



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Proyecto de Grado

***“RECLUTAMIENTO Y RETENCIÓN DE PERSONAL EN EMPRESA DE
SOFTWARE”***

Alumnas:

IGLESIAS, María Luisina
ZANIN, María Rocío

Docente Tutor:

BELTRAMINO, Nicolás

Índice

Índice	2
Dedicatoria	4
Agradecimientos.....	4
Informe de aceptación del proyecto de grado.....	5
Resumen del proyecto de grado	6
1. Introducción	7
2. Identificación de problemas y/o necesidades organizacionales.....	9
3. Objetivo general y específicos del plan de intervención	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos.....	9
4. Alcance del trabajo	10
5. Justificación	10
6. Marco teórico.....	11
6.1 Planeación de recursos humanos	11
6.2 Reclutamiento.....	12
6.2.1 Tipos de reclutamiento.....	12
6.2.2 Diseño del proceso de reclutamiento:	13
6.2.3 Localización y atracción de candidatos.....	14
6.3 Etapas principales de los procesos de R&S	16
6.3.1 Etapa de planificación.	16
6.3.2 Etapa de reclutamiento.	17
6.3.3 Etapa de selección.	17
6.3.4 Etapa de control.....	18
6.4 Dimensiones claves del reclutamiento	19
6.5 Headhunting	23
6.6 Correspondencia entre personas y puestos.....	27
6.6.1 Adaptación persona-puesto	27
6.6.2 Adaptación persona-organización	28
6.7 Competencias de la empresa, configuración de recursos humanos y estrategias de reclutamiento y selección.	29

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

6.8	Reclutamiento 2.0.....	32
6.9	Fundamentos para conservar a un empleado. La retención del empleado empieza con la descripción del puesto, reclutamiento, selección y orientación.....	40
6.9.1	Cómo sentar las bases	41
6.9.2	Cómo administrar la retención de empleados	46
6.10	Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.....	47
6.11	Trabajo, familia y flexibilidad de tiempos	52
6.12	Retención del personal valioso.....	54
6.12.1	Criterios de identificación	56
6.12.2	Sobre la existencia de las estrategias de retención de personal.....	57
6.12.3	Planes de retención: generalidades y contradicciones.....	57
6.12.4	Sobre la efectividad.....	58
6.12.5	Rotación del personal y las estrategias para evitarla.....	59
7.	Modelo metodológico	62
7.1	Instrumentos para la recolección de datos.....	62
7.2	Análisis e interpretación de datos	63
8.	Diagnóstico organizacional	68
8.1	Ambiente General	69
8.2	Ambiente Específico	70
8.3	Comunicación.....	71
8.4	Cultura organizacional	72
9.	Plan de intervención.....	73
9.1	Propuesta de intervención	73
10.	Conclusión.....	98
11.	Bibliografía.....	100
12.	ANEXO I.....	102



Dedicatoria

Dedicamos nuestro proyecto final de grado a nuestras familias quienes nos acompañaron siempre, y sin ellos hoy no podríamos estar viviendo este momento, y a los profesores que fueron partícipes de esta carrera y nos brindaron todo su conocimiento.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestras familias por la compañía y apoyo incondicional durante estos años de carrera, ya que sin ellos nos hubiera sido difícil avanzar y hoy estar en esta etapa.

También queremos agradecerles a todos los docentes que nos compartieron sus conocimientos y experiencias y que gracias a ello, hoy podemos desarrollarnos como profesionales en el área de RRHH.

No queremos olvidarnos de nuestros compañeros de carrera, que caminaron y aprendieron junto a nosotras esta profesión que hoy nos llena como personas.



Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y Fecha: Córdoba, 14 de agosto de 2017

Informe de aceptación del proyecto de grado

Título del Proyecto de Grado:

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Integrantes: Iglesias, María Luisina – Licenciatura en Recursos Humanos

Zanin, María Rocío – Licenciatura en Recursos Humano

Profesor Tutor del PG: Beltramino, Nicolás

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Norry, Carlos

1er Vocal: Urrutía, Raquel

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Resumen del proyecto de grado

En el presente trabajo final de grado se exhibirán como temas principales el reclutamiento y retención de personal tratando de unificar los temas vistos a lo largo de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos, con lo que es el campo práctico en las acciones tomadas en una empresa. La organización que utilizamos para la realización del mismo es “Harriague y asociados” dedicada a prestar servicios de software; la misma se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba.

Nuestro trabajo busca mejorar los procesos de reclutamiento y retención de personal de esta empresa, para que los mismos se hagan de manera eficiente y eficaz y por tanto se puedan obtener los mejores resultados. Pudimos comprobar con el trabajo de campo que la teoría muchas veces no va de la mano con la práctica, ya que el comportamiento humano es diferente en cada situación. No obstante pudimos probar que teníamos los recursos fundamentales para resolver los distintos conflictos operativos que se nos presentaron.

Para la realización del mismo recolectamos datos por medio de encuestas y entrevistas que fueron realizadas a la gerente de RRHH y a los programadores ya que son los principales actores que intervienen en nuestro proyecto. Además recurrimos a libros, páginas web, artículos periodísticos y científicos que nos permitieron entender mejor ciertos temas que fuimos tratando a lo largo de este desarrollo.

A partir del reconocimiento del problema que existe en Harriague, utilizamos las herramientas de recolección de datos antes mencionadas y pudimos llegar a una solución que produjo cambios en estos procesos, mejorando la calidad de los mismos y logrando una buena efectividad en sus resultados.

1. Introducción

En la actualidad las empresas dedicadas a brindar servicios de software son las más explotadas a nivel mundial ya que existen miles de éstas que compiten en el mercado laboral por varios motivos.

En Argentina las empresas de software, se disputan por la escasez de mano de obra disponible entre los estudiantes y profesionales de la carrera de ingeniería en sistemas. Es por ello que necesitan de una buena propuesta laboral tanto desde lo económico como desde las políticas de cada compañía que resulten más beneficiosas y atractivas para los posibles candidatos.

Nuestro proyecto de grado vislumbrará cómo es la situación respecto al reclutamiento y retención de personal en la empresa de software “*Harriague y asociados*” la cual posee una trayectoria de más de 20 años ofreciendo este servicio de manera creativa y talentosa, diseñando e implementando soluciones para tecnologías de la información a diferentes compañías para que las mismas logren mayor competitividad. La empresa se encuentra en el complejo Capitalinas ubicado en calle Humberto Primo n° 670 de la ciudad de Córdoba cuyo capital humano está conformado por 67 empleados, de los cuales 6 de ellos componen el área de RRHH. Además cuenta con tres empresas más ubicadas en Buenos Aires, Rosario y EE.UU.

La *misión* de la empresa es ser el socio más confiable para los clientes con un fuerte foco en la satisfacción de servicios globales de tecnología.

- Ser la primera opción para los clientes.
- Ser la primera opción para empresas integradores internacionales.
- Ser la primera elección de los colaboradores por la calidad de trabajo, la posibilidad de crecimiento profesional y económico en una atmósfera de trabajo estimulante y agradable.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Como nuestro trabajo se basó en el análisis del reclutamiento y retención del personal de dicha empresa, pudimos conocer por medio de entrevistas, que en cuanto al primer tema la empresa se encarga de realizar lo que técnicamente se denomina “headhunting”, es decir es un método en el que “el cazatalentos” realiza la búsqueda directa de los perfiles que se han solicitado sin la necesidad de que el candidato la lleve a cabo. La organización aplica esta técnica debido a que por el tipo de perfil que requieren no le es eficaz utilizar otras como los avisos clasificados en el diario, por ejemplo.

En cuanto al segundo tema de análisis del proyecto de grado, pudimos indagar que la retención de personal está siendo uno de los temas que afecta mayormente a la empresa debido a la elevada competitividad y rotación de este perfil en el mercado laboral.

Por último, para la realización de este proyecto utilizamos una combinación de técnicas de recolección de datos proporcionadas por los enfoques cualitativo y cuantitativo que nos permitieron analizar en profundidad la situación para proporcionar las mejores soluciones para la empresa “*Harriague y asociados*”.

A continuación se presentará el organigrama de la organización.



2. Identificación de problemas y/o necesidades organizacionales

En las entrevistas realizadas a la gerente de recursos humanos se obtuvieron diversos datos acerca de cómo se desempeñan los distintos subsistemas de recursos humanos. Al analizarlos, pudimos detectar que los problemas son el reclutamiento, la alta tasa de rotación y la falta de retención del personal del área de programación.

En cuanto al reclutamiento, la organización cuenta con pocas herramientas de búsqueda de programadores volviendo a este proceso poco eficaz.

Por otro lado la alta tasa de rotación está generando una inestabilidad del personal en la empresa, producido por la falta de actividades de retención de los empleados que los motiven a permanecer por muchos años en la misma. Además la organización cuenta con un plan de carrera que no permite un crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo, lo que genera la falta de satisfacción en cuanto a sus expectativas de crecimiento y motivación en el puesto.

Todos estos problemas llevan a que la empresa sufra grandes pérdidas económicas, por lo que fue necesario modificar y/o mejorar la situación actual.

3. Objetivo general y específicos del plan de intervención

Objetivo general

Elaborar una propuesta de reclutamiento y retención de personal mediante una gestión eficiente, para el área de programación en la empresa “Harriague y asociados”.

Objetivos específicos

- ✓ Conocer las características de los perfiles que se buscan en la organización.
- ✓ Incorporar personal idóneo para llevar a cabo el proceso de reclutamiento.
- ✓ Alentar a la empresa a recurrir a más herramientas de la web que la promocionen y cautiven a los posibles candidatos.
- ✓ Generar programas de retención del personal de la empresa.
- ✓ Reducir la tasa de rotación utilizando los procesos más convenientes para la empresa tanto económica como funcionalmente.

4. Alcance del trabajo

De acuerdo al tema y organización escogida para llevar a cabo el proyecto final de grado, el alcance que tuvo el mismo fue por un lado organizacional, debido a que nuestros estudios estuvieron relacionados concretamente con el entorno específico y general de la empresa en cuestión. Además realizamos un análisis para ver los impactos que genera la empresa en su entorno y viceversa, para de allí poder observar en primera instancia que se podría cambiar y/o mejorar en la empresa. Por otra parte, en lo que respecta al alcance geográfico, el proyecto se realizó en la empresa “*Harriague y asociados*”, ubicada en la ciudad de Córdoba, Argentina.

En cuanto a la factibilidad del estudio, dispusimos de recursos humanos (personal de la empresa) y materiales que nos permitieron llevar a cabo el mismo como también tuvimos la posibilidad de ingresar al contexto donde se realizó la intervención.

5. Justificación

Harriague y asociados nos permitió realizar nuestro proyecto de grado por lo cual fue nuestro principal motivo de su elección. Por otro lado elegimos analizar los procesos de reclutamiento y retención de personal ya que son los que más afectan a la empresa y además son fundamentales del área de recursos humanos.

Analizando la información recolectada en la empresa pudimos observar que las fuentes de reclutamientos son poco eficaces para conseguir los perfiles requeridos, ya que al ser una empresa de software solicitan personal con ciertas características difíciles de encontrar en el mercado laboral de la ciudad de Córdoba, una de las razones por lo que sucede esto es por la alta demanda de estos candidatos.

En cuanto a la retención también genera falencias, ya que una vez que el candidato ingresa a la empresa resulta complejo conservarlo por un plazo mayor a dos años debido a la gran competencia entre empresas del rubro.

La implementación de procesos de reclutamiento y retención de personal es una necesidad inminente en la compañía, ya que al encontrarnos en un mundo globalizado las empresas para poder competir con éxito, deben adaptar sus estrategias a un entorno dinámico y competitivo con la consiguiente especialización de los diferentes recursos.

6. Marco teórico

Es imprescindible conocer los conceptos teóricos con los que trabajamos, los cuales constituyeron los basamentos de ésta intervención.

6.1 Planeación de recursos humanos

La planeación de recursos humanos es el proceso mediante el cual los gerentes se aseguran de contar con el número correcto de personas adecuadas, en los lugares apropiados y en los momentos oportunos. A través de la planeación, las organizaciones evitan la escasez o abundancia repentina del personal¹. La planeación de RH supone dos pasos: 1) La evaluación de los recursos humanos actuales y 2) el cumplimiento de las futuras necesidades de RH.

6.1.1 Evaluación actual: los gerentes comienzan la planeación de RH con un inventario de los empleados actuales, recurriendo a las bases de datos de la organización. Una parte importante de la evaluación actual es el **análisis de puestos**, una evaluación que define el puesto y el comportamiento necesario para realizarlo. La información para un análisis de puestos se obtiene directamente al observar a los individuos en el trabajo, por entrevistas individuales o en grupo, pedir a los empleados que respondan un cuestionario o registrar sus actividades diarias; o bien hacer que “expertos” en dicho puesto realicen el inventario de actividades de esa tarea.

Por medio de la información del análisis de puestos, los gerentes desarrollan o revisan la descripción y las especificaciones del puesto. Una descripción de puestos es un documento escrito que delinea el puesto, por lo general el contenido, el ambiente y las condiciones del empleo. La especificación de puestos establece las cualidades mínimas que debe poseer una persona para realizar el trabajo de manera efectiva. Tanto la descripción como la especificación de puestos son documentos importantes cuando los gerentes reclutan y seleccionan empleados.

¹ ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. 2010. “Administración de recursos humanos”. En: Administración. México: Pearson Educación. P 210.

6.1.2 Cumplimiento de necesidades futuras de RH. Las necesidades futuras de RH se determinan mediante la misión y las estrategias de la organización. La necesidad de empleados resulta de la demanda de productos o servicios de la organización.

Luego de evaluar las capacidades actuales y las necesidades futuras, los gerentes pueden estimar en qué áreas de la organización habrá excesos o carencia de personal. Es cuando están listos para proceder al siguiente paso en el proceso de la administración de RH.

6.2 Reclutamiento

El proceso de reclutamiento de personal se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para la localización, atracción y captación de candidatos potencialmente válidos que participen libre y voluntariamente en el proceso de selección de personas para cubrir una vacante dentro de una empresa u organización².

Comienza con la búsqueda de personas potencialmente válidas y finaliza cuando se ha localizado un número de candidatos suficiente para comenzar un proceso de selección, o bien cuando se decide ofrecer el contrato de trabajo a una persona determinada.

6.2.1 Tipos de reclutamiento

Interno: las organizaciones tratan de seguir una política de cubrir las vacantes por encima del nivel de ingreso mediante promociones y transferencias. Cuando una organización cubre las vacantes de esta manera, puede capitalizar la inversión hecha en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de sus empleados actuales, quienes pudieran buscar puestos en otros lugares si no existieran las oportunidades de promoción³.

² CASTAÑO COLLADO, María Gloria, LOPEZ MOLTAVO, Gerardo de la Merced y PRIETO ZAMORA, José María. 2011. Madrid. Obtenido de: Guía Técnica y de buenas prácticas en Reclutamiento y Selección de personal (R&S).

³ BOHLANDER, George y SCOTT, Snell. 2007. “Ampliación de la reserva de talento: reclutamiento y carrera profesional”. En: Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Larousse. P 193.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Los métodos para identificar los potenciales candidatos a cubrir los puestos vacantes son:

- Sistema de información de RRHH.
- Publicación y oferta de puestos.
- Identificación del talento por medio de evaluaciones de desempeño.
- Inventario del talento gerencial.
- Uso de los assessment center o centros de evaluación.

Externo: proceso para localizar a las personas que podrían unirse a una organización y animarlos a solicitar las vacantes de trabajo disponibles o esperadas.

Las fuentes externas en las que reclutan las empresas varían con el tipo de posición que se tenga que ocupar o cubrir, algunas de ellas son:

- ✓ Anuncios.
- ✓ Solicitudes y curriculum no requeridos.
- ✓ Internet.
- ✓ Referencias de los empleados.
- ✓ Empresas de búsqueda de ejecutivos.
- ✓ Instituciones educativas.
- ✓ Asociaciones profesionales.
- ✓ Sindicatos.
- ✓ Agencias de empleos públicas.
- ✓ Agencias de empleos privadas y agencias temporales.
- ✓ Subcontratación de empleados.
- ✓ Headhunting.

6.2.2 Diseño del proceso de reclutamiento:

- Determinar la persona responsable de la realización (directivo de la organización o bien empresa de servicios de empleo).

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

- Establecer con claridad las etapas y plazos del proceso: a) elección de fuentes, b) difusión de información, c) contactos preliminares, d) confirmación de candidaturas, e) preselección y f) presentación de la lista de candidatos; junto con las actividades a desarrollar y el alcance de cada una de ellas (costes, plazos de ejecución, fechas de finalización).
- Precisar la información que se va a proporcionar en cada momento del proceso a las personas contactadas. Estableciendo con claridad el grado de detalle.
 - Determinar las fuentes de reclutamiento.
 - Fijar el número de candidatos potencialmente válidos con que se cerrará la búsqueda.
 - Verificar la competencia de los reclutadores. En caso de déficit, se debe proporcionar formación y entrenamiento específico en las actividades y desempeño de responsabilidades.
 - Estipular las fechas y momentos adecuados para establecer los contactos.
 - Prever e informar de las contingencias presumibles.

6.2.3 Localización y atracción de candidatos

- a) Métodos habituales de localización-atracción:
- Comunicación interna en la organización que realiza la oferta de empleo (intranet, tablones de anuncios, entre otros)⁴.
 - Servicios públicos de empleo (agencias de colocación: públicas y privadas, empresas de trabajo temporal, agencias de recolocación y consultoras de búsqueda),
 - Publicidad (en prensa, internet, radio, televisión o cualquier medio de difusión autorizado).
 - Búsqueda directa.

⁴ CASTAÑO COLLADO, María Gloria, LOPEZ MOLTA VO, Gerardo de la Merced y PRIETO ZAMORA, José María. 2011. Op. Cit.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

b) Elección de las fuentes de reclutamiento:

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. Deberán elegirse dependiendo de los objetivos estratégicos de la organización y las circunstancias del mercado de trabajo.

c) Regulaciones jurídicas (de obligado cumplimiento):

- Leyes de igualdad en el acceso al empleo, intermediación en el mercado laboral, y protección de datos personales.

d) Buenas Prácticas (de adhesión voluntaria):

- Adoptar el código de conducta de alguna de las asociaciones internacionales de prestación de servicios de reclutamiento.

- Implantar un sistema de gestión de la calidad certificado por una Agencia de Normalización.

- Incentivar la promoción interna; salvando la adecuación al perfil de exigencias establecido, y la igualdad de oportunidades para el acceso.

- Ampliar al máximo las fuentes de reclutamiento a utilizar, (para aumentarla probabilidad de localizar candidatos válidos y la tasa de candidatos aceptados para evaluación).

- Usar de las tecnologías de información y comunicación (TIC) para la notificación a los solicitantes de su situación en el proceso.

- Informar a los candidatos sobre el perfil del puesto, las condiciones de contratación, el sistema de retribución y las características principales del puesto y la organización (formación, plan de promoción, cultura de la empresa).

- Notificar -en cada una de las fases- la situación de cada candidatura (si siguen o no en el proceso) y en caso afirmativo de cuáles van a ser las acciones inmediatas y los plazos previstos.

- Presentar expectativas realistas sobre el puesto a cubrir, informando tanto sobre los aspectos atractivos del puesto como sobre los negativos.

- Establecer plazos adecuados para que los candidatos tomen una decisión con respecto a participar en el proceso de selección.

- Evitar la inclusión de requisitos innecesarios para el desempeño óptimo del puesto.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

- Evitar la publicidad engañosa (anuncios que no se corresponden con vacantes reales, sino que responden a otros propósitos: sondear el mercado, comprobar la probabilidad de rotación de los empleados).

e) Aspectos a verificar:

- La existencia de procedimientos de garantía del derecho a la intimidad y la libertad de participar (especialmente si se utilizan las redes sociales u otra información disponible en la red).

- La existencia y aplicación de procedimientos de garantía de la confidencialidad de la información obtenida.

- El cumplimiento de las leyes de promoción de la igualdad (exclusión de requisitos ilícita o indirectamente discriminatorios: sexo, edad, discapacidad, creencias, afiliación a organizaciones políticas o sindicales).

- La intención de cambiar de empleo de los solicitantes actualmente ocupados y la de participar en el subsiguiente proceso de selección de todos los presentados.

6.3 Etapas principales de los procesos de R&S

En primer lugar, debe existir una demanda explícita de empleo realizada por el departamento o persona/s competente/s en una organización⁵.

6.3.1 Etapa de planificación.

Una vez expresada la demanda se debe formalizar mediante un contrato escrito o acuerdo de prestación de servicios el cual debe contemplar quién realiza la demanda y los compromisos de ambas partes.

El encargado de llevar a cabo el proceso de reclutamiento y/o el proceso de selección puede ser interno (generalmente departamento de Recursos Humanos) o externo a la empresa demandante. Independientemente de su condición este agente -que será intermediario entre el empleador y el candidato- debe clarificar la demanda de su cliente mediante la ejecución del perfil de exigencias.

