIDATO | | | |
|----------------|-----------------|-----------|--------------------------|-------------|------|---------------|----------|----------------|------------------|----------------------------|-------------------|---------------|------------|
| Nº CLIENTE | APELLIDO NOMBRE | DNI | DOMICILIO | BARRIO | CP | EMPRESA/HOGAR | TELEFONO | PUESTO | INSTANCIA MAXIMA | LEG CANDIDATO SELECCIONADO | APELLIDO NOMBRE | FECHA INGRESO | ANTIGÜEDAD |
| 100030 | CAMPOS FABRICIO | 737338383 | AV PAZ | CENTRO | 5009 | HOGAR | | EMP. DOMESTICA | PRESELECCION | 100374 | COVELLO DANIELA | 02/12/2014 | 2,45 |
| 100031 | JUAREZ ANA | 737338383 | AV SAN MARTIN | SAN VICENTE | 5010 | HOGAR | | EMP. DOMESTICA | ENTREVISTA | 100377 | MON JUANA | 13/10/2015 | 1,59 |
| 100032 | ALVAREZ ANALIA | 737338383 | AV TRIUNVIRATO | JARDIN | 5011 | HOGAR | | EMP. DOMESTICA | PRESELECCION | 100378 | BERASJ ROSA | 01/11/2015 | 1,54 |
| 100033 | PANERO MAXIMO | 737338383 | AV GRAL | SAN MARTIN | 5012 | HOGAR | | EMP. DOMESTICA | PRESELECCION | 100379 | FERREYRA GABRIELA | 04/03/2016 | 1,20 |
| 100034 | GOMEZ MARIA | 737338383 | AV HIPOLITO | COLON | 5013 | HOGAR | | EMP. DOMESTICA | ENTREVISTA | 100380 | JUAREZ LUDMILA | 30/03/2016 | 1,13 |
| 100035 | LONDERO RENZO | 737338383 | JUAN B BAUTISTA GRAL PAZ | | 5014 | HOGAR | | EMP. DOMESTICA | PRESELECCION | 100386 | GOMEZ SILVIA | 26/05/2016 | 0,97 |
| 100036 | VEGA FABIAN | 737338383 | JOSE ARANDO | CERRO | 5015 | HOGAR | | EMP. DOMESTICA | PRESELECCION | 100388 | HERNAND PAULA | 17/08/2016 | 0,75 |
| | | | | | | | | | | | | 10/09/2016 | 0,68 |

Hoja2 | POSTULANTES | SELECCIONADOS | CLIENTES



– CUESTIONARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO
CONSULTORA-EMPLEADO

| CUESTIONARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO | |
|--|--------------|
| FECHA: | |
| DATOS PERSONALES | |
| APELLIDO | NOMBRE |
| DNI NACIMIENTO | FECHA DE |
| ESTADO CIVIL | NACIONALIDAD |
| PROVINCIA | LOCALIDAD |
| CP. | DOMICILIO |
| TEL. PARTICULAR | FIJO |

DATOS FAMILIARES.

| PARESTESCO | NOMBRE | PROFESION | EMPRESA | ESTUDIOS |
|-------------|--------|-----------|---------|----------|
| PADRE | | | | |
| MADRE | | | | |
| CONYUGE | | | | |
| HIJOS/AS | | | | |
| | | | | |
| HERMNAOS/AS | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

¿DEPENDE ALGUNA PERSONA DE USTED? NO SI



| Formación | | | | | |
|----------------|-------------|----|--------|--------|--------|
| Estudios | Completados | | Centro | Ciudad | Fechas |
| Primarios | Si | No | | | |
| Secundarios | Si | No | | | |
| Terciarios | Si | No | | | |
| Universitarios | Si | No | | | |
| Otro | Si | No | | | |

¿SUFRIERON SUS ESTUDIOS ALGUNA INTERRUPCION O RETRASO?,

SI NO

FECHAS Y

MOTIVOS.....

.....



EXPERIENCIA PROFESIONAL

NOMBRE DE LA
EMPRESA.....

.....

DIRECCION.....

.....

ACTIVIDAD DE LA
EMPRESA.....

.....

HORARIO DE TRABAJO.....RETRIBUCION
BRUTA.....

PERSONAS A SU CARGO SI NO

CUANTAS.....

