



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

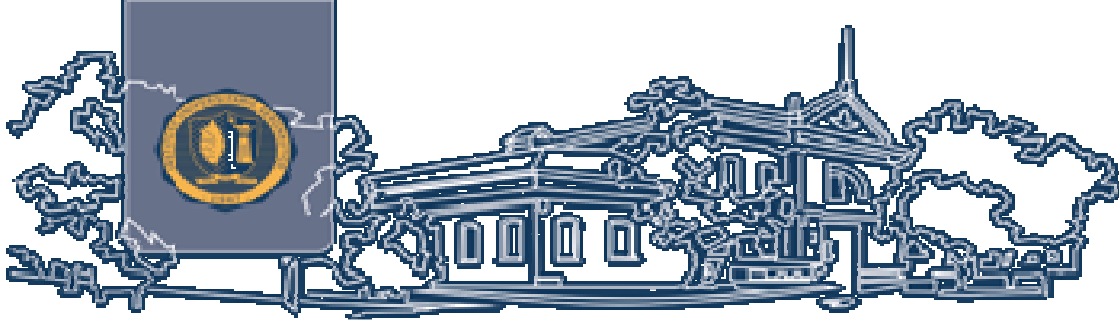
Proyecto Final de Grado para la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos

“Proceso de Provisión en una Empresa de Desarrollo de Software”

Tutor: Prof. García Araoz,

Autores: Figueroa Etchecopar, María – Mercado Páez Ana Paula

Julio de 2012





1. Presentación de la organización.....	4
1.1 Titulo	6
2. Planteamiento del problema.....	6
3. Justificación.....	8
4. Objetivos del estudio.....	9
4.1 General.....	9
4.2 Específicos.....	9
5. Limitaciones	10
6. Alcances.....	11
7. Marco Teórico	11
7.1 Bases Conceptuales.....	11
7.2 Bases Teóricas	15
8. Diseño Metodológico	24
8.1 Tipo de Diseño.....	24
8.2 Delimitación de la población	24
8.3 Determinación de la muestra.....	24
8.4 Elaboración del instrumento.....	25
9. Presentación, Análisis e Interpretación del Diagnóstico Organizacional.....	26
9.1 Exposición y Análisis General.....	26
9.2 Exposición y Análisis Específico	31
10. Propuesta de Intervención	38
Proceso Reclutamiento y Selección –Área Recursos Humanos.....	40
Instructivo Recursos Humanos.....	55
BIBLIOGRAFÍA.....	62
Anexo I : CMMI.....	64
Anexo II: Entrevista Personal.....	65
Anexo III: Gráficos y Tablas.....	72



1. Presentación de la organización

Santex America pertenece a Santex Group Company , fundada en 1999 y tiene su sede en California, EE.UU. La actividad principal de la empresa se centra en el desarrollo de software, de servicios de outsourcing y de aplicaciones web. Esto engloba a las aplicaciones que son desarrolladas con la finalidad de ser motores de comunicación web. Dentro de los trabajos más sobresalientes de la empresa podemos nombrar, <http://www.grammy.com/> ; <http://empleos.cadena3.com/>; <http://www.admonsters.com/> , entre muchos más. Entre los clientes con los que trabaja la empresa podemos nombrar a ESPN, Tesltra, Fast Compañy, Accenture y otros.

Los centros de desarrollo se encuentran situados en Córdoba (Argentina) y Lima (Perú), complementando a los centros de ventas ubicados en San Diego (EEUU), New York (EEUU), Múnich (Alemania), Madrid (España) y Londres (UK). La diferencia fundamental se encuentra en que los primeros nombrados se dedican al desarrollo del software requerido por el cliente y los centros de ventas, como su nombre lo indica, a la venta de los servicios de la empresa, negociación con los clientes y relaciones internacionales de Santex.

La empresa cuenta con una dotación de 120 empleados, entre ellos: desarrolladores, diseñadores, arquitectos de software, analistas funcionales, testers, encargados de calidad, directores de proyectos (de ahora en más Project Manager o PM como si siglas en inglés), directores de cuentas (de ahora en mas Account Manager o AC como sus siglas en inglés), directores de oficina, directores de operaciones, responsables de recursos humanos y de comunicación interna. Áreas que componen la empresa:

Área de operaciones

Incluyendo a Director de operaciones, los responsables de infraestructura y hardware.



Área de producción

Incluyendo a PM (Project Manager), desarrolladores, diseñadores, arquitectos de software, testers- QA y analistas funcionales.

Área Comercial

Incluyendo a los AC (Account Manager)

Área de Comunicación

Incluyendo a responsables de comunicación interna y externa.

Área de Recursos Humanos

Incluyendo a Directora de recursos humanos, responsable de capacitación y desarrollo/motivación/plan de carrera, responsables de reclutamiento y selección.

Los servicios que brinda la empresa son:

Desarrollo de sistemas

Desarrollar aplicaciones personalizadas a la medida de los requisitos comerciales específicos de cada cliente.

Migración y puertos de aplicaciones

Incluyen aplicaciones de puerto a una nueva plataforma tecnológica, puertos de servidores y bases de datos, migración de datos, migración independiente o web de aplicaciones heredadas.

Reingeniería y mejora de aplicaciones

Servicios de ingeniería inversa de los sistemas existentes para comprender su funcionalidad comercial y su arquitectura técnica.

Auditoría y prueba de aplicaciones

Auditoría del software independiente y prueba de su aplicación web, incluidas la revisión de códigos; la verificación de funcionalidades y de requisitos; la facilidad de uso de GUI y las pruebas de conformidad con los estándares de HTML; y la prueba de rendimiento, seguridad y estabilidad.