⁵ CASTAÑO COLLADO, María Gloria, LOPEZ MOLTAVO, Gerardo de la Merced y PRIETO ZAMORA, José María. 2011. Op. Cit.

El perfil de exigencias debe recoger la misión del puesto de trabajo, las tareas y funciones a desempeñar, las responsabilidades a asumir y las características del ocupante del mismo.

6.3.2 Etapa de reclutamiento.

A partir del estudio del mercado de trabajo se inicia el proceso de reclutamiento, en que se establecerán las fuentes a utilizar (internas, externas o ambas) para la localización y atracción de candidatos potencialmente válidos; y la tasa de candidatos preseleccionados estimada como conveniente para empezar el proceso de Selección.

En los casos en que existen candidatos válidos cuyo ajuste a la posición demandada es previamente conocido, esta etapa es la única a realizar; y consiste en el establecimiento de contacto para proponer la aceptación del compromiso laboral con la empresa.

En aquellos casos que no se encuentren candidatos potencialmente válidos (bien por las condiciones particulares del entorno, bien porque las condiciones ofrecidas por la empresa no resulten atractivas para atraerlos) la fase de reclutamiento puede derivar en una redefinición de la misión, tareas y responsabilidades del puesto; y con ello de las exigencias incorporadas en el perfil del puesto.

Una situación poco habitual es que el proceso de reclutamiento finalice con un único candidato potencialmente válido, lo que modula la continuidad del proceso, ya que para seleccionar (elegir) se precisa un mínimo de dos candidatos; en este caso lo que se produce es una evaluación del ajuste al puesto del único candidato; y en el caso de que sea adecuado, la presentación de la oferta de incorporación; o en el caso contrario el rediseño del proceso de reclutamiento.

6.3.3 Etapa de selección.

La selección comienza con el diseño del proceso definiendo, a partir del perfil de exigencias previamente clarificado con el empleador, los criterios a evaluar y los predictores o técnicas que se utilizarán para dicho fin. A la hora de elegir estos predictores se debe garantizar que son fiables y válidos.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Tras la aplicación de las pruebas se realiza la integración de la información recogida en el informe de resultados. El informe debe incluir las características de cada uno de los candidatos evaluados, las observaciones pertinentes para la toma de decisiones y las consideraciones respecto al futuro ajuste al puesto a desempeñar.

La siguiente fase es la toma de decisión, en la que el papel de los reclutadores y evaluadores se limita a aportar la información cualificada sobre los resultados obtenidos, y a asesorar sobre los procedimientos para realizar la mejor elección posible entre los candidatos disponibles. La independencia de criterio hace recomendable que los decisores sean personas con responsabilidad organizativa que no hayan estado directamente implicados en las tareas de atracción y evaluación de los candidatos.

Una vez decidido el candidato adecuado se formaliza la elección mediante la oferta expresa de contratación. En esta etapa pueden surgir complicaciones por la aparición en la formulación de los compromisos mutuos entre empleador y empleado de cláusulas no debatidas anteriormente, y que pueden hacer que cualquiera de las partes renuncie al acuerdo. Por esta razón, la especificación al inicio del proceso de las condiciones contractuales ofertadas por el empleador debe ser precisa y tan exhaustiva como sea posible; de esta forma se ahorran costes innecesarios y se evitan ineficiencias derivadas de la captación y evaluación de candidatos no interesados.

Con todo, el proceso no termina hasta que la persona está plenamente integrada en su puesto y ha sido superado el periodo de socialización inicial del candidato, comprobando ambas partes (empleador y empleado) que existe ajuste, y que la decisión tomada es satisfactoria para ambas partes.

6.3.4 Etapa de control.

Por último, se lleva a cabo una validación del proceso realizado con el fin de comprobar la utilidad, eficacia y eficiencia del mismo. La realización de una auditoría, siguiendo un protocolo de garantía de calidad certificado es la mejor práctica recomendable.

6.4 Dimensiones claves del reclutamiento

Para comprender la complejidad del proceso de reclutamiento en el mundo real, es necesario identificar, en primer lugar, sus dimensiones claves. Se identifican cinco dimensiones claves que explican un modelo complejo de reclutamiento: actores, actividades, resultados, contexto y fases⁶.

Actores

Se refiere al papel relevante que juegan los individuos u organizaciones, influyendo o siendo influidos por el proceso de reclutamiento.

Los actores principales en el reclutamiento son, de una parte, la organización que pone en marcha el proceso de búsqueda y, de otra, el candidato (o candidato potencial) objeto de dicho proceso. Este proceso es bidireccional. La organización actúa y el candidato responde. Ambas partes son críticas para que el proceso lleve a cubrir el empleo.

Entre estos actores principales, la parte significativa de la investigación se ha centrado en la perspectiva del candidato más que en la organizativa. Por ejemplo, muchos estudios han examinados las reacciones de los candidatos a prácticas de reclutamiento o a los factores que influyen en la decisión de elección de un puesto de trabajo por parte del individuo. Este énfasis se justifica en que es la decisión del candidato, la que determina la efectividad del reclutamiento.

Actividades

Se refiere a las tareas, procedimientos y acciones específicas que emprenden las organizaciones con el propósito de reclutar. Las que los actores involucrados hacen realmente. Estas actividades son: *definición de la población objetivo, elección del medio o fuente, difusión del mensaje, elaboración de la oferta y, por último, los aspectos administrativos.*

⁶ ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio, FERNÁNDEZ ALLES, Pedro, SÁNCHEZ MARÍN, Gregorio, VALLE, Raquel y VALLE CABRERA, Ramón (comp). 2004. La gestión estratégica de recursos humanos. Madrid: pearson educación S.A.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

La definición de la población objetivo se refiere a las decisiones relacionadas con el lugar donde reclutar (por ejemplo realizar un reclutamiento local o nacional), así como a los segmentos del mercado en los que intervenir dentro de un área geográfica específica. Las organizaciones pueden dirigirse a mercados con un amplio nivel educativo o bien centrarse en segmentos de mercados en los que las oportunidades de empleo pueden estar limitadas.

La elección del medio, o fuente, está relacionada con los métodos usados en la búsqueda de la población objetivo. Los candidatos potenciales pueden ser buscados a través de una variedad de fuentes, como las nombradas anteriormente. Los empleados normalmente no puede usar todas las fuentes posibles, y la decisión sobre qué fuentes usar tiene consecuencias en el tipo y número de candidatos que se puedan buscar.

Una tercera actividad es la difusión del mensaje, es decir, la diseminación de la información a través de las fuentes seleccionadas. El mensaje puede variar en función de su naturaleza (contenido), la de la del mensajero (quien servirá como portavoz de la organización) y del momento en que se emite.

La elaboración de la oferta se refiere a la preparación del puesto de trabajo final que se ofrece a los candidatos que pasan los criterios de selección. Esta actividad incluye decisiones en relación con los atributos del puesto de trabajo maleables para los propósitos del reclutamiento (nivel salarial a la entrada), así como aspectos formales, tales como el tiempo del que disponen los candidatos para decidir la oferta y el grado en que los elementos de la oferta (salario, gastos de recolocación) son negociables.

Por último los procedimientos administrativos o, en otras palabras, las políticas y prácticas para la gestión global de la función de reclutamiento. Éstos tienen tanto un aspecto interno, organizativo, como externo, relacionado con los candidatos.

Resultados

El primer objetivo del reclutamiento es la identificación y atracción de los empleados potenciales. Estos resultados no son, en modo alguno, fáciles de definir o valorar. Las organizaciones están interesadas en atraer aquellos empleados potenciales, que tienen determinados atributos específicos.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

En otras palabras, la capacidad de atracción tiene dimensiones tanto cualitativas como cuantitativas. Desde un punto de vista cuantitativo, el reclutamiento es eficiente cuando el número de candidatos atraídos no es ni demasiado grande ni demasiado pequeño. Un grupo de pocos candidatos da al empleador pocas opciones sobre cuál es el candidato que debe contratar. Una gran cantidad de candidatos supone una carga administrativa importante para la organización.

En relación con el aspecto cualitativo, las organizaciones difieren en las características buscadas y en el nivel de las mismas. Por tanto, el éxito, desde esta perspectiva, dependerá del grado en que la organización satisface su necesidad.

Contexto

El reclutamiento no ocurre en un vacío, sino que se vincula a unas circunstancias concretas y reales. Es más, ocurre en un contexto en el que una multitud de factores pueden influir tanto en los tipos de actividades de reclutamiento que adoptan las organizaciones como en la respuesta de los candidatos a estas actividades. Los factores de contexto pueden ser clasificados como externos o internos. Los factores externos incluyen aspectos del ambiente de la organización que recluta.

La situación del mercado de trabajo es uno de los principales factores ya que la disponibilidad de candidatos con relación a la de puestos de trabajo fluctúa en el tiempo. Desde el punto de vista de la organización, la validez de las diferentes estrategias es función de la mayor o menor fortaleza de los mercados. La legislación es otro de los factores externos que condiciona el desarrollo y elección de la estrategia a seguir en el proceso de reclutamiento. Así, por señalar una limitación, las decisiones de las organizaciones en relación con el reclutamiento están limitadas o condicionadas por las normas de empleo existentes, especialmente aquellas relativas a la discriminación.

Los factores de contexto interno se centran fundamentalmente en las características de la organización, tal como la estrategia del negocio (tipos de empleados necesarios, importancia relativa del capital humano), su posición económica (capacidad de pago), y su grado de atracción para posibles candidatos. Estos factores pueden limitar las opciones de reclutamiento disponibles y mitigar la importancia del reclutamiento como medio de atraer empleados potenciales.

El contexto tanto en su nivel externo como interno, deberá ser considerado como variable a la que deberá ajustarse la estrategia de reclutamiento seleccionada. La coherencia entre ambos será una condición necesaria para el éxito del proceso y de la organización.

Fases

Existe un amplio reconocimiento de que el proceso de reclutamiento se desarrolla en una serie de fases o etapas, aunque se han realizado pocos esfuerzos para tratar de identificarlas. Claramente la petición o solicitud inicial es una fase diferente de la de aceptación del puesto de trabajo, pero es difícil llegar a definir con mucha más precisión cuántas fases constituyen el proceso global, y cuándo termina una fase y comienza la siguiente.

Según los autores Boudreau y Rynes identifican tres conceptualizaciones que podrían ser indicadores útiles de la transición de una fase a otra: población candidata, candidatos y seleccionados. La población candidata se refiere al grupo de la población objetivo para la organización en función de las características del mismo. Esta fase puede considerarse crítica para la decisión relativa a la elección del segmento de mercado de trabajo o el uso de una fuente de reclutamiento particular. El conjunto de candidatos lo componen aquellos individuos de la población candidata que eligen solicitar el puesto de trabajo a la organización, y que delimita otra de las fases del proceso de reclutamiento. Finalmente, los seleccionados son aquellos individuos del conjunto de candidatos a quienes realmente se les ofrece el empleo, con lo que culminaría el proceso en sí.

Estas categorías pueden ser usadas para definir las etapas o fases del reclutamiento, valorando que cuando un individuo se mueve de una categoría a otra lo ha hecho también de una fase a otra. Usando este enfoque, la primera fase del reclutamiento supone la búsqueda en el exterior de una población objetivo a la que se intentará persuadir que soliciten los puestos ofertados, es decir, que lleguen a ser candidatos. En la segunda fase, se pretende estimular a los candidatos para que se mantengan interesados por pertenecer a la organización y persuadirles de la oportunidad que el puesto de trabajo les ofrece hasta el momento de ser seleccionados o rechazados.

En la tercera fase, las organizaciones deberían intentar persuadir a los seleccionados para que acepten el puesto de trabajo ofrecido y lleguen a ser nuevos contratados por la organización.

En definitiva, la reflexión que debe hacer una organización, desde una perspectiva estratégica, es si los recursos humanos disponibles pueden desarrollar las acciones previstas para los próximos años⁷. O dicho de otra manera, si la estrategia formalmente diseñada es soportada por la estructura actual de efectivos que se dispone. En el caso de que la respuesta fuera positiva, el proceso de reclutamiento y selección no sería activado.

Pero si la respuesta es negativa, rápidamente surgirán preguntas a las que hay que responder: ¿qué tipo de personas necesitamos?, ¿dónde se encuentran? ¿Qué medios utilizar para atraerlas? Es decir, se requiere diseñar la estrategia de reclutamiento y selección que nos permita disponer del componente humano necesario para la estrategia genérica a desarrollar. ¿Influye en las respuestas la decisión de la empresa en poner en marcha una estrategia de innovación, de eficiencia o de crecimiento? Parece claro que los conocimientos, capacidades, actitudes, experiencias, diferirán de una situación a otra.

6.5 Headhunting

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

Actualmente muchas empresas deciden externalizar la selección de personal a consultoras especializadas en headhunting⁸.

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

⁷ ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio, FERNÁNDEZ ALLES, Pedro, SÁNCHEZ MARÍN, Gregorio, VALLE, Raquel y VALLE CABRERA, Ramón (comp). 2004. Op. Cit.

⁸ Curriculum, E. (14 de octubre de 2014). El curriculum. Obtenido de <http://www.elcurriculum.com/articulo/que-es-el-headhunting-12.html>

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

El headhunting es un método de selección de personas basado en la realización de una investigación a cerca de los mejores profesionales del mercado que ocupan puestos similares al que se desea cubrir en la organización que lleva a cabo la búsqueda, la cual usualmente se realiza entre las compañías que tienen una gestión similar a la demandante. El método incluye el posterior llamado a los candidatos detectados, para ofrecerle participar en un proceso de selección⁹.

Dentro del reclutamiento externo existe un procedimiento, denominado headhunting, también llamado caza de cabezas o caza de talentos.

El headhunting es un procedimiento de reclutamiento y selección nacido en

- Estados Unidos y que se fundamenta en los siguientes principios:
- Su objetivo es la consecución de personal ejecutivo y directivo. Aunque muchas veces es utilizado para la búsqueda de personas con características específicas que no se encuentran comúnmente en el mercado.
- Aunque existen headhunters que trabajan como asesores libres de empresa
- (freelances), lo habitual es que estén constituidos en firmas de Executive Search Consulting, normalmente filiales de empresas con implantación multinacional.
- En la búsqueda de directivos, los headhunters no recurren a oficinas de empleo, ni tampoco contratan a directivos en paro. Su objetivo son los ejecutivos y directivos en activo, que tienen éxito en su puesto de trabajo y cuyas empresas no atraviesen momentos de crisis económica.
- Los headhunters generalmente no publican anuncios de reclutamiento, ni suelen admitir que las personas que buscan trabajo se dirijan a ellos. Son ellos los que buscan a sus «presas», a las que localizan a través de referencias personales, anuarios de directivos, buscando entre los expertos que pertenecen a clubes profesionales.
- En los procesos de selección no utilizan pruebas psicotécnicas. Su proceso se fundamenta en el análisis del currículum, varias entrevistas y las referencias acerca del sujeto obtenidas de distintas fuentes.

⁹ PUCHOL, Luis. 2003. Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid: Díaz de Santos S.A.

El proceso del headhunting

El esquema de trabajo de los headhunters suele seguir los siguientes pasos:

a) Encargo por parte del cliente. Lo habitual es que la empresa cliente, al necesitar cubrir un puesto de la mayor importancia y responsabilidad requiera de la agencia de search el reclutamiento de un valor seguro.

b) Realización del briefing. El headhunter analiza conjuntamente con su cliente todos los parámetros que van a influir en el reclutamiento: historia y trayectoria de la empresa; su estructura; definición de las funciones del puesto; relaciones jerárquicas, funcionales y externas; objetivos del puesto; perfil, formación y experiencia de la persona adecuada para cubrir la función; condiciones económicas, entre otros.

c) Localización de candidatos. En esta fase se realiza un listado de aquellas personas que, en principio, se piensa responden al perfil deseado. Los candidatos se suelen buscar en empresas del mismo ramo que la empresa cliente, utilizando informadores relacionados con ese medio, y recurriendo al fichero de la propia agencia, fichero que, obviamente, está informatizado. La empresa que ha hecho el encargo colabora en esta fase para evitar “levantarle” un directivo a una empresa cliente.

d) Identificación de los directivos localizados. Esta fase consiste en la toma de contacto con los candidatos localizados, generalmente por teléfono y sin revelar el nombre de la empresa cliente. Si el candidato se muestra abierto a la posibilidad de cambiar de empresa, o al menos acepta una entrevista, se pasa a la fase siguiente.

e) Entrevista inicial. Esta entrevista persigue, por una parte, informar al candidato de los parámetros de la oferta, y analizar la formación y el perfil del mismo, de una manera general y sin profundizar demasiado.

f) Entrevista/s de análisis. Si el candidato superó la fase anterior, se le somete a una o varias entrevistas muy extensas, en las que se analiza su pasado profesional, empresa por empresa, puesto por puesto, considerando los objetivos, los logros, los medios, de una manera exhaustiva.

g) Presentación de candidatos. Algunas empresas de búsqueda presentan dos o tres candidatos. Otras prefieren presentar un candidato único, con lo que dicen mostrar su seriedad y profesionalidad.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

h) Toma de decisión. Concluida la fase de presentación, la empresa cliente decide a qué candidato contratar.

i) Negociación de condiciones. El headhunter suele asesorar a una y otra parte en la negociación de las condiciones de contratación, no sólo económica, sino incluso de tipo organizativo.

j) Comprobación de referencias. A veces, antes de la contratación, realizan un chequeo de referencias, hablando con personas que, por razones de la confidencialidad, no pudieron ser consultadas antes.

k) Contratación. Después de la incorporación efectiva del candidato, el headhunter suele permanecer en contacto durante algún tiempo, tanto con el directivo contratado como con la empresa cliente para colaborar, si fuera preciso, en el proceso de adaptación de la persona al puesto¹⁰.

Con este procedimiento los headhunters aseguran estar en condiciones de garantizar un 98% de éxitos completos en la provisión de puestos de directivos o del puesto que hayan necesitado cubrir.

Existe una variante de search denominada job matching, cuya traducción libre vendría a significar algo así como “empleo a la medida”. Su singularidad radica en el hecho de que es el propio ejecutivo o directivo el que solicita el cambio, dirigiéndose para ello a una agencia especializada.

Los motivos que pueden mover a un directivo a desear cambiar de empresa son principalmente:

- Sentirse desaprovechado por la empresa, o lo que es lo mismo, que su potencial, sus capacidades y sus valores no son suficientemente reconocidos ni utilizados por la empresa.
- Sentimientos de frustración o desmotivación por limitación de la creatividad, participación, responsabilidad o promoción.
- Estancamiento por dificultad de promoción interna, o para evitar que “haga sombra” a una persona o a una estructura organizativa.
- Deseo de cambio de área geográfica o de área de actividad.

¹⁰ PUCHOL, Luis. 2003. Op. Cit.

6.6 Correspondencia entre personas y puestos

Junto con el proceso de reclutamiento, el cual está diseñado para aumentar el número de solicitantes cuyas calificaciones cumplan con los requisitos del puesto y las necesidades de la organización, la *selección* es el proceso mediante el cual se reduce ese número y se elige de entre esas personas a quienes tengan las calificaciones pertinentes¹¹.

Aunque el programa de selección a menudo es responsabilidad formal del departamento de recursos humanos, por lo general son los gerentes de línea quienes toman la decisión final acerca de la contratación de las personas en su unidad. Por tanto, es importante que los gerentes entiendan los objetivos, políticas y prácticas utilizadas en la selección, ya que sólo así pueden involucrarse de forma activa en el proceso desde el principio. Los responsables de la toma de decisiones de selección deben recabar la información adecuada sobre la cual basar sus decisiones.

Esta información, esencial para tomar decisiones sólidas, incluye la relacionada con los puestos que se van a ocupar, el conocimiento de la relación entre las vacantes y el número de solicitantes y todos los datos posibles acerca de éstos.

6.6.1 Adaptación persona-puesto

Las especificaciones del mismo ayudan, en particular a identificar las competencias individuales que los empleados necesitan para tener éxito: el conocimiento, habilidades, capacidades, y demás factores que llevan a un desempeño superior. Una vez que se han identificado las competencias, los gerentes pueden utilizar los métodos de selección, como entrevistas, recomendaciones, pruebas psicológicas y de otros tipos para medir los conocimientos, habilidades y capacidades de los solicitantes en comparación con las competencias que se requieren para el puesto. Este proceso se conoce como adaptación *persona-puesto*.

¹¹ BOHLANDER, George y SCOTT, Snell. 2007. “Selección de empleados”. En: Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Larousse. Pp 244-245.

La investigación ha demostrado que la especificación completa e inequívoca de las competencias requeridas (mediante el análisis de puestos) reduce la influencia de estereotipos raciales y de género, y ayuda al entrevistador a diferenciar entre los solicitantes calificados y los no calificados.

La investigación muestra también que los solicitantes cuyos conocimientos, habilidades y capacidades corresponden bien a los puestos para los que se les contrata se desempeñan mejor y están más satisfechos.