INTERESES CULTURALES, HOBBIES,
ETC.....

FIRMA.

POSIBLES RECOMENDACIONES DE LOS USUARIOS

Un espacio reservado para la crítica constructiva



6.4 PROGRAMA 4: PLAN DE CAPACITACION Y FORMACION

TACTICA 1: VISION, MISION Y VALORES

El proceso de aprendizaje tendrá tres instancias: la primera corresponderá a la fase de transmisión de conceptos, donde se les compartirán los documentos, y se conversara acerca de las razones por las cuales se ha decidido materializar la filosofía a través de un documento institucional.

La segunda fase corresponderá a la instancia de entrenamiento y aprehensión de los conocimientos mediante la dinámica de un trabajo de interacción entre los miembros y moderadores/coach del espacio. Para esto se generarán outdoors durante dos fines de semana seguida donde los integrantes participarán de diversas actividades recreativas de formación desarrollando un entrenamiento conceptual práctico.

La tercera instancia será el desarrollo en acción de las competencias y conocimientos generados a partir de las instancias anteriores, principalmente aplicándolas a las nuevas metodologías de trabajo que se proponen.

RESPONSABLES:

Asesor externo, coach y Dirección de la empresa

INDICADOR DE GESTION

Los encuentros y entrenamientos se lleven adelante aplicando las temáticas propuestas

INDICADOR DE RESULTADO

Los integrantes comprendan la finalidad de la materialización del proyecto institucional y se sientan comprometidos con dichos conceptos.



TACTICA º2: ENTRENAMIENTO Y APREHENSION DE CONTENIDOS

DESCRIPCION: Para transmitir el contenido y la metodología de uso generada a través del manual de procedimientos se aplicarán tres instancias para describir detalladamente cada uno de los aspectos que en este instrumento se han desarrollado.

Los encuentros se llevarán adelante sustentados en tres módulos temáticos, donde cada uno de estos bloques corresponderá a un encuentro; los mismo se ejecutarán durante tres jueves continuados y tendrán una duración de 60 minutos.

El primer módulo referirá a la presentación de todas las temáticas definidas en el manual, en el segundo se impartirán ejercicios conceptuales u prácticos para estimular la comprensión de los conceptos, el tercero servirá para realizar una puesta en práctica y evaluación de los lineamientos aprendidos.

TÁCTICA Nº3: DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y CONOCIMIENTOS.



CAPITULO VII: CONCLUSIÓN



7.1 CONCLUSIÓN

Marcor es una empresa pequeña, que creció de manera informal y con apenas algunas bases que indicaban la manera de proceder.

Su crecimiento comenzó a partir del boca en boca, hasta que tomo la dimensión de empresa y se incorporaron analistas. A partir de allí, si bien se establecieron formas de llevar los procesos de reclutamiento y preselección, al día de hoy no está estandarizado ni formalizado dicho proceso.

Como bien se sabe, todo crecimiento debe ir acompañado de cambios en la estructura y en el proceso en general para adaptarse al entorno y estar a la altura de la situación. Si bien este crecimiento que tuvo la consultora es evidente, lo es también el entorno de la competencia, ya que existe una mayor pluralidad de ofertas a la hora de buscar una empresa dedicada a este rubro.

Lo anteriormente mencionado es consecuencia de un cambio social y legislativo que acompaña un inmenso crecimiento en la demanda de empleadas domésticas. Por todo ello es que la consultora debe afrontar la situación en un marco de profesionalidad de manera que le permita persistir y crecer.

Este trabajo se define como un aporte a esta necesidad que hoy por hoy tiene la empresa, y que a partir de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y al aporte teórico de los autores citados, se puede llegar a una normalización del proceso completo.

Se relevó y analizo punto por punto cada instancia del proceso que en la actualidad se lleva a cabo, visto además por la coordinadora, cada analista, clientes y postulantes seleccionados, para tener un espectro amplio de las distintas experiencias que el entorno inmediato tiene con la consultora.

Se pudo llegar a la conclusión que la falta de formalización trae aparejado un desprolijo proceder en el servicio ofrecido por la empresa, que inherentemente se



refleja en los tiempos manejados por cada analista y a la hora de aplicar su criterio y ponderar los postulantes, ejecutándolo de acuerdo a la formación recibida y a lo que considera más valioso a la hora de seleccionar.