6.6.2 Adaptación persona-organización

Además de los requisitos del puesto, para muchas organizaciones es una prioridad encontrar a las personas que cumplan con los requerimientos más amplios de la organización. Para muchas empresas lo más importante es seleccionar a personas con valores que coincidan con la cultura de la organización. Aunque a las empresas con esta prioridad a veces les preocupa que esto pueda crear una fuerza de trabajado demasiado uniforme (y les inquietan las cuestiones relacionadas con la diversidad), la necesidad de trabajar en equipo y la flexibilidad les ha generado un interés particular en lograr la adaptación persona-organización.

En muchos casos los gerentes dejarán marchar empleados potenciales si no adoptan los valores de la organización, incluso aunque cuenten con excelentes habilidades técnicas para el puesto.

Por lo común, los gerentes conocen bien los requerimientos que se relacionan con las habilidades, exigencias físicas y otros factores que se requieren para los puestos de sus organizaciones. Los entrevistadores y otros miembros del departamento de recursos humanos que participan en la selección deben mantener una estrecha relación con los diversos departamentos para conocer a fondo tanto los puestos como las competencias que se requieren para desempeñarlos.

6.7 Competencias de la empresa, configuración de recursos humanos y estrategias de reclutamiento y selección.

Como se mencionó anteriormente el reclutamiento y selección tienen la función esencial de dotar a las empresas de uno de los recursos más importantes para su supervivencia como es el capital humano¹². El éxito de los esfuerzos en selección, formación y compensación, dependerá de la cantidad y calidad de los empleados que las organizaciones sean capaces de identificar, atraer y retener.

Pero en una organización, no existe un único modo de empleo, por lo que es importante identificar los más adecuados y la asignación del trabajo en relación con la estrategia de la empresa. Dado que el valor estratégico de los empleados depende del valor estratégico de las actividades a desarrollar, es necesario que la empresa identifique las distintas configuraciones de empleo, y la forma más adecuada de gestionarlas.

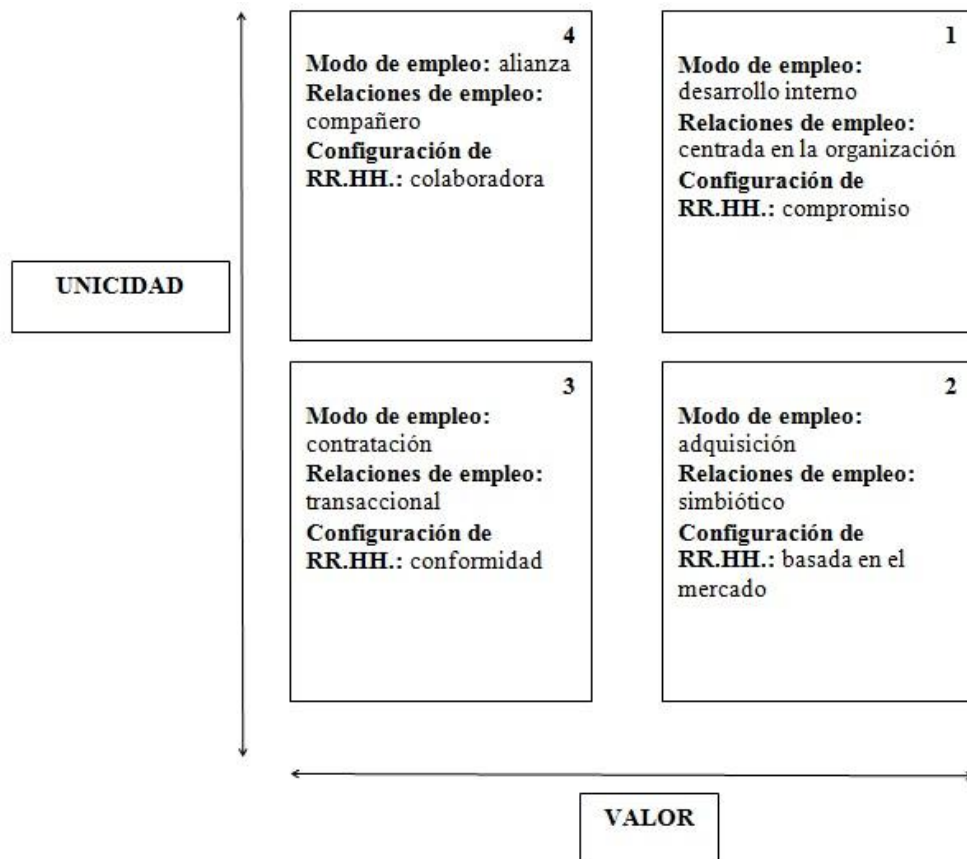
Según los autores Miles y Snow existen dos formas de adquisición de las habilidades necesarias por parte de las organizaciones, y que configuran el modo de empleo: la de “fabricar” o “adquirir”¹³. La fabricación se refiere a la adquisición de las habilidades de los empleados a través de las iniciativas de formación y desarrollo. La adquisición hace referencia a la externalización de ciertas funciones que se contratan en el mercado.

Los autores Lepak y Snell desarrollan distintas configuraciones de recursos humanos basándose en el valor que el capital humano tiene para la organización y en su grado de unicidad. En la figura que se encuentra a continuación se podrá observar cuatro grandes configuraciones en la arquitectura de recursos humanos que estos autores plantean.

¹² ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio, FERNÁNDEZ ALLES, Pedro, SÁNCHEZ MARÍN, Gregorio, VALLE, Raquel y VALLE CABRERA, Ramón (comp). 2004. Op. Cit.

¹³ MILES Y SNOW. 2001. En: configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”



En el cuadrante uno, el capital humano añade valor a la organización (muy valorable) y tiene un alto grado de unicidad (único). Dado que las habilidades a desarrollar son específicas para la empresa e improbables de encontrar en el mercado externo, es por lo que las empresas deberán orientar sus esfuerzos de selección a su mercado interno dedicando una gran parte de sus recursos de formación y desarrollo¹⁴.

En estas condiciones las empresas cuentan con argumentos tanto financieros como estratégicos, para desarrollar internamente el capital humano que necesitan para mantener la competitividad en el mercado.

Dado que las habilidades específicas de los empleados en este cuadrante tienen poco valor para otras organizaciones, las inversiones necesarias para el desarrollo de ese capital tendrán un riesgo de pérdida mínimo, por constituirse como recurso idiosincrásico.

¹⁴ ARAGÓN SÁNCHEZ, Antonio, FERNÁNDEZ ALLES, Pedro, SÁNCHEZ MARÍN, Gregorio, VALLE, Raquel y VALLE CABRERA, Ramón (comp). 2004. Op. Cit.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Las relaciones de empleo se basan en el intercambio entre empleadores y empleados. El compromiso a largo plazo, que constituye una de las facetas claves de este tipo de empleo, puede ser reforzado invirtiendo en el desarrollo de los empleados y potenciando la participación de éstos en la toma de decisiones. En definitiva, el reclutamiento interno es, para la unidad de recursos humanos, la principal fuente de incorporación de individuos en este cuadrante.

En el cuadrante dos, el capital humano añade también un alto valor a la organización (valorable), pero a diferencia del anterior, es un recurso fácilmente disponible en el mercado. Dado que las habilidades que incorporan estos individuos añaden valor, la empresa puede tener cierta tendencia e interés por internalizar el empleo. Pero ya que las habilidades no son únicas o específicas para la empresa, puede ser contraproducente invertir en desarrollo interno, y el riesgo asumido en este último caso es mayor, al poder ser transferidos estos empleados a otras firmas, aprovechándose de los gastos en formación y desarrollo. Para gestionar a estos empleados, las organizaciones pueden establecer una relación de empleo simbiótica basada en la premisa del beneficio mutuo. Una relación de empleo de este tipo descansa en la base de que tanto los empleados como empleadores continuarán las relaciones mientras exista beneficio mutuo. En este caso, los empleados estarán menos comprometidos con la organización y más centrados en su carrera. La principal fuente de reclutamiento que utilizará la empresa, será la adquisición, en el mercado externo, del capital humano con las habilidades necesarias.

El cuadrante tres contiene el capital humano que es genérico y de un valor estratégico limitado y que, por tanto, puede ser adquirido fácilmente en el mercado. Es más, dado que las habilidades que incorporan son genéricas y que existe gran cantidad de fuentes alternativas donde poder adquirirlas, funcionarán como un mercado de libre competencia. Por tanto, su adquisición en el exterior estará regido por la ley de la oferta y la demanda por lo que su costo de adquisición será menor que el de desarrollarlo internamente.

En este sentido, es cada vez mayor el número de empresas que externalizan puestos de trabajo de este tipo, tal como puestos de apoyo, mantenimiento, que contribuyen poco a la posición competitiva de la firma.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

El uso de trabajadores externos permite a estas empresas reducir gastos generales y mantener un alto grado de flexibilidad con relación al número de trabajadores empleados y al período de empleo. La relación contractual de empleo es similar al cuadrante dos, diferenciándose fundamentalmente en el ámbito del compromiso que se mantiene y en las expectativas que subyacen en el intercambio. Con la relación transaccional, las empresas no esperan (y no obtienen) compromiso organizativo; los vínculos simplemente se centran en la naturaleza económica del contrato. En cuanto a la configuración de los recursos humanos, ésta se centra en asegurar la conformidad con los términos y condiciones del contrato.

El cuadrante cuatro contiene el capital humano que es único de alguna manera, pero no instrumental para crear valor. Dada la unicidad, esta forma de capital humano podría, a primera vista, optimizarse a través del desarrollo interno, pero teniendo en cuenta el limitado potencial de creación de valor, pocos son los beneficios que podrían obtenerse de este tipo de habilidades. Se requiere compartir información y confianza, generando de esa manera reciprocidad y colaboración, pero puede existir el riesgo de que el conocimiento idiosincrásico sea transferido de una a otra organización.

Es necesario por tanto, un sistema de recursos humanos que estimule y recompense la cooperación, colaboración y el compartir información. Las inversiones en desarrollo interno deben dirigirse en este caso a mejorar mecanismos de comunicación, rotación en el puesto, programas de intercambio.

6.8 Reclutamiento 2.0

Con las nuevas tecnologías, las empresas y los profesionales de RRHH han de adaptarse a Internet y al uso de las redes sociales. La nueva selección de personal representa un proceso evolutivo y el concepto de reclutamiento 2.0 es más que una realidad¹⁵.

¹⁵ GIMENO, Tony. 2014. “Blog de reclutamiento 2.0”. En: <http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-0>

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Encontrar al candidato ideal es sinónimo de reclutamiento 2.0, ya que ahora los candidatos, reclutadores y las empresas establecen una relación mucho más directa a través de diversas herramientas interactivas que ofrece internet y las redes sociales; y además, los candidatos tienen la oportunidad de sacarle más partido a su perfil y se pueden enfocar en conseguir contactos profesionales mediante el networking. Ahora los profesionales y candidatos son tratados con más transparencia a través de los nuevos canales sociales y de comunicación.

Reclutamiento 2.0 también conocido como Social Recruiting, engloba una serie de procedimientos que se utilizan para conseguir candidatos activos y pasivos ideales para un puesto de trabajo.

En resumen, el reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo tradicional de selección de personal, mediante el cual, las empresas y organizaciones divulgaban al mercado de los recursos humanos las necesidades de talentos (empleados) y puestos de trabajo que pretendían llenar.

El nuevo concepto de reclutamiento 2.0 es precisamente este esquema adaptado a las nuevas tecnologías, que consiste en atraer una cantidad de personas adecuadas y competentes para un puesto de trabajo a través de las herramientas de la web 2.0 y la experiencia colaborativa.

Nuevo escenario en los Recursos Humanos

El Reclutamiento 2.0 como nuevo escenario de los RRHH presenta tres aspectos clave a destacar:

1. Reclutamiento social: ser un reclutador 2.0 es la clave del reclutamiento social. La idea más común de reclutamiento social es utilizar LinkedIn para contratar. Pero también existen otras redes como Facebook y Twitter para atraer a candidatos pasivos y publicar tus ofertas de empleo.

Si queremos aumentar la calidad de las contrataciones y que nuestras posiciones lleguen a muchos más candidatos en un entorno de contratación competitivo, está claro que debemos publicar nuestras ofertas de empleo al máximo de redes sociales y realizar un reclutamiento social.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Pero si lo queremos lograr invirtiendo muy poco tiempo, lo recomendable es utilizar algún software de reclutamiento, que te permita publicar todas tus ofertas de empleo en todas las redes sociales con un solo clic y sin necesidad de conectarte en cada red social o portal y te busque todos los candidatos en un solo sitio.

2. *Reclutamiento móvil*: los expertos están pronosticando un crecimiento de la tecnología móvil en la contratación, y es que actualmente se han realizado muchas cosas a través de dispositivos móviles como acceder a redes sociales, comprar ropa o realizar tareas del día a día mediante apps. Esto no debería sorprender a nadie.

Y ¿qué es el mobile recruitment? El 70% de las personas utilizan su dispositivo móvil para la búsqueda activa de empleo, por lo que los reclutadores deben pensar una estrategia móvil para tratar de llegar a todos estos candidatos. Es importante que nuestra página de empleo o nuestras ofertas se puedan consultar en todos los dispositivos y que también sean fáciles de encontrar para los candidatos.

3. *La automatización de los procesos de selección*: hacer el seguimiento de los candidatos con excels y bases de datos de currículums infinitas y desactualizadas, ha quedado en el pasado. El reclutamiento 2.0 implica también utilizar software de reclutamiento que permitan a los reclutadores solucionar su problema principal, la falta de tiempo.

Las ventajas de utilizar un software de reclutamiento son principalmente ahorrar tiempo y dinero y automatizar todas aquellas tareas manuales que realizan los reclutadores pero que no añaden valor. Acciones como publicar ofertas de empleo de forma automática a portales y redes sociales, seleccionar los candidatos de cada portal, realizar informes o tener una base de datos unificada, son algunas de ellas.

Redactar correctamente las ofertas de empleo

Un anuncio de empleo en Internet se redacta igual que como lo haríamos para una publicación en un diario¹⁶.

¹⁶ CCM. “Reclutar personal en internet de manera eficaz” .En: <http://es.ccm.net/faq/6022-reclutar-personal-en-internet-de-manera-eficaz>

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

- Utilizar los enlaces: enlazar en la presentación de su empresa su sitio Web. En todos los casos, los candidatos lo visitarán seguramente. Esto quiere decir también que hay que cuidar la presentación de la empresa en el sitio web.
- Las informaciones necesarias:
 - El sector de actividad.
 - La descripción del puesto.
 - El tipo de contrato y su duración (en caso de contrato temporal).
 - La descripción de las actividades.
 - El lugar y los horarios de trabajo.
 - La fecha de emisión de la oferta.
 - Si es posible el salario expresado en valor bruto anual.

Reclutar a través del sitio web de la empresa

Es uno de los medios más simples para dar a conocer que se está reclutando personal.

Se debe abrir una categoría especial de reclutamiento para:

- Difundir sus anuncios de empleo.
- Ofrecer un formulario de contacto adaptado a candidatos que desean postularse.
- Indicar un correo electrónico para que los candidatos le manden sus CV y sus cartas de presentación.
- ¿Qué hacer si se ofrece distintos puestos de trabajo? Organizar su categoría o ficha de "empleo" por temática (producción / investigación y desarrollo / administración). Si hay pocos anuncios que difundir, se recomienda realizar un acceso directo a las ofertas.
- A una escala más grande, ciertas empresas desarrollan sitios web totalmente dedicados a la gestión de los recursos humanos y al reclutamiento. Esta elección se determina en función de sus necesidades reales.
- ¿Cómo nombrar su espacio de reclutamiento? "Ofertas de empleo", "Reclutamiento", "Se recluta", "Trabaja con nosotros" son los nombramientos más frecuentes que se encuentran. Todo depende del tono que quiera dar a su sitio web, "Trabaja con nosotros" es el más cordial.

Utilizar los sitios web de empleo

Contrariamente a las grandes empresas, los sitios web de las pequeñas, medianas y microempresas pueden sufrir de una falta de visibilidad de candidatos potenciales¹⁷. No hay que limitarse a la publicación de ofertas solamente en el sitio web de la empresa, ya que si no se obtendrán muy pocas candidaturas. La solución es publicar la oferta de empleo en los sitios web especializados. En estos sitios web se beneficiará de herramientas perfectas de reclutamiento y de una mayor visibilidad. Dos posibilidades:

- La publicación de anuncios: sistemáticamente, publicar un anuncio en un sitio de Internet y también en un diario. El precio se calcula en función al número de anuncios, del tiempo de publicación y de la aparición en noticieros, entrevistas, folletos, entre otros.
- La consulta de CV: los sitios web de empleo tienen grandes bases de CV, actualizadas muy regularmente. A veces, una simple consulta de estas bases puede ser suficiente para reclutar personal.

Hoy, la mayoría de estos sitios web ofrecen candidaturas directamente enviadas a su correo electrónico. También puede combinar la publicación de anuncios y el acceso a las bases de CV.

Sitios web generalistas o sitios web especializados (sector, ámbito especial, región): tiene cada uno sus fortalezas y debilidades. Los sitios web generalistas ofrecen una mejor visibilidad y disponen de grandes bases de CV. Los sitios especializados ofrecen un mejor acceso a los perfiles adaptados y un mejor conocimiento de las necesidades específicas de su sector.

En resumen en los sitios web generalistas, podrá evaluar más candidatos pero con la desventaja de perder tiempo revisando perfiles muy alejados de sus necesidades. En los sitios web especializados, puede restringir el campo de búsqueda. Las candidaturas son menos numerosas, pero están más cercanas a sus necesidades.

¹⁷ CCM. “Reclutar personal en internet de manera eficaz” .En: <http://es.ccm.net/faq/6022-reclutar-personal-en-internet-de-manera-eficaz>

Ventajas y desventajas del reclutamiento 2.0

Las principales ventajas de usar internet para la selección de personal son:

- **Economía:** los precios en los casos de webs de pago son muy inferiores a lo que costaría la publicación en un diario y además podemos encontrar incluso alternativas gratuitas¹⁸.
- **Tiempo:** se reducen mucho los tiempos, tanto para insertar el anuncio, que puede hacerse de forma inmediata, como para recibir las respuestas.
- **Filtrado:** todos los sistemas de pago incluyen la posibilidad de filtrar a los candidatos a través de preguntas puntuadas tanto como test o como abiertas, que nos darán una puntuación, evitando así la revisión de cientos de currículums con perfiles poco adecuados para el puesto. Otra forma de filtrado es introducir condiciones excluyentes, de manera que no recibamos ningún CV de provincias ajenas a las de nuestro interés o sin el mínimo de experiencia profesional requerido.
- **Más información a los candidatos:** el anuncio en papel se agota en sí mismo, obliga al candidato a la búsqueda de información en otros medios si quiere saber más sobre la empresa ofertante. Los anuncios en internet pueden incluir vínculos a la web de la compañía o a páginas creadas especialmente para la oferta, y además suelen incluir enlaces a una ficha del anunciante y a otras ofertas del mismo.
- **Segmentación:** utilizando webs enfocadas a determinados sectores profesionales se puede dirigir la oferta a colectivos muy cercanos al perfil deseado.

¹⁸ PYMES Y AUTÓNOMOS. 2009. “Selección de personal en internet: ventajas e inconvenientes”. En: <http://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/seleccion-de-personal-por-internet-i-ventajas-e-inconvenientes>

Las principales desventajas de usar internet para la selección de personal son:

- Aún estamos lejos de una penetración total de internet en la sociedad, de forma que un anuncio virtual deja fuera del campo a buena parte de los posibles candidatos. Este detalle no tendrá importancia si el perfil buscado incluye el uso de internet, ya que su falta de uso excluye lógicamente al candidato, pero si puede ser muy importante en caso de reclutamiento de puestos de bajo perfil tecnológico.
- Páginas muy específicas visitadas sólo por quien busca, no necesariamente por los mejores. Mientras que un anuncio en un diario puede ser visto por cualquiera que lo lea, aunque no esté en una búsqueda activa de empleo, las webs de anuncios de empleo están por lo general muy focalizadas en esta actividad, de forma que todos sus visitantes son personas sin trabajo o deseando cambiar el que tienen.
- Tendencia de los candidatos a buscar cualquier oferta. Responder a un anuncio en papel, ya sea por correo tradicional o electrónico exige un cierto esfuerzo por parte del candidato que nos garantiza al menos un mínimo de interés.

En internet en cambio se pueden buscar decenas de ofertas en apenas unos minutos, sin casi haberlas leído, dejándose guiar sólo por el título, generando mucho “currículum basura”.

Las empresas reclutan en Internet

El mercado de empleo se ha trasladado a Internet. Desde hace dos o tres años las compañías se están volcando en el canal digital para reclutar a nuevos empleados. Las hay que ya no aceptan currículos impresos, y las grandes empresas, y muchas medianas, optan por publicar sus vacantes en los portales especializados, al tiempo que abren un sitio específico en su web corporativa para seleccionar¹⁹. Los candidatos deben aprender a jugar según las nuevas reglas.