La contribución realizada, apela a la normalización de cada instancia y al establecimiento de parámetros y pilares en los que debe apoyarse cada analista que forme parte de la consultora "MARCOR". Por cada instancia llevada a cabo en el proceso, se sugirió en algunos casos sumar y en otros restar tareas que den al proceso en general un perfil profesional, ya sea por la comunicación y la proximidad con el cliente, como así también, el aprovechamiento de la información arrojada por las entrevistas.

No hay que dejar de mencionar que si bien estas sugerencias se ajustan a la realidad que se enfrenta la consultora en la actualidad, están hechas para ser modificadas de acuerdo a la circunstancia lo demande.

Una formalización como la que se propone, optimiza el proceso en su totalidad, unificando las tareas y los criterios.



BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M (2006): *“Selección por competencias”*. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires
2. Alles, M (2001) *“El proceso de selección de personal”*. Edición Macchi. Argentina
3. Araya Umaña (2002). *Las Representaciones Sociales: Ejes teóricos para su discusión*. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede Académica: Costa Rica.
4. Chiavenato, I (2008), *Gestión del Talento Humano*, Ediciones: McGraw-Hill educación. México
5. Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*: Ediciones: McGraw-Hill. México
6. García Noya, M (2002), *“Selección de Personal. Sistema Integrado”*, ESIC editorial. Madrid.
7. Gildes G (2007) *“Cómo encontrar al empleado ideal”* Editorial Gran Aldea.
8. Laboral Social (2016) disponible en:
<http://www.laboral-social.com/ll.reclutamiento-a-traves-de-internet.html> (Extraído el día 09/02/2018)
9. Milkovich, G. y Bourdeau, J (1997): *“Dirección y Administración de RRHH”* 6º Edición - México
10. Nissi Group (2016) disponible en:
<http://www.nissigroup.com.ar/content/informe-socio-ambiental-preocupacional> (Extraído el día 29/09/2017)
11. Olleros, I (2000): *“El proceso de captación y selección”* gestión 2000 España.
12. Richino S (2000) *“Selección de personal”*, Editorial Paidós. Buenos Aire
13. Schiffman, L. y Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*: Pearson Educación. México



14. Superintendencia de Riesgo de Trabajo (2016) disponible en:
<https://www.srt.gob.ar/index.php/2016/03/17/informate-cuales-son-y-para-que-sirven-los-examenes-medicos/> (Extraído el día 28/08/2017)
15. Ulrich, D. (2009). Recursos Humanos Champions. Granica S.A. Buenos Aires, Argentina:
16. Werther W. y Davis, K. (1996) Administracion de Personal y Recursos Humanos. Ediciones Mc Graw Hill. Mexico.



ANEXOS



I-INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

I.1 Entrevista a coordinador:

En cuanto a la estructura de la empresa.

¿A qué se dedica la empresa?, ¿qué servicios presta?

La empresa es una consultora de recursos humanos que tiene como fin la búsqueda de un perfil de puesto específico, que es la de empleadas domésticas. Entre los servicios que presta, está el reclutamiento y preselección de estos perfiles.

¿Cuál es la visión y misión de la empresa?

Si bien tenemos en claro a donde queremos llegar, y cómo nos visualizamos no lo hemos formalizado. De todas formas, es un tema que se comunica al ingreso de todas las personas que forman parte de esta consultora

Queremos ser una consultora que sea reconocida por la calidad con la que trabaja, y que se distinga del resto, queremos crecer tanto en la cantidad de clientes como en la cantidad de servicios que se presta.

¿Cómo se miden los resultados de la empresa?

Los resultados se miden de manera cuantitativa y cualitativa. En cuanto a lo cuantitativo es la cantidad de búsquedas solicitadas y efectivamente realizadas, más las consultas de los potenciales clientes.

En cuanto a lo cualitativo, la calidad del proceso de preselección, cómo se desenvuelve la persona preseleccionada, si el cliente quedo conforme, si efectivamente hay contacto de boca en boca.

En cuanto a la modalidad de trabajo de la empresa.



¿Existe un proceso de reclutamiento y pre selección que deban seguir los analistas?, ¿esta formalizado?

No está formalizado, pero si existe. Es un procedimiento estándar, que es comunicado a cada analista que se incorpora a la consultora, y lo que se busca en líneas generales es mantener la estandarización del proceso, que no varíe de un analista a otro.