¹⁹ EL PAÍS. 2004. “Las empresas reclutan en internet”. En:
http://elpais.com/diario/2004/06/20/negocio/1087739256_850215.html

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Internet ha abierto dos nuevos canales de relación entre los candidatos y las empresas: los portales especializados, como computrabajo, zonajobs, linkedIn y las páginas corporativas. El uso de ambos ha crecido de forma imparable en los últimos dos o tres años, especialmente en el caso de las grandes empresas, el 96% de las cuales usa Internet para agilizar la selección de trabajadores. Entre las pequeñas, sólo el 5,3% usa este canal, según datos del portal Infoempleo de España.

Empresas como el BBVA han convertido Internet en uno de sus principales canales de reclutamiento. Hace año y medio que no acepta currículos por correo convencional, explica Miguel Ángel Ferrer, responsable de Selección. El banco publica sus ofertas en varios portales y ha convertido su web en un lugar de atracción. La mitad de sus aspirantes conoce las vacantes a través de la página y sólo un 6% por anuncios impresos, que cada vez se usan menos.

BBVA no es la única entidad que dirige todos sus esfuerzos de captación a la Red. Los sitios corporativos se han convertido en referencia obligada. Si un aspirante envía su currículum a estas webs, aunque no haya vacantes, entrará en la base de datos de la compañía y quizá le convoquen cuando una plaza se ajuste a su perfil.

Consejos para triunfar en la Red

Varios responsables de recursos humanos de empresas consultadas ofrecen algunos consejos prácticos para buscar trabajo en Internet.

- No suscribirse indiscriminadamente a todas las ofertas; sólo a las que coinciden con el perfil personal.
- Es imprescindible escribir una carta de presentación cuando se suscribe a una oferta en un portal o se envía el currículum por correo electrónico, señalar la identificación con los valores de la empresa y las motivaciones personales para trabajar en ella.
- Enviar el currículum al sitio corporativo de las empresas, lo que demostrará el interés en trabajar con ella, y actualizarlo constantemente.
- Quienes estén empleados pueden usar los portales de empleo para hacer un sondeo de cómo se encuentra el mercado laboral de su sector.

6.9 Fundamentos para conservar a un empleado. La retención del empleado empieza con la descripción del puesto, reclutamiento, selección y orientación

La conservación de un empleado comienza mucho antes de su primer día de trabajo. Se inicia cuando describimos el puesto que planeamos cubrir. Se pone en riesgo cuando un empleado en perspectiva, alguien con las habilidades que necesitamos, lee nuestros anuncios o habla con un reclutador.

Se influye en la conservación del empleado cuando los entrevistamos y le damos la oportunidad de entrevistarnos²⁰. La retención también se inicia cuando acepta nuestra oferta y comienza el proceso en convertirse en nuestro empleado. Todo lo que hacemos antes de sus primeros días de trabajo influye en nuestra capacidad de conservarlo una vez que está aquí.

La descripción de puesto, el reclutamiento, la selección y la orientación son los cimientos para conservar a los empleados. Más que nunca, hacer bien todo es fundamental.

Cuando no lo hacemos bien suceden cosas como:

- Si la descripción del puesto no define lo que estamos buscando, no reclutamos gente con las capacidades que necesitamos.
- Si las actividades de reclutamiento llegan a un número limitado de candidatos a empleados, no tendremos suficiente gente buena de dónde elegir.
- Si nuestro proceso de selección no se centra en las aptitudes que definimos, no tendremos a la persona que llene los requisitos del puesto.
- Si la orientación no empieza por atraer a los empleados para que se comprometan con nuestra organización, no van a contribuir a nuestras metas.

Tanto la organización como el empleado están iniciando una relación que no durará si no hay coincidencia entre los requisitos del puesto y las capacidades del recién contratado.

²⁰ DIBBLE, Suzanne. 2001. “Fundamentos para conservar a un empleado”. En: Conserve a sus empleados valiosos. México D.F.: Oxford. Pp 29-30.

No importa si esta falta de coincidencia se debe a que no sabemos lo que necesitamos, no tenemos a la persona indicada en nuestro grupo de candidatos, no seleccionamos a la persona que puede hacer el trabajo o no ponemos a la persona que contratamos en el sendero correcto. Los resultados son, para ambas partes, infructuosos.

6.9.1 Cómo sentar las bases

En el mundo laboral del siglo XXI debemos mirar los cimientos de la retención con los ojos de los empleados en perspectiva; son los clientes de nuestros empleos. Si no preparamos una buena base, no podemos esperar que se queden. Los empleados ya no tolerarán lo que no les gusta en su situación laboral.

Conocen sus habilidades y esto les da poder; además, confían en su valor en el mercado. Con mayor lealtad a su carrera y a sus habilidades que a su empleador, se cambian de trabajo²¹.

La relación laboral del siglo XXI ejerce enorme presión en la organización para que sienten una base sólida para la relación laboral. A continuación se describirá cómo se construye esa base.

La retención del empleado empieza con la descripción del puesto

El primer paso para contribuir los cimientos de la conservación de empleados consiste en tener una imagen clara del trabajo que queremos que hagan y las habilidades que se necesitan para hacerlo. Esta imagen clara es una descripción del puesto. Para que contribuya a la retención, la descripción del puesto debe²²:

1. Establecer el propósito del trabajo: por qué existe en una organización.
2. Describir las responsabilidades básicas.
3. Enumerar las habilidades necesarias para cumplir con las responsabilidades.
4. Describir las condiciones de trabajo.

²¹ DIBBLE, Suzanne. 2001. Op. Cit.

²² DIBBLE, Suzanne. 2001. Op. Cit.

Soporte para los cimientos de la retención

Una descripción del puesto de trabajo bien elaborada sustenta los demás cimientos de la conservación de empleados.

Durante el reclutamiento, una descripción del puesto:

- Proporciona las palabras y el lenguaje para los anuncios de puestos vacantes en la pizarra de la empresa, avisos, reclutadores ejecutivos y ferias del trabajo.
- Sirve de base para pensar en forma creativa en los lugares donde podrán encontrarse posibles empleados no tradicionales.

Respaldo para administrar la conservación de empleados

Para llevar a cabo una conservación efectiva de los empleados es necesario tener en cuenta cómo se relacionan algunas de las diferentes actividades de recursos humanos con la descripción del puesto.

Para el desarrollo y la capacitación del empleado, una descripción del puesto:

- Contiene la información que necesitamos para identificar las fortalezas y deficiencias del desarrollo de los empleados.
- Indica lo que necesitamos para los planes de desarrollo individuales.
- Proporciona información a la administración para planear el crecimiento de la carrera de empleados con alto potencial.
- Brinda a los empleados información sobre el contenido y los requisitos de otros trabajos.

Para la administración del desempeño, una descripción del puesto:

- Indica a los nuevos empleados sus responsabilidades básicas y estándares de rendimiento.
- Muestra a los nuevos empleados de qué manera su trabajo se ajusta a las misiones del departamento y la organización.

La retención del empleado empieza con el reclutamiento

El reclutamiento atrae a la gente que queremos

El reclutamiento comprende todo lo que hacemos con el propósito de crear una base de candidatos para nuestros puestos vacantes. En el reclutamiento:

- Buscamos candidatos a empleados.
- Encontramos métodos de comunicarnos con ellos.
- Conversamos acerca del puesto y de nuestra organización.
- Determinamos si tienen las capacidades que necesitamos.
- Describimos la manera en que podemos satisfacer sus intereses respecto a su carrera²³.

“Conocemos” a mucha gente cuando reclutamos: por escrito, por teléfono, correo electrónico, fax, o en persona. Es importante tratar a cada uno de ellos como cliente. Cuanto mejor preparados estemos, mejores serán los resultados. Éstas son listas de la información, material y recursos que conviene tener a mano.

Para empezar debemos contar con formularios de solicitud de personal para información de la organización y otros datos que se vinculan a todos los aspectos del puesto, descripciones del puesto y plan de medidas afirmativas.

Para encontrar a los posibles empleados podemos recurrir, como ya nombramos anteriormente en otro apartado, a las agencias de publicidad, reclutadores externos o ejecutivos, medios (una lista preparada con información sobre efectividad, audiencia, costo, nombres y números de contactos y fechas de cierre), formularios estándar de anuncios, relaciones con instituciones educativas, relaciones con líderes sindicales, entre otros.

²³ DIBBLE, Suzanne. 2001. Op. Cit.

La retención del empleado empieza con la selección

Cómo encontrar a la persona idónea

La selección incluye todas las medidas que tomamos para identificar a la persona que cubre mejor los requisitos de nuestro puesto y negociar un acuerdo satisfactorio para ambas partes.

Al igual que en el reclutamiento, tenemos que estar preparados para tratar a los posibles empleados como clientes porque participan en la selección. A continuación se presentan todas las listas de información y decisiones que respaldan un proceso de entrevista. Si las tiene preparadas antes de entrar en contacto con un empleado en perspectiva podrá tratarlo como cliente²⁴.

ADMINISTRACIÓN

- *Archivo del puesto:* conserva toda la información y documentación sobre lo que hicimos para cubrir el puesto, incluidos la descripción del puesto, pruebas, nombres de posibles empleados y razones por las que no les ofreció el trabajo, así como fechas.
- *Sistema de control:* vigila el avance en todos los puestos y ofrece referencias de tal manera que podamos ver lo que hicimos la última vez que tuvimos que cubrir el puesto.
- *Calendario:* establece el calendario global de las etapas para cubrir el puesto.
- *Sistema de administración de recursos humanos:* respalda todas las etapas e integra la información con otros sistemas de datos de empleados.

ESTRATEGIA

- *Prioridades del puesto:* asigna prioridades a las capacidades necesarias, de manera que podamos centrarnos en lo esencial.
- *Estrategia de selección:* determina la forma de medir las capacidades deseadas.

²⁴ DIBBLE, Suzanne. 2001. Op. Cit.

PARTICIPANTES

- *Recursos humanos o el representante del departamento:* la persona que sirve de enlace y coordina todas las etapas del proceso de selección, así como la comunicación con candidatos a empleados.
- *Entrevistadores:* los que participan en la recopilación de datos (por ejemplo, compañeros de trabajo, informes directos, clientes, recursos humanos).
- *Proveedores de servicios externos:* los que brindan otros servicios como consultores, instalaciones para poner a prueba capacidades físicas.

PRUEBAS Y MATERIAL DE PRUEBA

- *Análisis de currículums:* se identifica a la gente que podría tener las capacidades que buscamos.
- *Pruebas:* inventario de pruebas que hemos elaborado o comprado.
- *Control de la aplicación de pruebas:* se decide el orden en el que se aplicarán las pruebas e incluso la manera como se decidirá si los candidatos a empleados pasan a la siguiente etapa.
- *Banco de preguntas:* nos permite adaptar las entrevistas al puesto.
- *Cuestionario de la entrevista:* da forma a las preguntas y tiene espacio para observaciones y calificación.
- *Sistema de calificación:* permite asignar valores a las respuestas de una forma proporcionada.
- *Verificación de referencias:* se comprueba la información que ofrecen los empleados potenciales, por ejemplo nivel académico, experiencia laboral previa).

La retención del empleado empieza con la orientación

Nuestro empleado, nuestro cliente

Orientar al nuevo empleado es parte de los cimientos para conservarlo. Se necesita estar listo, sin importar si se trata de empleados en distintas ubicaciones, niveles o si tienen diferentes necesidades individuales.

Al prepararnos para la orientación podemos seguir los métodos que nuestro departamento de marketing:

- Considerar el puesto de vista del nuevo empleado.
- Especificar objetivos.
- Desarrollar mensajes claves y métodos para comunicarlos.
- Prepararse para responder a lo inesperado.
- Mantener el flujo de información.
- Asignas responsabilidades²⁵.

6.9.2 Cómo administrar la retención de empleados

Según la autora Suzanne Dibble (2001), la primera respuesta que se viene a la mente es *dinero*. El dinero es una parte de la vida de la organización, algunas veces incluso cuando no estamos hablando de él. Incluye salario, incentivos, recompensas que no son en efectivo y prestaciones²⁶.

Luego se consideran las oportunidades de tener una trayectoria profesional en el trabajo, que junto con el dinero son los dos intereses más importantes para los empleados cuando estudian la posibilidad de quedarse o irse. El desarrollo de una trayectoria profesional incluye contar con retroalimentación y planeación del desarrollo, capacitación distinta de la tradicional y la posibilidad de cambiar de puesto dentro de la organización.

La siguiente área es el ambiente de trabajo, que comprende nuestras políticas y procedimientos, así como los supervisores y administradores que la interpretan. Nuestras políticas son las afirmaciones que hacemos sobre la manera en que tratamos a la gente.

Por otro lado la administración del desempeño, muestra la manera en que los supervisores tratan a los empleados y cómo se tratan éstos entre sí.

²⁵ DIBBLE, Suzanne. 2001. Op. Cit.

²⁶ DIBBLE, Suzanne. 2001. “Administración de la retención de empleados”. En: *Conserve a sus empleados valiosos*. México D.F.: Oxford. Pp 77-78.

Por último, esta el área del trabajo y la familia. La flexibilidad respecto del lugar y el momento de realizar el trabajo es importante para que el empleado decida permanecer o irse.

6.10 Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional

“¿Qué hará usted para retenerme?”

“Te daré oportunidades para desarrollarte y aplicar tus nuevas capacidades.”

En la relación laboral del siglo xxi se han redefinido las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. En la antigua relación de trabajo²⁷:

El “desarrollo” consistía en capacitación dentro de un salón de clases para desarrollar capacidades técnicas necesarias en el trabajo.

Las “oportunidades de crecimiento profesional” consistían en ir ascendiendo en jerarquía.

Ahora las definiciones son:

El *desarrollo* significa adquirir nuevas capacidades aprovechando muchos métodos distintos de aprendizaje que beneficien a los empleados, así como a la organización.

Los empleados se benefician al experimentar más satisfacciones por sus posibilidades de lograr resultados en el trabajo y al asumir responsabilidades para su crecimiento profesional.

La organización se beneficia al tener empleados con más capacidades y más productivos.

Las expresiones *crecimiento profesional* y *oportunidad* ya no se vinculan. *Crecimiento profesional* significa moverse dentro de una organización y entre organizaciones, así como ascender. *Oportunidad* significa la posibilidad de adquirir nuevas capacidades. Los empleados evalúan las ofertas de trabajo por lo que contribuyen a su aprendizaje y a la posibilidad de seguir consiguiendo trabajo en el futuro, más que por el lugar que ocupa el puesto en la jerarquía de la organización.

²⁷ DIBBLE, Suzanne. 2001. “Oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional”. En: *Conserve a sus empleados valiosos*. México D.F.: Oxford. Pp 119-125.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Para los empleados disponer de oportunidades para desarrollar capacidades y crecer profesionalmente son atractivos claves. Las tres últimas razones por la que los empleados dejan sus trabajos son:

- Falta de oportunidad de crecimiento profesional.
- Ninguna oportunidad de ascender.
- Puesto sin salida.

Cuando observamos las razones por las que los empleados se sienten interesados en sus empleadores vemos:

- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Oportunidades de desarrollar capacidades.

Barreras

Tanto los empleadores como empleados consideran muy valioso ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo y crecimiento profesional. Sin embargo, tal vez sea difícil ponerlo en práctica por algunas de estas razones:

- *Atención a lo inmediato.* No siempre es fácil prestar atención al desarrollo cuando destinamos todas nuestras energías a satisfacer las demandas de los clientes. El desarrollo es una inversión: rinde frutos en el largo plazo. Conseguir productos y servicios para nuestros clientes es urgente y puede resultar agotador.
- *Ningún fruto para nosotros.* También es posible que temamos que la cantidad de dinero, tiempo y esfuerzo que destinemos al desarrollo del empleado rindan fruto para alguien más. Invertiremos en desarrollo y lo perderemos cuando los empleados se lleven sus capacidades a otro lado.
- *Difícil de gerenciar.* Dependemos de que los supervisores brinden oportunidades a sus empleados, y no todos ellos están igualmente interesados ni son capaces de hacerlo. Algunos empleados pueden obtener más apoyo que otros.
- *Mal aprovechamiento de movimientos laterales.* Los empleadores que los usan para transferir gente con rendimiento deficiente corrompen el concepto de los movimientos laterales para los empleados calificados.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

- *El asunto de quién tiene la responsabilidad.* Siempre hay desacuerdo sobre hasta dónde debe llegar la organización en el desarrollo de los empleados y en qué medida éstos deberían hacerlo por su propia cuenta.

El desarrollo de las organizaciones

Las organizaciones se benefician cuando respaldan de manera enérgica las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Se benefician tanto por la mejor habilidad para alcanzar resultados como por la posibilidad de retener a los empleados que desean conservar.

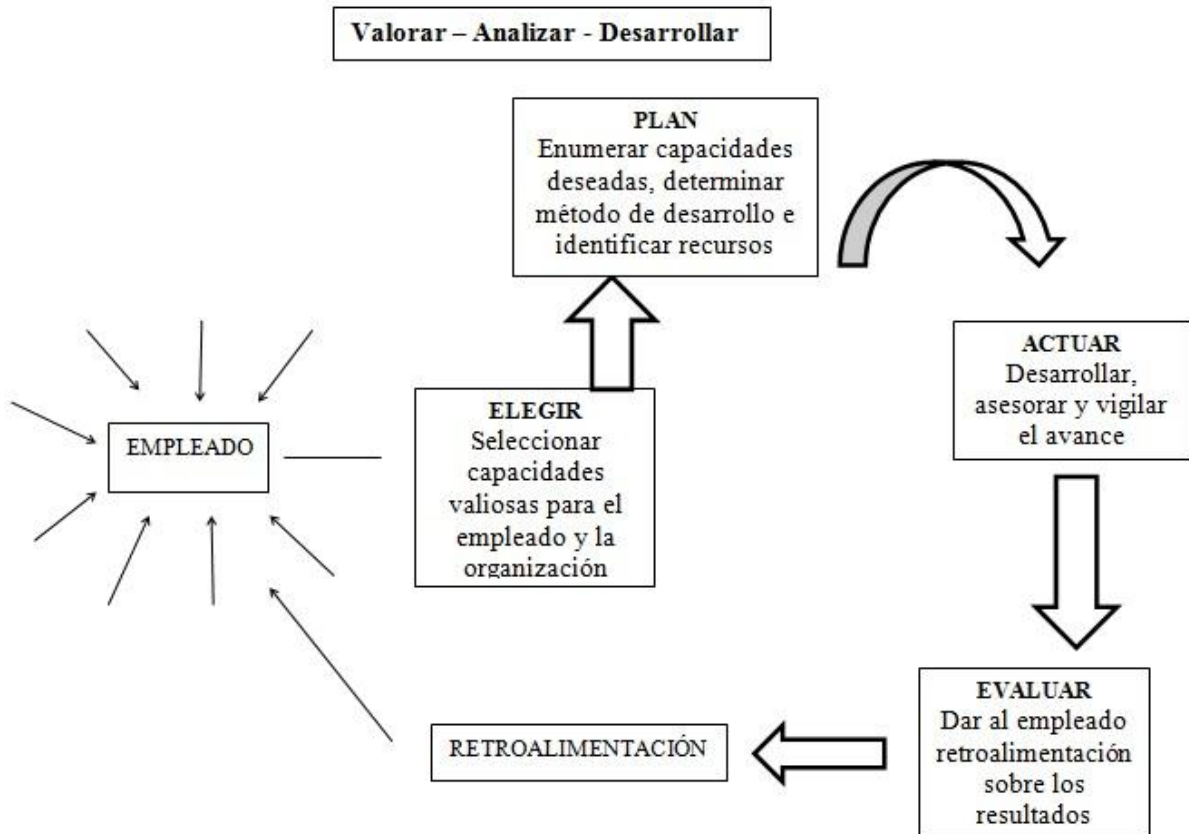
En la figura 12.1 se ilustra un modelo de desarrollo que conduce a estos resultados. Tiene cinco fases:

7. *Evaluar capacidades:* reunir retroalimentación de varias fuentes.
8. *Analizar:* combinar datos, analizar y evaluar, identificar el impacto que tendría en la organización el desarrollo ulterior de capacidades, considerar los intereses del empleado, examinar las oportunidades para aprovechar las capacidades y elegir dos o tres capacidades que se planeen desarrollar en un principio.
9. *Elaborar un plan:* describir las capacidades seleccionadas como comportamientos, decir lo que el empleado será capaz de hacer cuando adquiera las capacidades, decidir las actividades con las que se desarrollarán dichas capacidades, identificar los recursos necesarios, incluidos dinero, tiempo y un asesor, fijar un plazo para cada capacidad y determinar cómo se vigilará el avance.
10. *Actuar:* poner en marcha el desarrollo planeado, asesorar y vigilar el avance.
11. *Evaluar el avance:* retroalimentar al empleado para la siguiente evaluación.

El proceso concluye cuando el empleado desarrolla nuevas capacidades que cumplen los objetivos originales. Entonces se avanza hacia una nueva evaluación.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Figura . Modelo de desarrollo en organizaciones²⁸



²⁸ DIBBLE, Suzanne. 2001. “Trabajo, familia y flexibilidad de tiempos”. En: Conserve a sus empleados valiosos. México D.F. Op. Cit.

Retroalimentación

“Qué hará usted para retenerme?”

“Te daré retroalimentación para que sepas cuán bueno ha sido tu desempeño”

Los empleados que se hacen cargo de su crecimiento profesional quieren recibir retroalimentación. Desean retroalimentación sobre sus resultados. Igual o más importante, quieren retroalimentación sobre sus capacidades. Los empleados no pueden cambiar lo que ha pasado, pero sí pueden cambiar sus capacidades para rendir mejores resultados en el futuro. Es este último tipo de retroalimentación para el desarrollo la que ellos buscan.

A fin de que resulte efectiva como herramienta de retención, la retroalimentación debe ser:

1. *Relevante para el puesto.*
2. *Específica, no global.*
3. *Oportuna.*

Cómo dar retroalimentación

Es difícil retroalimentar. A menudo nos sentimos incómodos, sobre todo cuando hay una deficiencia de capacidades. No es fácil decirle a un empleado que cometió un error grave en el informe de un cliente y que se estuvo a punto de perder la cuenta. Nos enojamos cuando ocurre, pero no queremos expresar ese enojo de manera directa; así que esperamos.

6.11 Trabajo, familia y flexibilidad de tiempos

Flexibilidad de tiempos

“¿Qué hará usted para retenerme?”

“Te daré flexibilidad en cuanto al momento y lugar de trabajo.”

Tal vez el aspecto más extraordinario del lugar de trabajo actual es la flexibilidad en cuanto al tiempo y al lugar en que se realiza el trabajo. Para algunas organizaciones, el trabajo puede hacerse a cualquier hora, en cualquier lugar y con cualquier grupo de personas²⁹. Dar flexibilidad a los empleados mientras que los responsabilizamos de los resultados es una manera de retener a la gente que queremos conservar.

La flexibilidad ocupa un lugar importante en las listas de lo que hace que los empleados permanezcan con su empleador. Cuando se realizan encuestas de los factores que influyen en que los empleados se queden o se marchen, la “flexibilidad de horarios” aparece como uno de los principales atractivos.

¿Qué significa flexibilidad para los empleados y para los empleadores?

La flexibilidad, al igual que otros factores de la relación laboral del siglo xxi, ofrece beneficios tanto para los empleados como para la organización. A continuación se presentará un ejemplo de una “política de flexibilidad de tiempos”.

Propósito

Ofrecemos a los empleados flexibilidad en sus horarios de trabajo, con la condición de que sigamos brindando un excelente servicio a nuestros clientes, tanto internos como externos.

²⁹ DIBBLE, Suzanne. 2001. “Trabajo, familia y flexibilidad de tiempos”. En: *Conserve a sus empleados valiosos*. México D.F.: Oxford. Pp 197-200.

Política

- La flexibilidad de tiempos permite a los empleados fijar horarios de trabajo que respondan a sus necesidades personales.
- Las necesidades de nuestro negocio determinan las expectativas respecto de la presencia de los empleados.
- Los horarios de trabajo les indican a todos (compañeros de trabajo, supervisor, clientes y proveedores) cuándo un empleado está disponible.
- Los empleados pueden pedir horarios que les permitan empezar a trabajar a cualquier hora entre las 7:00 am y las 9:30 pm.
- Los supervisores admiten solicitudes cuando hay lugar para la flexibilidad de tiempos.

La habilidad de retener a los empleados cuando sus intereses personales parecen estar en conflicto con los del lugar de trabajo puede mejorarse al:

- Crear opciones de permisos para ausentarse de manera los empleados puedan hacerse cargo de hijos o padres de edad avanzada.
- Dar importancia a los empleados cuyos cónyuges tienen trabajos en otras ciudades permitiéndoles tele conmutar cuatro días y presentarse en la oficina una día a la semana.
- Desarrollar políticas de tiempo libre pagado que responsabilicen a los empleados por la administración de su tiempo.
- Prestar atención cuando los empleados comenten que con el nivel actual de comunicaciones electrónicas pueden ser tan productivos en casa como en la oficina.
- Usar la flexibilidad para hacer más productivo el tiempo de trabajo

6.12 Retención del personal valioso

En las empresas de hoy el retener a los mejores empleados debería ser tarea primordial, ya que esto les permitirá mantener la competitividad al máximo. La acción de retener va dirigida a la persona que trabaja más, no al cargo, dado que en lo inanimado no hay acción posible que pueda generar algún tipo de relación dada su naturaleza. No obstante, todo puesto de trabajo cumple una función y es la imprevisibilidad de las acciones que ahí se desarrollan; vale decir, la estructuración y óptima definición del puesto de trabajo delimitan claramente las funciones, permiten una movilidad y rotación que merme los riesgos en la caída de los procesos o retrasos de ineficiencia y garantizan, en la medida de lo posible, la consecución de la estrategia a largo plazo. Junto con ello, la identificación de los cargos claves posibilita prevenir acciones que impidan o promuevan la rotación. Esto implica tener cuidado para lograr una coherencia y óptima relación entre el perfil del cargo y la persona que lo ocupa³⁰.

En muchas situaciones hemos visto el valor que se le da a un empleado hasta el momento que este se va, ahí entonces es cuando empiezan las lamentaciones.

Todas las organizaciones deberían pensar seriamente la manera en que pueden retener a sus mejores empleados, porque cada vez más, la gente con más talento y creatividad es la que se va.

Las personas, sobre todo las que tienen conocimiento de su talento, se pueden dar el lujo de escoger a qué empresa quieren ingresar, y si el puesto no los convence después de un tiempo de ocuparlo, emigran a otro que les ofrezca lo que piden y que les brinde mayores comodidades.

Es por eso que, retener al personal, es una forma de mantenerse competitivo en el mercado. Son los empleados valiosos los que llevan al éxito a las pequeñas y grandes organizaciones.

³⁰ INDUSTRIAL, E. d. (30 de mayo de 2013). EOI. Obtenido de:
<http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retención-del-personal-valioso/>

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Pensemos que cuando una persona valiosa se va, no solamente se pierde el costo de su selección, sino que se esfuman también sus referencias, contactos y conocimientos, y aparecen nuevos costos de formación y baja productividad del nuevo empleado que le sustituye.

No percatarse de la importancia que tiene el conocimiento como un activo tangible de la empresa, es un error que puede resultar muy caro.

No es conveniente darnos el lujo de contar con personas desmotivadas, insatisfechas en su trabajo, ya que la insatisfacción de los empleados se refleja directamente en los resultados. La empresa debe cumplir con las necesidades específicas de cada trabajador. Está comprobado que, un empleado motivado, con una actitud positiva en su trabajo y comprometido con lo que hace, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Es más costoso formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales.

Hay que recordar que los empleados valiosos se quedan en las empresas debido a diversos factores como la estabilidad laboral, el conocimiento de su profesión o actividad laboral, el buen ambiente laboral, la compatibilidad cultural, el sentido de pertenencia, la flexibilidad de la estructura laboral, los esquemas salariales y de recompensas o inclusive por tradición familiar, social o cultural.

La idea de retener al personal más valioso dentro de la empresa es generar capital intelectual, el cual se puede decir que es la suma de las aptitudes y habilidades que poseen los empleados.

Para que los buenos empleados se queden en las empresas existen muchísimas recomendaciones al respecto. Se trata de ganar-ganar, y es precisamente por eso que se deben de ofrecer salarios competitivos que generen colaboradores competitivos así como oportunidad de desarrollo de carrera profesional.

6.12.1 Criterios de identificación

En cuanto a los criterios que utilizan las organizaciones para ubicar aquellos empleados que van a ser sujetos de retención, son innumerables, pero se pueden identificar los siguientes:

- Competencias.
- Compromiso.
- Evaluación del desempeño.
- Conocimiento.
- Relación con los clientes.
- Intención de progresar³¹.

En cuanto a los criterios utilizados se encontró que es posible dividirlos entre aquellos que responden a los intereses organizacionales y los que responden a inquietudes de los empleados.

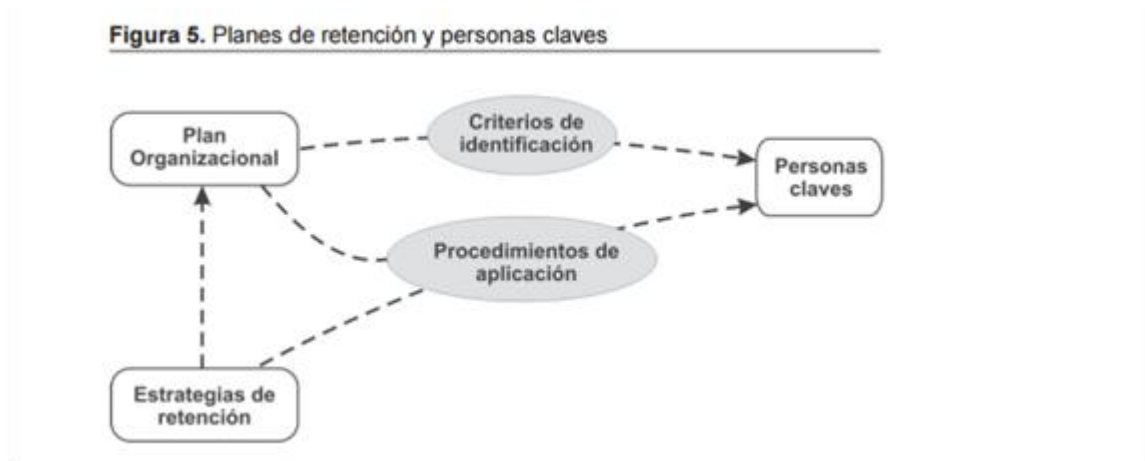
Frente a las imprecisiones encontradas, aparece una pregunta: ¿cuáles son los criterios que la compañía tiene en cuenta para determinar a quiénes se les van a aplicar las estrategias de retención? La respuesta lleva a pensar en la estrategia del negocio y evaluar aquellos cargos que tienen una incidencia mayor en este.

Desde esta perspectiva, ¿todos los cargos de las distintas áreas en las organizaciones productivas pueden ser considerados “estratégicos”? Los datos inclinan a pensar que no es necesariamente así. Que alguien sea importante, primordial o necesario dentro de la compañía no significa que tenga carácter de “estratégico”; es más, podría ser válido afirmar que existen cargos que están más encaminados y relacionados con el sostenimiento del negocio y por ello podrían denominarse más estratégicos que otros.

³¹ GONZALES MIRANDA, D.R. (02 de agosto de 2009). Universidad EAFIT. Obtenido de revista universidad EAFIT: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11/11>

6.12.2 Sobre la existencia de las estrategias de retención de personal

Es importante que en todas las organizaciones exista un plan estratégico de retención de personal, que incluya objetivos y actividades necesarias para evitar la emigración de sus empleados. Para ello es necesario preguntar a los empleadores si en sus organizaciones existen planes estratégicos de retención para poder implementarlo. En el caso que no existiera es ideal incluirlo en un plan organizacional concreto, realizando procedimientos de aplicación y criterios de identificación de aquellas personas claves a quienes se pretenden retener, tal como se expresa en la figura siguiente³².



6.12.3 Planes de retención: generalidades y contradicciones

Se llama plan de retención a una serie de actividades para el funcionamiento u operatividad de la empresa, pero no están diseñados específicamente para retener al personal. Se determinan una serie de actividades que forman parte de los procesos de la empresa en general, a las cuales se les atribuye la intención de retener³³.

Según el autor Henry Mintzberg la estrategia es un “patrón de acciones” o un “plan de acción”. En la primera definición, este investigador sugiere que se deben estudiar las estrategias y los procesos por los cuales se desarrollan, es decir, descubrir dichos patrones en las organizaciones e investigar sus orígenes.

³² GONZALES MIRANDA, D.R. (02 de agosto de 2009). Op. Cit.

³³ GONZALES MIRANDA, D.R. (02 de agosto de 2009). Op. Cit.

La segunda definición es mucho más conocida y denota una intención deliberada de construir un camino en pos de alcanzar un resultado. Es claro que no puede existir estrategia en ninguno de los dos sentidos si no hay un patrón que se repita en el tiempo, o la intención clara y deliberada por cumplir un objetivo, que en este caso es la retención del personal.

Al parecer, la necesidad o la urgencia marcan la pauta para una implementación en tal sentido, preocupación que solo aparece cuando el riesgo de perder al “personal estratégico” se hace evidente. Drucker (1992, 100) consideraba que “hoy en día todas las organizaciones dicen eso de que ‘las personas son nuestro principal activo’. Pero son pocas las que practican lo que predicán y menos aun las que lo creen de verdad”³⁴.

6.12.4 Sobre la efectividad

Para evaluar la efectividad de las llamadas estrategias de retención se hace necesario analizar las razones por las cuales las personas abandonan libremente las organizaciones. Se hace evidente que el tema monetario se convierte en una de las principales razones del libre abandono³⁵. La competencia, representada sobre todo por las multinacionales, ofrece un mayor salario con el objetivo de persuadir a los mejores empleados para que abandonen la organización donde laboran. Esta práctica se convierte en una acción concreta de ofrecimiento externo agresivo y recurrente que impacta en las políticas de compensación de las organizaciones; así, estas se encuentran con la sorpresa repentina de tener que reestructurar o redefinir sus estrategias y políticas de compensación al momento de intentar retener al personal por medio de un mayor salario. Sin embargo, ejercer tal acción pone en riesgo la estructura salarial y con ello las relaciones laborales de la organización. En cuanto a razones de abandono referidas al trabajo, una serie de temas importantes se presentan para analizar. El primero de estos corresponde a las propias expectativas de las personas.

³⁴ DRUCKER. 2009. En: estrategias de retención de personal.

³⁵ GONZALES MIRANDA, D.R. (02 de agosto de 2009). Op. Cit.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Para el trabajador, su compromiso de afiliación no es con la organización, es con su conocimiento individual, con su proyecto de vida, con sus intereses. Esto se explica por el resquebrajamiento del paternalismo y el distanciamiento del sentido de lealtad organizacional que se expresa en las continuas fusiones y adquisiciones empresariales, las cuales permean un cambio organizacional que ya no tiene en cuenta la continuidad de los empleados, pues el criterio de rentabilidad prima sobre todo lo anterior.

6.12.5 Rotación del personal y las estrategias para evitarla

El término “rotación de recursos humanos” se entiende como la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Este intercambio es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. La organización, como un sistema abierto, se caracteriza por el incesante flujo de personas que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados³⁶. Frente a ello, la literatura sobre el tema ha propuesto diversas “acciones estratégicas” para evitar que dicha rotación aumente o se pierda el control.

Las divisiones y clasificaciones que existen al respecto son muchas (numerosas de ellas relacionadas o direccionadas al tema meramente económico). Una clasificación clásica se puede observar en la figura siguiente.

Figura 3. Clasificación de la compensación



³⁶ GONZALES MIRANDA, D.R. (02 de agosto de 2009). Op. Cit.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

El tema monetario, como factor motivacional, si bien es importante, no es definitivo como lo han podido corroborar algunos autores desde diversas teorías de compensación³⁷: [...] claramente, el dinero es un factor motivador, pero probablemente no es el único. Otros factores pueden ser las relaciones laborales (tanto personales como profesionales) entre los trabajadores del equipo; la libertad para fijar los horarios; la flexibilidad en el entorno de trabajo; las buenas relaciones “jefe-subordinado”; los sentimientos de libertad y logro. Aunque estos factores motivadores son difíciles de evaluar y pueden variar entre los empleados, uno puede esperar que las tasas de retención del personal se incrementen (Lumpkin, 2003, p. 150)³⁸. Aún son escasas las evidencias que indiquen que pagar más a las personas constituye el factor más importante para atraer, y sobre todo para retener al personal. La mayoría de los estudios muestran que el factor monetario no es la razón más importante para que las personas tomen o dejen un trabajo y que el dinero no se encuentra entre las primeras razones para ello. Por tal razón, cabe preguntarse: ¿vale la pena poner nuestra mirada en las estrategias monetarias o quizás sea hora de considerar estrategias que vayan más allá de lo monetario? En una investigación de salarios realizada por Human Capital en 426 empresas, relacionada con 16 sectores y 479 cargos pertenecientes a Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, se evidenció la necesidad de las compañías de contar con planes de remuneración que favorezcan la atracción y retención del talento. Asimismo, muestra una serie de factores que no pasan principalmente por lo monetario. El trabajo constituye el principal medio para ganar dinero y garantizar el cubrimiento de algunas necesidades básicas. Sin embargo, el deseo de cubrir dichas necesidades no es la única razón por la cual la gente permanece en el trabajo. El empleo de una persona es un indicador de estatus que proporciona además un importante sentido de identidad. Durante la vida, las personas buscan asegurar un puesto de trabajo que de alguna manera refleje lo que son y lo que valen y que, en general, permita que se desarrollen y encuentren su felicidad.

³⁷ GONZALES MIRANDA, D.R. (02 de agosto de 2009). Op. Cit.

³⁸ Dess & LUMPKIN. 2003. En: estrategias de retención de personal (02 de agosto de 2009)



“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Por si fuera poco, el trabajo da estructura a los días y cumple una poderosa función social. Aun así, con todo y lo importante que son estos factores para los individuos, ¿qué es lo que hace que estos quieran permanecer en el puesto de trabajo? Dar respuesta a esta pregunta no es sencillo y la solución no consiste solo en pagar más dinero o en fomentar en la gente un mayor sentido de participación. Para complicar más las cosas, los motivadores claves quizás difieran de un puesto a otro e incluso, entre las personas. (Parkinson, 2003, p. 88-89). La retención de las personas requiere, por lo tanto, no solo de acciones en tal sentido; es necesario y pertinente ahondar en aquellos aspectos de carácter personal que intervienen en la decisión de los sujetos sobre los que se interviene. Por el objetivo propuesto para la investigación, no se profundizó en este último aspecto. Por el contrario, el trabajo se centró en las acciones que realizan las empresas con el propósito de retener al personal.

7. Modelo metodológico

7.1 Instrumentos para la recolección de datos

Nuestro proyecto de grado se encuadra dentro del estudio descriptivo, ya que se limita a describir las dos problemáticas que tiene la empresa, las cuales son el reclutamiento y la retención de personal. En el desarrollo de nuestro trabajo se podrá ver cómo estos dos procesos se manifiestan en la empresa.

A su vez, se puede decir que este tipo de estudio es observacional ya que no se manipula el objeto de estudio sino que solo se observa lo que ocurre con el fenómeno en la realidad y en este caso se lo analiza en un período de tiempo corto. El tipo de fuente que se utilizó es de campo ya que a través de encuestas y entrevistas se obtuvo la información pertinente a la problemática del trabajo.

A partir de los instrumentos de recolección de datos antes mencionados se pudo hacer un análisis de la situación actual de la empresa y posteriormente un diagnóstico de la misma. En virtud de los resultados obtenidos, se ofrecerán diferentes propuestas con el fin de contrarrestar los problemas que enfrenta la organización.

Las entrevistas realizadas a la gerente de recursos humanos tuvieron un formato no estructurado permitiendo profundizar en la problemática planteada. Las mismas fueron dirigidas a ella debido a que es la responsable del área y a su vez la encargada de la organización y distribución de proyectos del área de programación. Por otra parte, las encuestas tuvieron como destinatarios a los empleados del área de programación (programadores java, .net, ++, testing, entre otros). Las mismas nos permitieron obtener información sobre qué imagen tienen sobre la empresa, si están satisfechos con los proyectos que se les ofrecen, si el área de recursos humanos les ofrece la atención necesaria para suplir sus necesidades, si conocen los objetivos generales y específicos de la empresa, entre otras cosas.

Cabe aclarar que las encuestas no se realizaron a la totalidad de los empleados, sino sólo a una muestra de ellos en forma aleatoria en los diferentes perfiles.

Por otra parte, además del análisis de la problemática principal, se analizaron actividades de recursos humanos como por ejemplo descripción de puestos, planes de carrera, sistemas de remuneraciones e incentivos, sistemas de promociones, entre otros; para poder determinar cómo se puede cambiar o mejorar la situación actual de la empresa.

7.2 Análisis e interpretación de datos

Las herramientas de recolección de datos antes mencionadas nos permitieron obtener datos tanto de la problemática principal de la empresa como de las distintas funciones que desempeña el área de recursos humanos; siendo esto último clave para realizar un diagnóstico global, que nos permitió conocer y comprender la gestión de recursos humanos.

Para la obtención de los datos abarcamos desde la gerente de recursos humanos hasta una muestra representativa del personal del área de programación. Esto tuvo como fin conocer cuál es la percepción de cada persona sobre el reclutamiento y retención de personal.