¿Hay un criterio pre establecido para los analistas a la hora de pre seleccionar?

Hay pautas que deben seguir, de la misma manera que el proceso, el criterio para pre seleccionar no está formalizado. De todas formas, el criterio es también que cada uno tenga lugar para aplicar y juzgar de acuerdo a su propio criterio.

¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados para informar cambios, objetivos, etc.? ¿Existen reuniones periódicas entre los integrantes de la empresa?

Tratamos de hacer reuniones semanales, donde nos informamos acerca del estado de las búsquedas y demás noticias que consideramos importantes que el equipo sepa. Se realizan desayunos compartidos, desestructurados para realizar este tipo de reuniones.

¿Qué etapas del proceso actual ofrecen mayor potencial para mejorar?

En realidad, considero que todo el proceso tiene potencial para mejorar, debería ser reevaluado para ver si hay posibilidades de cambio. Hay que tener en cuenta que la forma en que hoy están planteadas las tareas son las mismas desde el comienzo, y los aportes positivos que han ido apareciendo de parte del equipo siempre fueron bienvenidos.

¿Cuáles son los puntos débiles que el proceso posee?

Me parece que es la preselección, la instancia final del proceso de la consultora.

En cuanto al entorno de la empresa.



¿Cuál es el mercado en el que opera?

La consultora busca insertarte en hogares familiares principalmente

¿Realiza la empresa investigación de tamaño y características de sus mercados?, ¿Consumidores? ¿Competidores?

No en realidad. Se busca zonas y medios de comunicación que lleguen a familias con poder adquisitivo para contratar los servicios. (Casas countries).

¿Existe algún instrumento que le permita conocer la satisfacción de sus clientes?, ¿Cuáles?

Nos contactamos con el cliente, luego de la selección para informarnos acerca de la satisfacción del servicio ofrecido.



I.II Entrevista a analistas de selección.

En cuanto al puesto

¿Conoce la misión y visión de la empresa?, ¿su historia?

La consultora no tiene definida una misión y visión, en cuanto a su historia es compartida por los empleados desde el ingreso en la empresa, ya que la coordinadora se encarga personalmente de difundirla. En sus comienzos la coordinadora de la empresa ofrecía el servicio de manera informal, a sus conocidos, familiares y amigos de familiares que la recomendaban, así empezó a crear el negocio y crecer.

¿Cuáles son sus responsabilidades?

Coordinar y controlar las actividades a realizar en el proceso de pre elección

Mantener actualizado la base de datos.

Informar a la coordinadora sobre cualquier inconveniente que pueda surgir en el proceso.

Colaborar con los auxiliares de selección

¿Qué tareas realiza diariamente?, ¿Cuáles pueden considerarse principales y secundarias?

Las tareas que realiza diariamente son la publicación de puestos de trabajos en los distintos medios de comunicación que la consultora utiliza, recibir solicitud de información sobre el servicio que la consultora presta y presupuesto correspondiente, revisión y actualización de bases de datos, pre selección de candidatos, contacto telefónico a candidatos que presentan curriculum en la consultora, realización de entrevistas, etc.



¿Se requiere educación formal para desempeñarse en su tarea?, ¿Cuál?

Si, para el desempeño eficiente y eficaz en el puesto de trabajo, es necesario contar con educación formal relacionada a RRHH o psicología, también se podría pensar que con experiencia previa en puestos similares también podría desempeñarse correctamente.

¿Quién supervisa su puesto?

Mi puesto lo supervisa directamente la coordinadora de la consultora.

En cuanto al proceso de reclutamiento y pre selección.

¿Existe un proceso pre establecido de reclutamiento y pre selección que deban seguir?

No, actualmente no contamos con un proceso pre establecido a seguir, conocemos las distintas etapas que se realizan para poder pre seleccionar y las realizamos,

¿Existen criterios a tener en cuenta a la hora de tomar decisiones?

No tenemos criterios definidos, a la hora de tomar una decisión referida al proceso como por ejemplo a elección de una u otra candidata, lo realizamos de acuerdo a nuestra experiencia o punto de vista, en cuanto a inconvenientes en el proceso, toma participación la coordinadora de la consultora y la decisión es tomada por ella misma.