Entre las preguntas realizadas a la gerente de recursos humanos se pueden nombrar algunas tales como: cómo llevan la problemática del reclutamiento y retención en el día a día, qué técnicas utilizan para conservar a sus empleados, qué oportunidades le ofrecen a aquellos programadores que desean desvincularse de la empresa por falta de satisfacción o proyectos, cuáles son las principales “quejas” que tiene el empleado, cuáles son las condiciones de trabajo, quiénes son los principales competidores. Las respuestas recibidas dan cuenta de los años de experiencia, conocimiento, poder de decisión y responsabilidad en la empresa que tiene la gerente, ya que las mismas fueron amplias y precisas.

Por otra parte, las encuestas realizadas al personal de programación fueron abiertas y cerradas ya que el objetivo también era que se puedan expresar libremente sobre algunas cuestiones importantes a la hora de analizar la problemática en cuestión, como por ejemplo: qué noción tienen sobre la empresa, el área a la que pertenecen y el puesto que cada uno ocupa, cómo perciben el clima organizacional, conocer si reciben la retroalimentación requerida y deseada y si son motivados continuamente.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Comenzando con el análisis propiamente dicho, es posible apreciar que la empresa “*Harriague y asociados*” presenta una elevada imagen y gran participación en el mercado laboral de software ya que es reconocida y contratada por clientes de todo el país.

Luego de realizar entrevistas y encuestas pudimos analizar que su principal fuerte es el desarrollo de la tecnología de software, disponible para la sociedad en general. Actualmente las nuevas formas de vida de las personas se están “tecnologizando”, y esto lleva a que Harriague esté con su prestación en pleno auge, ya que su servicio es fundamental.

Por otra parte podemos apreciar, que es una empresa que está en constante cambio y actualización de sus tareas y recursos, y esto permite que sea elegida por muchas empresas grandes como Cablevisión que ven en Harriague, una constante renovación de sus servicios.

Si bien, es una compañía que está muy bien organizada y cuyo entorno la va acompañando en esta expansión, tiene ciertos problemas como toda empresa. Entre sus puntos negativos podemos nombrar el proceso de reclutamiento, del cual hablamos anteriormente, comentando que la organización cuenta con pocas herramientas de búsqueda de programadores volviendo a este proceso poco eficaz. Al realizar las entrevistas se pudo apreciar que Harriague tiene como objetivo trabajar creativamente en buscar nuevas fuentes y lugares para encontrar profesionales comprometidos y con experiencia en sistemas; ofrecer nuevos servicios atractivos desde el momento en que se hacen ofertas laborales, llegar a otras provincias y países, brindando la posibilidad de relocalización para aquellas personas que viven en otros lugares y que quieran venir a trabajar a la ciudad de Córdoba.

Además se busca flexibilidad laboral, no sólo con el personal que trabaja físicamente en la empresa, sino también con aquellas personas que viven en otras provincias brindándoles la posibilidad de trabajar a la distancia sin la necesidad de que se trasladen a Córdoba Capital.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Dialogando con uno de los subgerentes de programación, nos remarcaba la necesidad de formalizar la metodología del reclutamiento y selección, ya que sostiene que hay una falta de profesionalización a la hora de las búsquedas, porque la mayoría de las veces se consiguen perfiles con poca experiencia técnica y laboral.

Si bien se tiene en claro cuáles son los perfiles que se requieren en la empresa, la problemática en este rubro es alta, ya que los mismos no son fáciles de conseguir. Se necesitan personas con una mínima formación en ciertos sistemas como “Java”, que puedan complementar al equipo. Además se requiere gente creativa, didáctica y que se adapte a la forma de trabajar que existe en la empresa. Todo ello sumado a que la compañía no sólo busca gente para sí misma, sino que también ofrece el servicio de consultoría de estos perfiles, produciéndose de esta manera un doble trabajo. Esto implica que debemos ser lo más creativo posible para llegar a disminuir las barreras que ponen los candidatos, los empleados y la competencia.

Por otra parte la alta tasa de rotación está generando una inestabilidad del personal en la empresa, producido por la falta de actividades de retención de los empleados que los motiven a permanecer por muchos años en la misma. A través de las encuestas realizadas se recabó información sobre distintos temas referidos a recursos humanos que impactan en la retención de personal. Entre ellos se encuentran la capacitación, los incentivos, la remuneración y la comunicación asociada a las encuestas de clima laboral. En cuanto a la capacitación, la empresa brinda formaciones básicas para las personas que recién ingresan para tratar de nivelarlas con las que ya están. Ligado a esto los empleados que ya están trabajando en la organización, sienten descontento por los tipos y niveles de capacitaciones que ofrece, ya que las mismas son muy básicas y los temas que se dictan no se actualizan. Sostienen que se los deberían capacitar en nuevos tales como Java para avanzados, .net, aplicaciones móviles, telecomunicaciones y telefonía móvil.

Con respecto a los incentivos los empleados expresan que no son reconocidos siempre por su labor, que muchas veces llegan al objetivo y hasta lo logran superar y no son recompensados por los mismos teniendo que llegar al punto de “reclamar” su premio.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

En lo referido a las remuneraciones los trabajadores de Harriague, nos remarcaron las fallas a la hora de cobrar sus sueldos, ya que sostienen que el pago se realiza en 2 partes: del 20 al 30 de cada mes se abona la primera mitad del sueldo y del 5 al 10 la segunda mitad. Esto lleva al reclamo constante de los empleados ya que muchos necesitan tener el total de su remuneración antes de ciertos días para el pago de sus deudas personales.

Otro tema es el descontento en la asignación de proyectos, ya que los mismos muchas veces no son los indicados para ciertos perfiles de los empleados. A la hora de participar en proyectos de clientes en los que se requiere trasladarse físicamente de lugar, es decir, viajar a otros sectores de la ciudad, provincia o país, surgen quejas por parte de los empleados que no quieren participar de los mismos.

Como mencionamos anteriormente se realizan encuestas anuales para medir el clima laboral que hay en la organización. Cada grupo o equipo tiene reuniones con el área de RRHH (staffing) y con su líder. En cuanto al tema de staffing (administración de rrhh) la demanda que tiene el departamento por parte de los empleados es por ejemplo, que no pasen más de dos meses sin tener reuniones con los mismos. Esto muchas veces se dificulta por la cantidad de empleados y el poco tiempo con el que se cuenta.

En total hay 220 personas trabajando en Harriague, algunos lo hacen físicamente en la empresa y otras trabajan en las demás dependencias, pero todos reciben el mismo tratamiento ya sea personalmente o a la distancia y eso genera que el tiempo no rinda. Y en el caso de las reuniones con el líder, la mayoría de las veces, es éste el que las evita. Por tal motivo se genera una falta de comunicación que no permite a los empleados poder expresar sus disconformidades para con su labor o la empresa. Son los líderes, principalmente, y RRHH, los encargados de contener a su equipo de trabajo y detectar a tiempo los descontentos. Además hay muchos empleados que no notifican sus “malestares”, y esto provoca la insatisfacción de los mismos, dejando de esta manera en evidencia la falta de compromiso y comunicación de los jefes y RRHH con el personal.

Otro tema a tener en cuenta que, si bien no es un factor que afecte directamente a la retención, forma parte de los ítems de los empleados a la hora de elegir una empresa, es la infraestructura del lugar.



“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Entre los problemas que se resaltan podemos ver la falta de ergonomía en las sillas donde se sientan los empleados para trabajar largas horas en la computadora y la temperatura en las oficinas, ya que aquellas personas que se encuentran cerca de las ventanas en verano tienen calor y las que no, tienen frío. Otro aspecto a agregar sobre este tema es que el complejo Capitalinas, no cuenta con una buena señal de internet, lo que perjudica mucho el funcionamiento de esta empresa ya que es una de las herramientas principales que utilizan para trabajar.

A partir de éste análisis se desprenderá el diagnóstico organizacional, el cual nos permitirá posteriormente, brindar diferentes propuestas que tengan por objetivo plantear alternativas y soluciones.

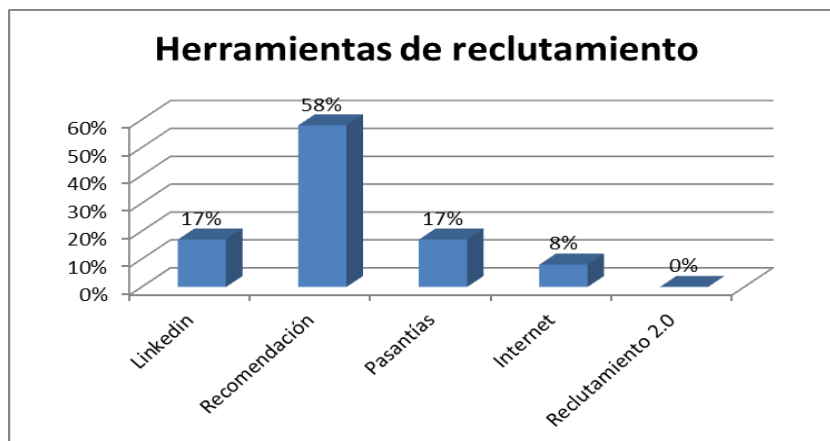
8. Diagnóstico organizacional

De acuerdo a lo expresado en el punto de análisis e interpretación de datos podemos decir que todas las situaciones nombradas provocan muchas veces desmotivaciones en los empleados que a la larga tiene como consecuencia la constante rotación de personal, perdiendo en varias ocasiones a aquellos calificados o de gran valor profesional.

También las falencias en el proceso de reclutamiento llevan a que la empresa no cuente con el personal deseado en tiempo y forma.

Muestra de lo mencionado anteriormente es lo que se reflejó en las entrevistas y encuestas realizadas donde:

- El proceso de reclutamiento muestra falencias haciendo que éste sea ineficiente debido a que no utiliza mayores herramientas que las mencionadas a lo largo del trabajo, dejando aun lado el reclutamiento 2.0



- La falta de tiempo con la que dispone el personal de RRHH para llevar a cabo el reclutamiento, debido a las pocas personas que integran el área y que se encargan de varios procesos.

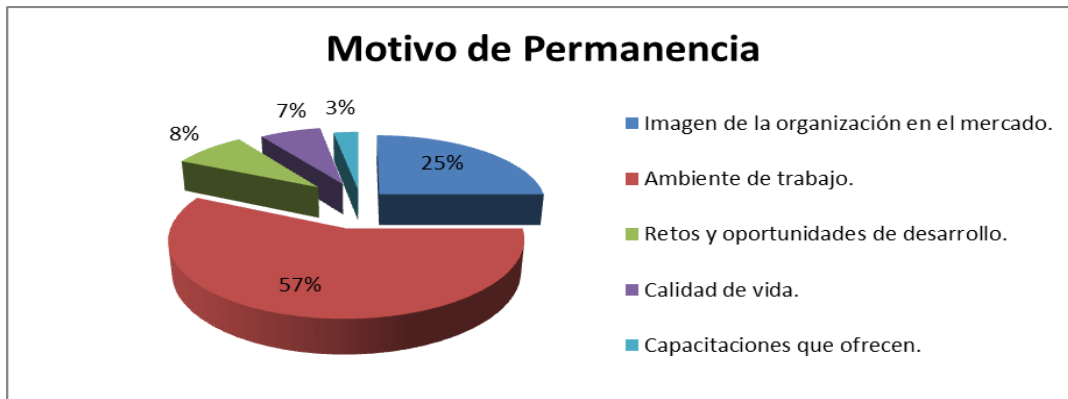
- El personal de RRHH no se encuentra formado y capacitado correctamente para llevar adelante el proceso de reclutamiento.

- Los perfiles de programadores que se buscan son escasos en el mercado laboral.

- La alta rotación está directamente relacionada con las necesidades y motivaciones que tienen los profesionales de sistemas.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

- El área de RRHH, cuenta con herramientas para retener el personal como nuevos proyectos, aumento de la remuneración e incentivos, pero al ser la competencia en el mercado tan alta, no le es efectiva ya que por el motivo que más se repite es el del ambiente de trabajo, siendo inferior los retos y oportunidades de desarrollo, calidad de vida (remuneración) y capacitaciones.



Continuando con el diagnóstico, detallaremos el ambiente general y específico de Harriague que nos permitió comprender cómo influyen en estos dos procesos:

8.1 Ambiente General

De acuerdo a los datos obtenidos en las entrevistas y encuestas realizadas, pudimos hacer un análisis del ambiente general o macroentorno en el que se desenvuelve la empresa ya que la misma se encuentra afectada por todos los ámbitos que comprende dicho ambiente, tanto de manera positiva como negativa.

En cuanto al ámbito político podemos analizar que a partir de las elecciones presidenciales del año 2015, existe una inestabilidad causada por el propio cambio de gobierno, generándose de esta manera una incertidumbre para muchas empresas como es el caso de Harriague. Esta organización se ve afectada, entre otras cosas, por las condiciones del mercado, debido a que las mismas no se encuentran completamente definidas y esto genera inquietudes en la empresa como en sus propios clientes.

Por lo tanto Harriague debería analizar las posibilidades de inversión en recursos tecnológicos e informáticos.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Las nuevas condiciones del contexto en cuanto a las importaciones y exportaciones permiten ampliar el mercado de la empresa, al existir la posibilidad de importación por parte de potenciales clientes para el desarrollo de nuevos proyectos tanto en el mercado interno como externo.

En el ámbito económico, el país se encuentra en un proceso de estanflación, es decir, recesión con inflación, lo que afectaría significativamente al sector.

Desde el sector sociocultural, las formas de vida han ido mutando y esto ha repercutido en Harriague, como es el caso de la flexibilidad horaria, que permite a los empleados trabajar desde sus hogares. Esto ha sido una decisión que se pudo implementar, desde el desarrollo de las tecnologías y que desde el análisis interno que hemos desarrollado esto muchas veces logro mejores resultados.

En cuanto al ámbito tecnológico, se han aplicado tres políticas que han afectado directamente a la empresa. Una de ellas es la política de innovación tecnológica que consiste en que, todos aquellos proyectos que sean realizados para clientes y a su vez sean considerados innovadores son rentados total o parcialmente por el gobierno nacional. También la empresa se beneficia con el programa “FONTAR” el cual consiste en una inversión que el gobierno realiza a cambio de nuevas innovaciones tecnológicas o mejoras en las mismas. Por otro lado, muchas de las capacitaciones que se realizan en la organización son subsidiadas por el gobierno y esto beneficia directamente a la misma.

8.2 Ambiente Específico

Los clientes de Harriague y asociados, son empresas prestadoras de servicio y vendedoras de productos. Dentro de ello podemos encontrar a compañías de tecnología, finanzas, manufactura, servicios, retail y organizaciones del gobierno.

Todas aquellas organizaciones de cualquier rubro y tamaño, pueden adquirir los servicios de Harriague a la hora de querer confeccionar sistemas de software para sus empresas.

Tal como nos comentaron en las entrevistas, podemos apreciar que dentro de los clientes se encuentran grandes empresas como Cablevisión o compañías más pequeñas/medianas como el Banco Central del Chaco.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Debido a la gran demanda de este servicio por parte de la mayoría de las empresas, existe mucha competencia en el mercado ya que es un rubro con un alto nivel de explotación en la actualidad y de gran crecimiento en el mercado.

Algunas de estas empresas las podemos ver asociadas en el “Córdoba Technology Cluster” que es una organización conformada por importantes empresas de tecnología radicadas en la Provincia de Córdoba las que, mediante la configuración de un cluster, se propusieron complementar esfuerzos para desarrollar y ofrecer soluciones tecnológicas de nivel internacional. Es por ello que Harriague está constantemente en la búsqueda de mejorar sus servicios y su calidad para cooperar con este grupo y también distinguirse de las demás.

En cuanto a las empresas terciarias que Harriague contrata, la misma cuenta con proveedores de productos de hardware informáticos, software informáticos, servicios de comida, seguridad y traslados. También, la compañía actúa como proveedora, tal es el caso del servicio que realiza el área de recursos humanos, prestando programadores a otras empresas, sin embargo por el producto que ofrece es netamente proveedora.

De acuerdo a los grupos de presión con los que suelen contar ciertas empresas, Harriague no tiene convenio con ningún sindicato que ampare a sus empleados.

8.3 Comunicación

Hay varios tipos de formatos de comunicación en la empresa. Cuando hay una comunicación directa de la alta dirección para todo el personal de la empresa se informa vía mail formalizando el proceso. También se informa por medio de carteles colocados en sectores estratégicos de la empresa, donde suelen ponerse avisos.

Cuando es una comunicación de un leader a su equipo, y se trata de una información que hay que dar que ya está pactada con el cliente o algo muy importante del proyecto o del servicio se hace también vía mail para que quede todo asentado y formalizar el proceso.

Si bien en Harriague se busca la formalidad de la comunicación, muchas veces se entropone la informalidad de la misma, debido a los contratiempos o entredichos que se puedan dar “entre pasillos”.



8.4 Cultura organizacional

La cultura de Harriague se puede denominar fuerte, ya que se comparten costumbres como el trabajo en equipo, la responsabilidad, el compromiso, sentido de pertenencia, tanto entre los empleados que trabajan físicamente en la empresa como aquellos que lo hacen a la distancia.

También el reconocimiento de los empleados por parte del departamento de recursos humanos, demuestra la iniciativa y compromiso que tiene la empresa para con sus empleados.

9. Plan de intervención

9.1 Propuesta de intervención

Luego de haber desarrollado el diagnóstico organizacional mediante distintos métodos de recolección y análisis de datos, se puede apreciar que el área de reclutamiento como el proceso de retención de personal tienen problemas que son necesarios resolver.

A continuación se va a desarrollar una propuesta de mejora que permitirá generar cambios para optimizar el funcionamiento y rendimiento de estos procesos, como los ejes que elegimos para llevar a cabo los mismos.

Para el reclutamiento:

- *Contratación de un reclutador interno*
- *Especializarse en reclutamiento 2.0*

Contratación de un reclutador interno

Cuando hacemos referencia a la contratación de un reclutador, hablamos de una persona que esté capacitada y se dedique exclusivamente a la tarea de reclutar y seleccionar a aquellas personas que requiere la empresa y que cumplan con los requisitos del puesto vacante. Sin embargo, proponemos la opción de que puede ser un reclutador interno. El mismo no es tan costoso en comparación con la contratación de un reclutador externo (consultora) ya que uno interno tiene en promedio un sueldo neto mensual de \$15.000, mientras que uno externo cobra el valor del sueldo bruto que se le va a pagar a la persona seleccionada y puede tener muchas variantes. Si bien a corto plazo puede tener alguna ventaja el reclutador externo, a largo plazo tendremos mejores beneficios económicos con el reclutador interno. Además, como hemos descripto anteriormente, Harriague cumple el papel de consultora para otras empresas del rubro informático, es por esto que la constante participación y un puesto fijo de una persona realizando esto, mejorará este servicio, tanto para el cliente interno como el externo.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

No obstante, creemos que si bien un reclutador externo puede contar con más herramientas para la búsqueda de personas acordes al puesto de trabajo requerido por la empresa, un reclutador interno conoce desde adentro a la organización y eso genera una ventaja a la hora de comparar el perfil de la persona reclutada con la cultura de la empresa.

Análisis y descripción del puesto

MISIÓN

Proponer metodologías específicas para contribuir con el desarrollo de los planes de reclutamiento, a fin de mejorar la elección de los perfiles para cada uno de los puestos, gestionando las mejores condiciones para alcanzar los resultados esperados.

	ACCIONES (¿Qué hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Reconocer las necesidades de las áreas con respecto a los puestos vacantes.	Prever las gestiones necesarias del proceso de reclutamiento.
2	Establecer metodologías, objetivos y soportes de reclutamiento apropiados, que permita realizar el despliegue en tiempo y forma de las búsquedas requeridas.	Lograr que las actividades de reclutamiento respondan a las necesidades de cada área de la empresa, principalmente del sector de programación.
3	Evaluar y realizar seguimiento de las actividades de reclutamiento realizadas.	Contribuir a la mejora de los estándares de calidad a desarrollar en cada servicio de reclutamiento desplegado y consolidar los indicadores de este proceso.
4	Recabar y organizar información de los perfiles reclutados.	Mejorar el registro y seguimiento de las acciones de reclutamiento, que permita dar cuenta de las gestiones realizadas, pudiendo administrar y ahorrar los tiempos demandados para estos procesos.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

5	Realizar el monitoreo de gastos de reclutamiento vs. el presupuesto aprobado.	Garantizar el cumplimiento del presupuesto aprobado, realizando el seguimiento de los posibles desvíos que pudieran surgir.
---	---	---

CONTEXTO

- El producto final del trabajo consiste en brindar soporte y servicio para desarrollar las herramientas, programas y metodologías de reclutamiento que se requiere para cubrir puestos vacantes.
- El principal desafío del puesto es hallar, analizar y evaluar solidamente la información y los datos recibidos, realizando las adecuaciones pertinentes a la realidad y necesidades de Harriague y asociados
- El puesto requiere contacto con: Gerentes, jefes, responsables de área y analistas a fin de acordar necesidades de búsqueda
- Para el logro de los resultados esperados del puesto incide la efectiva respuesta de los contactos externos, en tiempo y forma

PRINCIPALES CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIAS Y HABILIDADES

- Conocimiento en reclutamiento 2.0
- Conocimiento de los principales características de los perfiles necesarios, en especial de los programadores
- Conocimiento en realización a entrevistas
- Enfoque a resultados
- Conocimientos en Gestión de Proyectos de reclutamiento vinculados a la necesidad de Negocio empresarial
- Conocimientos en Gestión presupuestaria
- Experiencia en el diseño y administración de programas de reclutamiento
- Conocimiento en Idioma Inglés y herramientas de Microsoft Office
- Habilidades para las relaciones interpersonales y la negociación

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

A continuación analizaremos las ventajas y desventajas que tiene un reclutador interno:

Ventajas

- ✓ Conoce toda la estructura y costumbres de la empresa
- ✓ Dispone de todo su tiempo para la realización de su trabajo
- ✓ Conoce a fondo los pro y contra de la empresa
- ✓ Entiende a la perfección los puestos de la empresa, resultando más fácil encontrar el candidato correcto
- ✓ Están en un constante crecimiento y mejoramiento continuo de la actividad, mejorando la performance de la empresa.
- ✓ Seguridad, esto es un aspecto a tener a favor en un reclutador interno, ya que el mismo tiene acceso a cierta información confidencial ya sea comercial o de desarrollo de producto, que no puede tener un reclutador externo.
- ✓ Puede ahorrarse el tiempo que le llevaría a un consultor externo, aprender y conocer datos de la empresa necesaria a la hora de reclutar.

Desventajas

- ✓ Se ve afectada por las políticas internas de la empresa
- ✓ Puede ser fácil de manipular por conductas corruptas o inapropiadas
- ✓ Es difícil el aporte de experiencia externa a la hora de aplicar herramientas o métodos para reclutar

Si bien existen desventajas en este proceso, analizamos que son mayoría las ventajas. Estudiamos la posibilidad que una persona que trabaje dentro de la empresa y se dedique pura y exclusivamente a la tarea de reclutar, mejorará este proceso, ya que dedicará el 100% de su tiempo para este trabajo.

También creemos que sería bueno y traería mejores resultados, que esta persona pueda participar de diversas capacitaciones dictadas por entidades externas a la empresa para que la misma esté actualizada en todas aquellas herramientas o métodos en cuanto a esta tarea.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Otro aspecto importante a tener en cuenta, es que al realizar la empresa todo el proceso de reclutamiento y selección, no sólo reduciría el costo del proceso ya que se evitaría terciarizar esta actividad, sino que también podrá elevar el precio del servicio prestado a las empresas clientes, porque toda la actividad de reclutamiento y selección se haría por completo en Harriague.

En conclusión la consultoría interna puede analizar los problemas que surgen dentro de la organización y buscar soluciones. Esta no analiza solo problemas, sino también puede estar a un paso de las oportunidades que surgen y aprovecharlas a tiempo, es decir en el momento adecuado y oportuno. Además es muy importante tener un consultor interno dentro de la compañía ya que en cualquier momento que se requiera de su apoyo estará a disposición de la empresa y ahorraríamos el pago de un consultor externo.

Especializarse en reclutamiento 2.0

Otra opción para contrarrestar el problema del reclutamiento es que el área de recursos humanos de la empresa se capacite y especialice en reclutamiento 2.0 es decir, atraer una cantidad de personas adecuadas y competentes para un puesto de trabajo a través de las herramientas de la web 2.0 y la experiencia colaborativa.

Si bien Harriague utiliza redes sociales como LinkedIn, zonajobs y computrabajo, entre otras, existen más redes para publicar anuncios de búsqueda y atraer a candidatos pasivos, es decir aquellos que no están actualmente buscando trabajo pero ven las ofertas que hay en el mercado.

Vemos en este tipo de reclutamiento varias ventajas que no sólo permitirán ahorrar dinero y tiempo sino también facilidad a la hora de la búsqueda.

En cuanto a lo recientemente dicho, analizamos que el Reclutamiento 2.0 nos ahorra tiempo, ya que la modalidad de carga de la búsqueda en redes sociales o páginas web, se hace en instantes y minutos, sin que nos demande demasiado tiempo y evitar tener que movernos del lugar de trabajo.

Por el lado del análisis económico, el reclutamiento 2.0 nos permite cargar los anuncios en la red de internet muchas veces de manera gratuita (como es el caso de páginas en facebook), o a muy bajos precios comparándolo con otros tipos de anuncios.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Además nos permite llegar a mayor cantidad de personas, en comparación con los diarios impresos que solo llegan a cierta cantidad de lugares y es consumido por un grupo reducido de usuarios.

Otra ventaja que analizamos, es el caso de los “filtrados” que nos permiten hacer estas herramientas tecnológicas ahorrándonos mucho tiempo en la búsqueda del candidato correcto, facilitándonos de esta manera la finalización rápida de este proceso.

Por medio del reclutamiento 2.0, la empresa además de poder comunicar el anuncio, permite que a través del mismo, el interesado pueda acceder a la página web de la misma, con el fin de que éste pueda conocerla.

Por último, otra ventaja analizada es que permite llegar al público al que la empresa quiere dirigir el anuncio, es decir segmentándolo.

Para la retención:

- *Plan de capacitaciones*
- *Plan de incentivos*

Por medio de la aplicación, control y evaluación de estas herramientas de cambio tanto para el proceso de reclutamiento como el de retención, creemos que podremos lograr la mejora en estas actividades y reducir todas aquellas falencias que surgieron.

Plan de capacitación

Cuando hablamos de la realización de un plan de capacitación nos referimos a dos temas importantes que lo competen: la inducción y formación.

En el siguiente plan, lo que intentamos realizar es tanto un procedimiento para la inducción, como para aquellos tipos de capacitaciones que a los programadores de Harriague les interesan aprender. Vemos necesario aplicar dicha actividad, porque es un factor que nos permitiría seguir manteniendo a los empleados.

Por parte de la inducción trabajaríamos más el interés de la gente por quedarse y generar compromiso desde el primer momento que ellos ingresan.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Y por el lado de las capacitaciones, buscaremos formar al personal con temas actuales que permitan a los trabajadores interesarse en realizarlas, ya que éste es uno de los reclamos que los programadores tienen.

Inducción

Es la primera capacitación que se precisa, apenas habiendo aprobado el proceso de selección de personal. El propósito principal del programa de inducción es lograr que el nuevo empleado comprenda que la empresa es un sistema dinámico de constante interacción entre el ambiente interno y externo de la misma. Se busca lograr que la persona entienda que su buen desempeño, aportará al logro del objetivo corporativo.

Para que este proceso funcione, es fundamental direccionar el potencial del nuevo empleado con los objetivos de la empresa, para que comprenda que sus aportes son necesarios para la compañía y que por ese motivo esta persona fue seleccionada frente a otro número de candidatos postulados. De esta manera iremos alimentando el compromiso de la misma.

El proceso debe tener las siguientes tres etapas:

- ✓ Inducción General: Información general de la empresa, políticas de la empresa, visión, misión, y reglas de “juego” de la misma.
- ✓ Inducción específica: Tiene que ver con su puesto de trabajo, los aspectos generales y específicos del mismo.
- ✓ Evaluación: Evaluación del proceso de inducción y realizar acciones correspondientes.

✦ Inducción General

En esta etapa, se debe brindar toda la información general de Harriague que se considere relevante para el conocimiento y desarrollo del cargo (dependiendo de éste, se profundizará en algunos aspectos específicos), considerando la organización como un sistema.

En esta etapa, se deberá presentar entre otros la siguiente información:

- Estructura (organigrama) general de la compañía, historia, misión, visión, valores corporativos, objetivos de la empresa, principales accionistas y dimensión o tamaño de la empresa (ventas en pesos o toneladas al año).
- Presentación del video institucional y charla motivacional. En este punto sobre todo hay que hacer hincapié en el tema *compromiso*.
- Servicios que ofrece la empresa, sectores que atiende y su contribución a la sociedad.
- Certificaciones actuales (ISO 9001, ICMG), como proyectos en los que está trabajando la empresa y planes de desarrollo. Clientes con los que trabaja Harriague, en especial nombrar los de mayor envergadura.
- Aspectos relativos al contrato laboral (tipo de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones, prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones entre otros).
- Programas de desarrollo del personal
- Generalidades sobre seguridad social, reglamento interno de trabajo.
- Los sistemas de retribución, reglamentos, régimen disciplinario y otros aspectos de interés institucional, que sean pertinentes para el caso.
- Varios (Vigilancia y seguridad interna, dotación general, ubicación de baños, comedor, salidas de emergencia y otros).

✦ Inducción Específica

En esta etapa, se debe brindar toda la información específica del puesto a desarrollar dentro de la compañía, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. Se deben brindar instrucciones claras, sencillas, completas e inteligentes sobre lo que se espera que haga, como lo puede hacer (o como se hace) y la forma en cómo va a ser evaluada individual y colectivamente.

Esta etapa, debe ser realizada por el líder del equipo al que pertenezca el nuevo empleado. De esta manera le debe presentar a sus nuevos compañeros, a sus jefes y directivos de la empresa. Entre otros, se deberá presentar la siguiente información:

- El tipo de entrenamiento que recibirá en su puesto: breve información sobre la forma en que será entrenado, el responsable y los objetivos del plan.
- Estructura (organigrama) específica, y ubicación de su cargo y de todas las personas con las que debe interactuar.
- La incidencia que tiene el área en que trabajará con relación a todo el resto del proceso, cuales son los clientes internos y externos con los que tendrá relaciones.
- El manual de funciones para el cargo a desarrollar: en este se definen con la mayor claridad posible las responsabilidades, alcances y funciones específicas del cargo a desempeñar incluyendo su ubicación dentro del organigrama y del proceso productivo, sus relaciones e interacciones con otras áreas y dependencias, los planes de contingencias y los procedimientos para obtener ayuda de terceros.
- El panorama específico de factores de riesgo de acuerdo al puesto de trabajo y el mapa de riesgos de la empresa: es indispensable que las personas conozcan los riesgos a los que pueden llegar a estar expuestos mientras desarrollan sus funciones. A esto se le llama el derecho de saber de los trabajadores.
- Las obligaciones y derechos del empleador y del trabajador en el campo de la salud ocupacional.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

- Procedimiento a seguir en caso de accidente de trabajo: las principales finalidades de este espacio son las de lograr que se mejore el registro de los reportes de accidente de trabajo y que se disminuyan las posibilidades de agravamiento o complicación de lesiones aparentemente leves, que resultan como consecuencia de estos siniestros.
- Procedimientos básicos de emergencia: todo personal dirigente debe cerciorarse de que en la etapa de inducción, el trabajador conozca las emergencias más comunes que se pueden presentar, las salidas y vías de evacuación, la ubicación de los extintores y otros aspectos generales que la empresa considere conveniente tratar en ese momento.

Toda esta información debe tratarse con especificidad, dado que de ella dependerá en buena medida el nivel de desempeño en el proceso del nuevo empleado.

Todos los aspectos tratados en este proceso, deben estar por escrito y se debe de suministrar una copia al trabajador, para que los use como documentos de consulta permanente. La empresa debe guardar registros escritos y firmados por el nuevo empleado, como constancia de haber recibido la capacitación en todas las actividades realizadas en éste proceso de inducción.

► Evaluación

Luego de finalizar el proceso de inducción, y antes de terminar o durante el período de entrenamiento y/o de prueba, el personal dirigente del cargo debe realizar una evaluación con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, con el fin de reforzarlos o tomar acciones concretas sobre los mismos (re-inducción).

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Esta evaluación se debe de hacer, con base en los documentos de registro donde consta que se recibió la capacitación por parte del trabajador.

Por último, es importante recalcar que se debe de mantener una motivación permanente del personal, ya que ésta es el impulso que permite mantener la continuidad de la acción. Un buen proceso de inducción, no merece terminar en una falta de motivación.

► Formaciones

En las entrevistas realizadas a los empleados del área de programación, hemos notado que había un descontento general en cuanto a los tipos de capacitaciones que la empresa Harriague brinda, ya que los mismos nos explicaban que las formaciones que dan son básicas o poco actualizadas. Luego de averiguar qué tipos de capacitaciones se pueden dar, hicimos un relevamiento para que los programadores elijan en cuáles estarían interesados formarse.

Algunos de los cursos que les gustaría que la empresa les brindara para seguir mejorando sus conocimientos, son:

- ❖ Java para nivel avanzado
- ❖ .Net
- ❖ Aplicaciones móviles
- ❖ Video-Audio
- ❖ Telefonía móvil
- ❖ Telecomunicaciones

Estas capacitaciones no solo mejorarán el interés de las personas en continuar en la empresa, sino que también será un beneficio de capital intelectual para Harriague, ya que tendrá personal más capacitado y con conocimientos más actualizados que le servirán para competir en el mercado.



“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Para la realización de los temas que los programadores decidieron realizar, debemos tener en cuenta varias cosas:

- a) Los roles de cada persona que va a intervenir en la capacitación
- b) Cuándo se va a realizar
- c) Cómo se va a realizar
- d) En dónde se realizará
- e) Cuáles son los objetivos y contenidos propios de cada capacitación

Para todas estas respuestas diagramamos el siguiente cuadro representativo de cada formación:

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Formación: “Sistema Java para nivel avanzado”	
Participantes	Programadores. Toda aquella persona que tiene ya cierta experiencia y conocimientos de programación básica estructurada y/o orientada a objetos, y que también haya realizado algún tipo de iniciación en el mundo de la programación java.
Cuándo	Esta formación se realizará en el mes de Abril
Cómo	Desarrollaremos formación tanto teórica como práctica
Dónde	En Harriague y asociados
Objetivo	Los objetivos de este curso serán por un lado seguir aprendiendo características y funcionalidades de Java y por otro lado adquirir conocimientos y experiencia en un nivel un poco más avanzado y profesional, centrando nuestro foco de atención en las funcionalidades más usadas a modo general.
Contenido	<ol style="list-style-type: none"> 1- Introducción y repaso de ciertos conocimientos previos. 2- Principales clases de utilidades en Java. Paquetes Lang y Útil 3- Tratamiento de gestión o excepciones de errores. 4- Gestión de la entrada/Salida en Java. Lectura y escritura en fichero. 5- Introducción a la interfaces gráficas AWT y SWING. Gestión de eventos. 6- Introducción al desarrollo de software con netbeans. 7- Desarrollo avanzado con netbeans 8- Gestión de control de versiones. Sistema mercurial.
Duración	150 horas

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Formación: “.Net”	
Participantes	Profesionales y estudiantes con intenciones de formarse en programación con perspectivas de incorporarse a un equipo de desarrollo de software de aplicaciones .NET.
Cuándo	Mes de marzo
Cómo	Clases teóricas y prácticas. Foros. Actividades grupales
Dónde	En Harriague y as.
Objetivo	Formar en una expertise específica en el lenguaje, con la finalidad de contar con una herramienta técnica de trabajo que les permita su especialización temprana. Poner en juego conocimientos de la tecnología .Net y los lenguajes de programación Visual Basic y C#
Contenido	1- Programación orientada a objetos en .Net (estructura de datos. Relaciones en .Net, asociaciones y enlaces. Herencia y Polimorfismo. Herencia y clases contenedoras.) 2- Prgramación en .Net (Intruducción y revisión bytecodes. Clases, conceptos avanzados. Genéricos y colecciones. Cadenas y expresiones regulares) 3- Desarrollo en .Net-proyeco de aplicación (El patrón de diseño MVC. ADO .Net. Utilización de MS SQL Server. Diseño de multicapas. Threads. Caso práctico)
Duración	20 horas

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Formación: “Audio-Video”	
Participantes	Este curso está orientado a todas aquellas personas que deseen aprender edición de Video, con fines profesionales.
Cuándo	Mes de julio
Cómo	Clases teóricas y prácticas
Dónde	En Harriague y asociados
Objetivo	Aprender como editar de manera básica el audio, su organización en pistas y la aplicación de efectos útiles, todas tareas propias de un editor de video. Se estudiarán transiciones, su funcionamiento y el uso de diferentes efectos. Finalmente se verán formatos de exportación de audiovisuales
Contenido	El curso comienza con una introducción a la fotografía, video, uso de los colores y formas de comunicar. Se presentarán los tipos de cámaras y formatos, en conjunto con los conceptos de edición, las herramientas principales y el uso de la línea de tiempo. Se trabajará sobre los keyframes y las formas de animar en Premiere, programando acciones. Se profundizará sobre los efectos de video, formas de aplicarlos, jerarquías y mejores prácticas.
Duración	12 horas

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Formación: “Programación de aplicaciones móviles”	
Participantes	<ul style="list-style-type: none"> • Webmasters, programadores Web, diseñadores. • Ingenieros y analistas en sistemas, emprendedores de proyectos de nuevas tecnologías
Cuándo	Mes de agosto
Cómo	Clases teóricas y prácticas
Dónde	En Harriague y asociados
Objetivo	<p>Aplicar y adaptar los conocimientos de tecnologías Web a la creación de aplicaciones para móviles.</p> <p>Distinguir las diferencias entre las aplicaciones para computadoras y las propias de dispositivos con pantallas más pequeñas, diferente modo de interacción y posibilidad de funcionamiento offline.</p> <p>Crear e instalar una aplicación en un móvil Android</p>
Contenido	<p>1-Programación y plataforma</p> <p>2-Desarrollo de aplicaciones</p> <p>3-Compilación y Hardware</p>
Duración	20 horas

Plan de incentivos

Llamamos de manera general a este punto “*plan de incentivos*”, ya que el mismo estará formado por dos modalidades diferentes. Por un lado tendremos el “*plan de incentivos fijos*” que será aquel en el cual todos aquellos presentes u homenajes serán igual para todos los empleados sin hacer diferencia unos de otros. Por otro lado haremos el “*plan de incentivos variables*”, el cual se basará en el cumplimiento de objetivos de proyectos y organizacionales en general. Es decir, que aquellas personas que alcancen los objetivos laborales y/o los superen, serán recompensadas y reconocidas por parte de la empresa.

A partir de los mismos buscamos:

- Motivar a las personas en general.
 - Hacer saber a los empleados que la empresa tiene en cuenta fechas importantes de sus vidas.
 - Mejorar aquellos aspectos que tienen que ver con el ambiente laboral.
 - Hacer sentir a las personas que son parte de la organización.
 - Motivar a alcanzar y desarrollar mejor sus tareas, ya que de esta manera tendrán mayores beneficios.
- ✦ Plan de Incentivos Fijos

En el plan de incentivos fijos, detallaremos los ítems importantes a tener en cuenta para llevar a cabo el mismo. El objetivo principal es motivar al empleado, teniendo en cuenta fechas que sean importantes tanto personalmente (cumpleaños, nacimientos, entre otros.) como días que sobresalen en el calendario general para todas las personas (día del trabajador, evento de fin de año). Para el otorgamiento del mismo, no habrá una calificación o un objetivo que alcanzar, ya que éste será igual para todos.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

A continuación, presentaremos un formato de plan de incentivos fijos, que permitirá el seguimiento del mismo.

Cumpleaños: lo que se busca es que el empleado sienta que la empresa recuerda esta fecha tan importante y que él también lo es, intentando generar de esta manera un sentido de pertenencia y mayor fidelización de parte del empleado hacia la empresa.

- ¿Cuándo?: los mismos deberán ser entregados en todos los meses, correspondientes a los días de los cumpleaños de cada empleado.
- Tipos de regalos: entre las ideas de regalos que se podrían brindar a los empleados para este día, vemos la posibilidad de que el mismo sea en el caso de las mujeres Set de manicura acompañado de un espejo de cartera y en el caso de los hombres una tabla de fiambres acompañada con un vino.
- Encargados: los responsables de la compra y entrega del regalo serán las personas que ocupan el área de recursos humanos, en conjunto con el jefe del área en donde se desempeña el empleado a homenajear.

Día de la mujer: homenajear a todas las mujeres de la empresa, en su día.

- ¿Cuándo?: 8 de marzo.
- Tipo de regalo: orden de compras de \$2000 en Falabella.
- Encargados: organización y entrega, recursos humanos.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Día del trabajador: es importante recordarle a la gente este día, ya que son ellos los que permiten por medio de su labor que la empresa continúe alcanzando sus metas.

- ¿Cuándo?: 1º de mayo.
- Tipo de regalo: taza diseñada con frases acordes al día festejado, rellenas de golosinas.
- Encargados: los responsables de esta organización y entrega será el área de recursos humanos.

Día del Padre: reconocimiento para todos aquellos hombres de la empresa que son padres.

- ¿Cuándo?: 3er domingo de junio. El mismo se entregará el viernes anterior a dicho domingo.
- Tipo de regalo: mochilas y bolsos deportivos.
- Encargados: organización y entrega de los mismos a cargo del área de recursos humanos.

Día del Amigo: vemos la necesidad que recursos humanos recuerde este día para los empleados enviando un efemeride vía correo institucional, de manera que se reflejen los valores que tiene la empresa con respecto a la amistad.