¿Qué tipo de entrevistas aplican?, ¿Quiénes la realizan?

Las entrevistas las realizamos los analistas, el tipo de entrevista no está definida, depende muchas veces de la postulante, de la información que deseas obtener en la entrevista, por lo general se realizan preguntas de tipo cerradas y abiertas, entrevistas mixtas.

¿Existe una modalidad específica para realizar la entrevista?



No contamos con una planificación o criterio a seguir en las entrevistas, tampoco tenemos determinado el tipo de entrevista que vamos a realizar a cada postulante, en esta etapa los analistas adoptan las técnicas o formas que más nos parezcan respecto al puesto y requisitos que el candidato deba reunir, sabemos que existen temas puntuales que deben ser consultados y analizados luego para la toma de decisión sobre los candidatos. Algunos de los temas puntuales son, datos laborales, experiencia, estudio en cuanto a secundario completo y referencias laborales.

¿Cuántas entrevistas realizan durante el proceso de selección?

Las instancias de entrevistas que realizamos en el proceso de pre selección de empleadas domésticas son 2 en total, la primera entrevista se realiza una vez verificado el curriculum para corroborar los datos y poder conocer el perfil de la misma., esta entrevista puede realizarse de manera personal o telefónica.

La segunda entrevista se realiza de manera personal con los candidatos, la misma se realiza con personas que cumplen los requisitos solicitados para cubrir el puesto, esta entrevista nos permite pre seleccionar a las candidatas que más se adecuen a perfil del puesto.

¿Verifican los antecedentes y referencias de los candidatos?

Una línea bajada de manera muy clara desde la coordinadora es la verificación de antecedentes policiales de cada candidata y referencias laborales, este punto debe realizarse rigurosamente ya que permite una elección más certera y responsable de candidatas para nuestros clientes.

Los antecedentes policiales son verificados mediante la gestión que realiza el abogado con que cuenta la consultora. En cuanto a las referencias laborales, las solicitamos por medio de teléfono con los responsables correspondientes de cada Empresa o responsables designados en el curriculum.

¿Qué elementos se tienen en cuenta para tomar la decisión de pre-seleccionar?

Los aspectos que tenemos en cuenta a la hora de preseleccionar una candidata, es que principalmente cumpla con los requisitos solicitados por el cliente, también



entra en juego el criterio y experiencia de cada uno de nosotros. El responsable de dicha búsqueda es quien toma la decisión.

¿Quién toma la decisión de seleccionar la terna de candidatos?, ¿y la decisión final de contratar?

La decisión sobre la terna final a presentar al cliente que solicita el servicio, es la persona encargado de dicha búsqueda, cualquiera de los dos analistas que estemos a cargo somos responsable de la situación.

La decisión final de contratación la toma el cliente que solicito la búsqueda, nosotros presentamos una terna de candidatas, el selecciona de acuerdo a su criterio, nuestro trabajo finaliza en la presentación de la terna.

¿En el servicio que ofrece la consultora, están incluidos los exámenes médicos pre ocupacionales o estos no se realizan?

Los estudios médicos pre ocupacionales son un servicio adicional que ofrece la consultora a todos los clientes que solicitan el servicio, estos estudios son abonados por cada cliente, es por ello que cada uno decide sobre la realización o no del mismo para sus empleados. Estos estudios se realizan en centros especializados, los pedidos de realización de estudios los solicita la consultora y retira una vez realizados, para luego ser entregados al cliente.



I.II Entrevista realizada a cliente directo de la consultora.

Esta entrevista se realizó vía e-mail, con los distintos clientes.

¿Qué tipo de servicio le ofreció la consultora?, ¿solicito algún servicio que la consultora no prestaba?

La consultora me ofreció el servicio para contratar personal doméstico que pueda trabajar en mi hogar, este servicio constaba de la búsqueda de una persona femenina que se adecue a las necesidades que yo requería, para ello me realizaron una entrevista telefónica para indagar sobre estas necesidades antes planteadas, luego me presentaron tres perfiles posibles que podrían ocupar el puesto de trabajo y yo termine seleccionando la candidata que consideraba podía desempeñarse correctamente trabajando en mi hogar.

En mi caso, solicite solo este servicio, de todas manera estaba al tanto del servicio que prestaba la consultora mediante las publicaciones contantes en la red social Facebook.