- ¿Cuándo?: 20 de julio.
- Tipo de regalo: un mate con logo de la empresa. De esta manera transmitiríamos el valor de compartir.
- Encargados: el área de recursos humanos será la encargada de la organización y entrega de los presentes.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Día de la Madre: reconocimiento a todas aquellas mujeres de la empresa que son madres.

- ¿Cuándo?: 3º domingo de octubre. El presente se entregará el viernes anterior a dicho domingo.
- Tipo de regalo: conjunto de ropa deportiva.
- Encargados: organización y entrega a cargo del área de recursos humanos.

Nacimientos: entrega de presentes a todos aquellos empleados que están por tener un hijo, como bienvenida del mismo por parte de la empresa.

- ¿Cuándo?: el día del aviso del nacimiento del hijo.
- Tipo de regalo: Se entregará un Kit de bebé con toalla, jaguar, chupete y oso.
- Encargados: organización y entrega, área de recursos humanos.

Celebración de fin de año: celebrar la finalización del año con todos los empleados por medio de un brindis que podrá hacerse en la empresa.

- ¿Cuándo?: 2da semana de diciembre, día viernes.
- Tipo de regalo: A cada empleado se le entregará una caja navideña completa acompañado de una agenda para el año siguiente.
- Encargados: organización y entrega será realizada por el área de recursos humanos.

✦ Plan de incentivos variables

El plan de incentivos variables, como mencionamos anteriormente, consiste en premiar a aquellas personas que han alcanzado los objetivos laborales o que los han superado. Es por esto que es variable.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Como principal medida para este plan, vemos la necesidad de realizar una planilla que llamaremos “de evaluación de proyecto”. La misma contiene información acerca de cada uno de los servicios que se realicen para las demás empresas, con la intención de evaluar el grado de dificultad del proyecto. Esto será evaluado por líderes de equipo o jefes inmediatos que podrán especificar las características de los mismos.

Los puntos a evaluar son:

- Nivel profesional
- Duración de tiempo de realización del proyecto
- Cantidad de personas involucradas en el proyecto
- Empresas involucradas
- Lenguaje utilizado en el proyecto
- Características de la persona
- Nivel Profesional: En el mismo encontramos diferentes niveles respecto a la formación y experiencia que el empleado tenga. Estos son:
 - Junior
 - Junior Advance
 - Semi senior
 - Semi Senior Advance
 - Senior
 - Senior Advance
 - Guru
 - Architect o Leader

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Duración de tiempo de realización del proyecto: Con esto evaluamos si el proyecto demandó mucho o poco tiempo y esto queda relacionado con el nivel de complejidad del mismo. Puede ser:

Abierto: El proyecto tiene fecha de inicio, pero no de fin.

Cerrado: El proyecto tiene fecha de inicio y fin.

Vale aclarar que en este punto, el tiempo denominado “cerrado”, no hay que subestimar que el mismo no sea complejo porque tiene los tiempos determinados, sino que por el contrario en algunos casos nos permitirá evaluar la capacidad de respuesta que tiene el colaborador, ya que trabajaría presionado con el tiempo de entrega del proyecto. Mientras que el período abierto, puede evaluarse que el colaborador demanda mucho tiempo para un proyecto no tan complejo, o que es un trabajo muy complicado sin fecha de finalización por el grado de dificultad del mismo.

Cantidad de personas involucradas en el proyecto: Con esto hacemos referencia a que si el proyecto demandó de muchos profesionales, se considera que es un cliente complejo, mientras que una menor cantidad de participantes, puede estimarse que fue un trabajo sencillo.

Empresas involucradas: Con ello analizamos si en el proyecto se ha contado con el trabajo y colaboración de otras empresas aparte de Harriague.

Idioma utilizado en el proyecto: Hacemos referencia a que si el proyecto demandó la utilización y/o conocimiento de otros idiomas que no sean el español. Por ejemplo, si la tarea demanda que el programador hable pura y exclusivamente en inglés o portugués o el idioma que sea necesario, el mismo será evaluado como un alto nivel de complejidad.

Características de la persona: aquí cada jefe o leader, determinará si su colaborador ha trabajado en equipo, o si fue flexible, si supo escuchar, ayudar al resto. Es decir, características propias con las que se desarrolló el programador para el desarrollo del proyecto.

Todas estas características permitirán hacer una evaluación del personal que participe en los diversos proyectos, para tomar la decisión de brindar o no un incentivo.



“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Es importante aclarar que cada ítem detallado anteriormente, será evaluado de manera global, ya que las respuestas de ciertos puntos, pueden influir directamente con las de otro punto.

A continuación se podrá ver un ejemplo de planilla de evaluación:

Planilla de Evaluación

Cliente:

N+1 del profesional evaluado:

Profesional evaluado:

Fecha de aprobación del cumplimiento del servicio:

Marcar con una X

1- Nivel profesional

- a- Junior
- b- Junior Advance
- c- Semi Senior
- d- Semi Senior Advance
- e- Senior
- f- Senior Advance
- g- Guru
- h- Architect o Leader

2- Duración de tiempo de realización del proyecto

Abierto
Cerrado

- a- Menos de 1 mes
- b- Más de un mes- menos de 3 meses
- c- Más de 3 meses- menos de 6 meses
- d- Más de 6 meses

Especificar:

3- Cantidad de personas involucradas en el proyecto:

4- Empresas involucradas:

- Cuántas?
- Cuáles?

5- Idiomas utilizados en el proyecto:

- No utilizó
- Si utilizó
 - Cuál?

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

6- Característica de la persona:

- Trabaja en equipo
- Es veloz a la hora de dar respuestas
- Es autocrítico
- Los conocimientos técnicos que posee son los esperados para el puesto en el que se desenvuelve
- Comprende rápido las características o tips solicitados
- Otros:

7- Comentarios para el empleado participante del proyecto:

7.a- Fortalezas:

7.b- Debilidades:

Observaciones:

10. Conclusión

A través del desarrollo del trabajo, pudimos poner en práctica todos los elementos teóricos adquiridos durante la carrera. Esto nos permitió aprender y entender qué conceptos se desarrollan realmente en los campos laborales y cuáles no.

Tal como lo mencionamos en reiteradas oportunidades en este proyecto de grado, la compañía con la cual trabajamos para la realización de este trabajo de tesis, es una empresa de software llamada Harriague y asociados, ubicada en la ciudad de Córdoba y que está comprendida por 67 personas.

Al realizar un análisis de la empresa en su conjunto, pudimos detectar que uno de los grandes problemas que tiene en lo que respecta a recursos humanos, es la falta de herramientas para el desarrollo del reclutamiento y la retención del personal.

Analizando la situación de Harriague, pudimos alcanzar el punto de los problemas que ésta presentaba en el área de RRHH. Por una parte nos encontramos con dificultades a la hora del reclutamiento de personal calificado que formaría parte del staff de programadores, y por otro lado se nos planteó el problema de la alta tasa de rotación de personal por la falta de programas de retención que presentaba la empresa.

Uno de los principales puntapiés que hicimos para comenzar a tratar estos problemas, fue plantear ciertos objetivos tanto generales como específicos, que fueron la guía para encaminar este proyecto. Objetivos tales como conocer las características de los perfiles del reclutador, incorporar personal idóneo para la realización del mismo, alentar a la empresa a que utilice más herramientas de la web que son fáciles de utilizar y mucho más efectivas que métodos antiguos, así como también objetivos que tienen que ver con la retención como generar programas que inviten a la gente a continuar en la empresa, y reducir la tasa de rotación, nos permitieron orientarnos hacia dónde debíamos comenzar a indagar, investigar y sobre todo llegar.

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Para cada uno de los problemas, hemos desarrollado distintas soluciones, obteniendo luego de varios análisis las propuestas que son las más factibles de aplicar para darle una respuesta a estos inconvenientes.

Para el reclutamiento planteamos dos alternativas de solución: Reclutamiento 2.0 que tiene que ver con la utilización masiva de redes sociales y por otra parte propusimos la contratación de un reclutador interno que se dedique pura y exclusivamente a ello.

Para la retención propusimos también dos soluciones que tienen que ver con planes de incentivos tanto fijos como variables así como también programas de capacitación que permitan a los empleados actuales seguir desarrollándose profesionalmente y que esto a su vez sea un beneficio para la empresa, ya que la misma contaría con recursos humanos con conocimientos actualizados para competir de mejor manera en el mercado.

Llegado a estas propuestas de mejoras, y analizada su factibilidad para poner en práctica en la empresa, arribamos a la solución del problema que se había planteado al principio del trabajo, de manera que pudimos resolver estas dificultades con soluciones factibles y económicamente convenientes.

Este proyecto de grado nos permitió conocer y entender aún mejor nuestra carrera y poder también conocer ciertas ramas que no sabíamos de su existencia y que nos sirven de herramienta para aplicarlas en un futuro en nuestros trabajos.

11. Bibliografía

- El país*. (20 de junio de 2004). Obtenido de http://elpais.com/diario/2004/06/20/negocio/1087739256_850215.html
- Pymes y autónomos*. (09 de febrero de 2009). Obtenido de <http://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/seleccion-de-personal-por-internet-i-ventajas-e-inconvenientes>.
- El curriculum*. (14 de Octubre de 2014). Obtenido de <http://www.elcurriculum.com/articulo/que-es-el-headhunting-12.html>
- Talent clue*. (15 de mayo de 2014). Obtenido de <http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-0>
- Ar, J. P. (23 de octubre de 2012). *Ambiente general y específico que afecta la organización empresarial*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/ambiente-general-especifico-afecta-organizacion-empresarial/>
- Aragón Sanchez, A. F. (2004). *La gestión estratégica de recursos humanos*. Madrid: Person educación S.A.
- Bohlander, G. y. (2007). *Ampliación de la reserva de talento: reclutamiento y carrera profesional*. Bogotá: Larousse.
- Castaño Collado, M., Lopez Montalvo, G., & Prieto Zamora, J. (2011). *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*.
- CCM. (s.f.). Obtenido de <http://es.ccm.net/faq/6022-reclutar-personal-en-internet-de-manera-eficaz>
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados valiosos*. México D.F.: Oxford.
- Druker. (2009). *Estrategias de retención de personal*.
- Estalella, A. (20 de junio de 2004). *Las empresas reclutan en internet*. *El país*.
- Gimeno, T. (15 de Mayo de 2014). *Talent Clue*. Obtenido de Blog de reclutamiento 2.0: <http://blog.talentclue.com/bid/247638/Qu-es-Reclutamiento-2-0>
- Gonzales Miranda, D. R. (02 de Agosto de 2009). *Universidad EAFIT*. Obtenido de Revista universidad EAFIT: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/11/11>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2008). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Industrial, E. (30 de mayo de 2013). Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/05/30/retención-del-personal-valioso/>



“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

- Lumpkin, D. &. (2009). Estrategias de retención de personal. En G. Miranda, *Estrategias de retención de personal*.
- Miles, S. y. (2011). Configuraciones estratégicas y sistemas de gestión de recursos humanos.
- Puchol, L. (2003). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Robbins, S. y. (2010). Administración de recursos humanos. México: Pearson Educación.
- Serna, J. P. (s.f.). *Pymes y autónomos*. Obtenido de <http://www.pymesyautonomos.com/tecnologia/seleccion-de-personal-por-internet-i-ventajas-e-inconvenientes>

12. ANEXO I

Preguntas de entrevista

1. De acuerdo a la problemática detectada en la empresa, ¿qué nos podría comentar acerca de ella, qué herramientas utilizan para poder mejorar la situación?
2. ¿Cuáles son las principales técnicas que se utilizan para retener el personal en la empresa?
3. Cuando se presenta un programador y plantea que quiere desvincularse de la empresa, debido a que sus objetivos han sido alcanzados, usted ¿le propone otro proyecto? En el caso en que no tenga ¿qué tarea/función le puede ofrecer?
4. ¿Cuáles son las principales quejas que tienen de sus empleados en cuanto a la empresa? Y en cuanto a las actividades de RRHH ¿cuáles son las principales demandas de los empleados?
5. ¿Cuál es el promedio de edad de los programadores?
6. ¿Cree que ofreciendo las mejores condiciones de trabajo, se puede ganar a grandes empresas en cuanto a la retención de empleados, o éste es un mercado que sin importar las condiciones, es muy cambiante? ¿Por qué?
7. ¿Los proyectos de los programadores tienen una duración aproximada de cumplimiento o es independiente de cada uno?
8. ¿Cuándo se termina de cumplir un proyecto, cuál es el siguiente paso?
9. ¿Conoce cuántas empresas de su rubro hay aproximadamente en Córdoba Capital? ¿Sabe cuáles son las condiciones de trabajo que ellas ofrecen a sus empleados?
10. ¿Reconocen públicamente el labor de sus empleados?
11. ¿El/Los Jefes de los programadores están en constante contacto con ellos? ¿Les hacen conocer a los empleados los objetivos generales y específicos de la empresa?
12. ¿Tienen posibilidades de crecimiento dentro de la empresa?
13. ¿Cuál es el promedio de edad que buscan generalmente para los proyectos?
14. ¿Cuál es el perfil comúnmente que se busca en un programador?

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

15. ¿Existe algún tipo de descripción de puesto para de esta manera poder recurrir más fácilmente al perfil buscado?
16. ¿Cuáles son las principales herramientas que usan para buscar nuevos empleados?
17. ¿Considera que la empresa en el rubro es conocida?
18. ¿Es indiferente el sexo en los candidatos que se buscan?
19. ¿De qué fuentes se han conseguido mayor cantidad de personal? Si su respuesta es Internet, ¿De qué páginas?
20. ¿Cómo es la comunicación dentro de la empresa?
21. ¿Como describiría el ambiente general y específico donde se encuentra inmersa la organización?
22. ¿Qué características posee la cultura organizacional de la empresa?

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Encuestas a programadores

N° 1 – Indique su sexo		
Respuestas	Femenino	Masculino
Participante 1	X	
Participante 2		X
Participante 3	X	
Participante 4		X
Participante 5		X
Participante 6		X
Participante 7	X	
Participante 8		X
Participante 9		X
Participante 10	X	
Participante 11	X	
Participante 12		X

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Nº 2- Antigüedad en la empresa.				
Respuestas	Menos de 1 año	Entre 1 y 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10
Participante 1	X			
Participante 2		X		
Participante 3		X		
Participante 4		X		
Participante 5		X		
Participante 6		X		
Participante 7		X		
Participante 8		X		
Participante 9		X		
Participante 10			X	
Participante 11			X	
Participante 12		X		

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Nº 3 – Motivo por el qué elige permanecer en la empresa					
Respuestas	Imagen de la organización en el mercado.	Ambiente de trabajo.	Retos y oportunidades de desarrollo.	Calidad de vida.	Capacitaciones que ofrecen.
Participante 1	X				
Participante 2		X	X		
Participante 3		X	X		
Participante 4		X		X	X
Participante 5		X		X	
Participante 6		X			
Participante 7		X			
Participante 8		X			
Participante 9		X			
Participante 10	X				
Participante 11	X				
Participante 12		X			

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Nº 4 - ¿Cómo conoció a la empresa?	
Respuestas	
Participante 1	Recomendación
Participante 2	Recomendación
Participante 3	LinkedIn
Participante 4	Recomendación
Participante 5	Recomendación
Participante 6	Pasantía universitaria
Participante 7	Recomendación
Participante 8	Recomendación
Participante 9	Pasantía universitaria
Participante 10	LinkedIn
Participante 11	Por internet
Participante 12	Recomendación

Nº 5 – ¿Conoce los objetivos, tareas y responsabilidades de su puesto?		
Respuestas	Si	No
Participante 1	X	
Participante 2	X	
Participante 3	X	
Participante 4	X	
Participante 5	X	
Participante 6	X	
Participante 7	X	
Participante 8	X	
Participante 9	X	
Participante 10	X	
Participante 11	X	
Participante 12	X	

Nº 6 – ¿Qué fuentes de internet utilizan para buscar trabajo?	
Respuestas	
Participante 1	LinkedIn
Participante 2	LinkedIn
Participante 3	LinkedIn, Zonajobs, computrabajo
Participante 4	LinkedIn
Participante 5	LinkedIn
Participante 6	LinkedIn, clasificados en diarias, bumeran, trovit
Participante 7	LinkedIn
Participante 8	LinkedIn
Participante 9	LinkedIn, Computrabajo
Participante 10	Zona Job, Computrabajo
Participante 11	LinkedIn
Participante 12	LinkedIn, Zona Job

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Nº 7 – ¿Cree que existe buen clima laboral?		
Respuestas	Si	No
Participante 1	X	
Participante 2	X	
Participante 3	X	
Participante 4	X	
Participante 5	X	
Participante 6	X	
Participante 7	X	
Participante 8	X	
Participante 9	X	
Participante 10	X	
Participante 11	X	
Participante 12	X	

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Nº 8 - ¿Cómo es su relación con el líder del equipo?					
Respuestas	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
Participante 1	X				
Participante 2	X				
Participante 3	X				
Participante 4		X			
Participante 5		X			
Participante 6			X		
Participante 7				X	
Participante 8			X		
Participante 9					X
Participante 10			X		
Participante 11				X	
Participante 12			X		

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

Nº 9 – ¿Qué aspectos de su trabajo o de la empresa cambiaría?	
Respuestas	
Participante 1	Ninguno
Participante 2	Ninguno
Participante 3	Proyectos más desafiantes y variados sin la necesidad de cambiar el líder y equipo de trabajo
Participante 4	Sillas y aire acondicionado
Participante 5	Ninguno
Participante 6	Mejor comunicación y más organización en cuanto al material de soporte
Participante 7	Ninguno
Participante 8	Mejorar las capacitaciones
Participante 9	Dar más incentivos a la hora de superar los objetivos
Participante 10	Mejorar comunicación con el líder
Participante 11	Actualizar las capacitaciones
Participante 12	Mejorar la forma de pago del sueldo

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

N° 10 ¿Qué tipo de capacitación les hace falta?							
Respuestas	Java	Comercio extranjero	Lider comercial	Telecomunicaciones	.Net	Video audio	Liderazgo
Participante 1	X			X			
Participante 2				X	X		
Participante 3					X	X	
Participante 4		X		X			
Participante 5	X					X	X
Participante 6	X					X	
Participante 7	X						
Participante 8				X			X
Participante 9	X				X		
Participante 10				X			
Participante 11	X			X		X	
Participante 12	X				X		

Análisis de los datos recolectados mediante encuestas

Las encuestas fueron realizadas a los programadores de Harriague y asociados. Para llevar a cabo las mismas utilizamos un programa de cuestionarios obtenido de internet, ya que nos pareció factible para que los empleados puedan contestar las preguntas.

Los interrogantes realizados fueron generales como específico, lo que nos permitió arribar a conclusiones que facilitaron la comprensión del problema que presenta la empresa. El cuestionario se puede vislumbrar en el Anexo II.

La gran mayoría de las encuestas fueron respondidas por programadores de sexo masculino. Por otra parte, el 90% de los encuestados, tiene entre 1 y 5 años de antigüedad en la empresa, por lo que no hay personal con más de 5 años en la empresa. Esto refleja la alta rotación de personal existente en Harriague.

En cuanto a los motivos por lo que los empleados deciden quedarse en la empresa, la mayoría coincidió en que la eligen por el clima organizacional que existe, así como también por los retos y oportunidades de desarrollo que les ofrece Harriague; mientras que una menor proporción eligió la remuneración y la calidad de vida.

Por el lado de cómo se enteraron ellos que la empresa buscaba gente, la mayoría respondió que fue por medio de recomendaciones, es decir que es un tema fuerte en el tema de reclutamiento, que debemos analizar y sacar mayor provecho de esta modalidad.

En cuanto al conocimiento de las tareas, objetivos y responsabilidades de los puestos, los encuestados respondieron de manera positiva a esta pregunta. De esta manera podemos ver, que este tema está siendo bien transmitido en la organización.

De acuerdo al tipo de fuente que utilizan a la hora de buscar una oportunidad laboral, todos coincidieron en la búsqueda por internet. La principal página web que utilizan es LinkedIn, seguida por búmeran, computrabajo, zona job, clasificados de los diarios y hasta el portal de empleos trovit. Estamos en una era de reclutamiento 2.0 por lo que el correcto análisis de estas páginas nos llevaran a buenos resultados para realizar la propuesta.

Todos coincidieron en que hay un buen clima laboral, el cual fue uno de los motivos por los que eligen quedarse.



“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”

En cuanto a la relación con el líder la mayoría de los participantes calificaron de “buena” a “mala” la relación, mientras que en menor medida las respuestas fueron “excelente” y “muy buena”, lo que nos indica que es necesario dar más capacitaciones para los líderes, en cuanto a la relación con la gente, para mejorar este punto.

Y por último, en la pregunta de qué tipo de capacitaciones les gustaría que Harriague les brindara, hicieron hincapié en, Java para un nivel avanzado, telecomunicaciones, aplicaciones móviles, .Net, telefonía móvil y video-audio.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Reclutamiento y retención de personal en empresa de software”