¿Por qué solicito el servicio a esta consultora y no a otra?

Como antes mencione, me informe de la existencia y servicio que prestaba la consultora mediante la red social y por ese medio me comuniqué con ellos, para solicitar me brinden información sobre su trabajo, comparando con otras consultoras, Marcor me ofrecía el servicio a un precio más económico.

¿Cómo califica el servicio ofrecido?

El servicio ofrecido fue regular, una vez que realizamos la entrevista telefónica en la cual me solicitaron los requisitos que deseaba tuviera la futura empleada, acordamos una fecha estimada para la presentación de la terna de candidatas para tomar la decisión final y ese plazo no se cumplió de ninguna manera, en ese lapso he tenido poca comunicación con la empresa para que puedan informarme sobre



como continuábamos con el proceso, podría afirmar que había falta de planificación de algunos aspectos, referidos en este punto.

¿En relación precio- calidad, como lo califica?

Solicite un servicio que a pesar de algunas irregularidades fue otorgado correctamente, el precio abonado fue económico en comparación con la competencia.

¿Se cumplieron los plazos estipulados de pre selección?

Este punto no fue respetado por la consultora, se pactó en primera instancia una fecha para presentar la terna de candidatas y no se cumplió.

¿El perfil ofrecido por la consultora se corresponde a los requisitos solicitados?

Estoy conforme con el perfil seleccionado por la consultora, actualmente esta persona continua prestando servicios en mi hogar, aunque no se prestó demasiada atención en todos los requisitos planteados como prioridad, ya que solicite a la consultora que la candidata que me presentaran fueran preferentemente de la zona donde iba a trabajar finamente, para de esta manera evitar posibles faltas por demoras en el tráfico o inconvenientes para viajar, y esto no se cumplió ya que actualmente el lugar de residencia de mi empleada es de zona norte y yo vivo en zona centro.

¿Solicitó algún análisis adicional para con su empleado, ¿Medico?, ¿psicológico?, ¿socio ambiental?

La consultora me informo que ellos brindaban para mayor seguridad de los clientes y la correcta elección de las candidatas, servicios adicionales como médicos, psicológicos y socio ambiental con un costo extra, que era optativo para



cada cliente solicitarlos para su futura empleada, en mi caso no solicite ninguno de los servicios adicionales que ofrecía.



I.IV Encuesta dirigida a personal contratado por la consultora

Puesto que ocupa: Empleada domestica

Fecha de ingreso: 04/05/2014

| | |
|---|---|
| ¿Cómo se entero de la vacante? | Mediante a. avisos publicitarios <input checked="" type="checkbox"/> b. redes sociales <input type="checkbox"/> c. recomendaciones <input type="checkbox"/> d otro <input type="checkbox"/> |
| ¿Le realizaron entrevista de selección? | e. Si <input checked="" type="checkbox"/> f. no <input type="checkbox"/> |
| ¿Quién realizo la entrevista? | g. analista de selección <input checked="" type="checkbox"/> h. psicólogo <input type="checkbox"/> i. otro <input type="checkbox"/> |
| ¿Cómo se desarrollo la entrevista? | j. cuestionario <input type="checkbox"/> k. preguntas abiertas <input checked="" type="checkbox"/> l. ambas <input type="checkbox"/> |
| ¿Cómo califica el trabajo del entrevistador? | m. Muy bueno <input checked="" type="checkbox"/> n. Bueno <input type="checkbox"/> o. Regular <input type="checkbox"/> p. malo <input type="checkbox"/> |
| ¿Cuántas entrevistas tuvo? | q. 1 <input type="checkbox"/> r. 2 <input checked="" type="checkbox"/> s. mas <input type="checkbox"/> |
| ¿Le realizaron los estudios médicos pre ocupacional? | t. si <input type="checkbox"/> u. no <input checked="" type="checkbox"/> |
| ¿Le realizaron análisis psicológicos? | v. Si <input type="checkbox"/> w. No <input checked="" type="checkbox"/> |
| Luego de ingresar a trabajar, ¿le realizaron una evaluación o seguimiento sobre su desempeño? | x. Si <input type="checkbox"/> y. no <input checked="" type="checkbox"/> |
| ¿Las tareas que hoy realiza se corresponde con la información que brindo la consultora? | Si <input checked="" type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> |