Evolución de aplicaciones

Servicios de mantenimiento y soporte de aplicaciones web que tienen como objetivo garantizar el funcionamiento estable e ininterrumpido de su sistema comercial. Los servicios incluyen el análisis de problemas, y la resolución y la mejora de la aplicación.

Desarrollo de base de datos

Investigación y planificación: Antes de comenzar el proceso de desarrollo de base de datos, los analistas comerciales investigan las necesidades de los clientes para determinar las capacidades de aplicación requeridas y planificar la arquitectura de la solución en consecuencia. Modelación de datos: Según los tipos de datos que administrará la siguiente solución, los especialistas en el desarrollo de base de datos diseñarán un esquema lógico de la BD, las relaciones entre sus entidades y sus módulos.

1.1 Título

“PROCESO DE PROVISION DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA DE DESARROLLO DE SOFTWARE”

2. Planteamiento del problema

Se detectaron variadas necesidades en el área de recursos humanos. Entre ellas se encuentran: la necesidad de agilización de los procesos de recursos humanos en pos del cumplimiento de requerimientos del cliente interno. Necesidad de mejoras en la comunicación entre los miembros, proveedores y clientes internos. A su vez, existen marcados problemas entre las metodologías utilizadas por cada integrante del área de recursos humanos, debido a que no existe una normalización de las formas de trabajo y distribución efectiva del tiempo. Para obtener un análisis completo de las necesidades de la empresa se realizó un acercamiento sobre los sistemas del área existentes, concluyendo con una aproximación de su estado actual.

El análisis y descripción de puestos presenta particulares características en las empresas dedicadas, al igual que Santex, al desarrollo de aplicaciones tecnológicas. Su frecuencia de revisión



tiene que lograr tener un ritmo mas elevado que la evolución de tecnologías, ya que si existen innovaciones sobre las tecnologías con las que se desarrollan las aplicaciones (esto sucede, y con una frecuencia extremadamente rápida cada 2-3 meses) también se deben cambiar los análisis de cada puesto. Además, no solo se depende de la vertiginosa rapidez del mercado IT, sino que también se depende del cliente y los requerimientos que el mismo plantee; es decir, si es requerida una persona con determinados conocimientos técnicos y bajo determinados métodos de trabajo, recursos humanos será el encargado de prever, provisionar, mantener, desarrollar y controlar dichos recursos, respetando enteramente los requerimientos del cliente. Además, en su mayoría, los clientes son pertenecientes a culturas anglosajonas que por ende poseen necesidades muy diferentes a las empresas latinas. De esta forma no existen, bajo ningún punto de vista, dos puestos de trabajo iguales en la empresa, con los mismos requerimientos técnicos o experiencia, ningún puesto tiene el mismo nombre que otro y los métodos de trabajo serán poco similares a otros casos. Es así que, bajo este panorama vertiginoso, y sin posibilidad de respetar un análisis de puesto actualizado y en su correcta forma, se tienen localizados “los puestos estables” de la organización y se actualiza periódicamente sus respectivos análisis de puestos; en cambio, para aquellos puestos inestables, cambiantes y con gran dinamismo, se realizan “quick descriptions”. Dicho procedimiento se denominó de esta forma desde el año 2010, en Santex America, luego de reuniones y acciones del departamento de recursos humanos para tratar cuidadosamente el proceso que tendrían que llevar a cabo para realizar los análisis de puestos. Estos se realizan cada vez que es necesario el ingreso de personal a la empresa, antes de dar inicio a las actividades correspondientes al siguiente subsistema: provisión de recursos humanos. Los datos aquí obtenidos se derivan en un análisis de puesto, que durará solo por el lapso que dure el puesto en la empresa.

Se analizó finalmente el subsistema Provisión de recursos humanos, en vista de su importancia tanto para el funcionamiento y contribución primaria del área en cuestión a la empresa, es el que corresponde a la función de provisión de recursos humanos.

Actualmente esta actividad del área, se lleva a cabo de forma reactiva, es decir, esa es la forma de responder a la demanda, sin un proceso formal o metodología estandarizada. De esta



manera, el abastecimiento de recursos humanos se lleva a cabo con demoras, sin ser eficiente para la búsqueda y selección de personal en el tiempo y forma requeridos por la empresa.

Hoy, en la empresa, existen tres personas que realizan la gestión de esta función dentro del área, lo que implica que cada una de ellas busca, recluta y selecciona personal según sus propios estándares que, como la desorganización implica, no contribuyen a aunar sus esfuerzos en pos del cumplimiento de los objetivos. Cada una de estas reclutadoras trabaja en base a metodologías diferentes; la consecuencia directa es la falta de coordinación de las tareas, la duplicación del esfuerzo necesario para cada procedimiento, retrasos y maximización de costos por la pérdida de tiempo, falta de calidad en los resultados, frustración y tensión por la no completitud de las tareas en forma y tiempo requeridos.

La provisión de personal es un engranaje fundamental de cada uno de los proyectos, su coordinación y organización no son actualmente realizadas, esto conlleva la falta de efectividad en cada una de las tareas de este subsistema.

3. Justificación

Es importante suplir la necesidad antes especificada, debido a que la prioridad operacional que contiene la función de provisión es muy alta en relación a los costos generales de la empresa. Con esto se quiere remarcar que, debido al rubro en el que se desarrolla la empresa, la principal actividad del área y razón de su existencia es el reclutamiento y selección de personas idóneas para el desarrollo de software. Esto sucede en consecuencia de que en el mercado IT la rotación y movilidad de personas es muy amplia; la diferencia de la demanda respecto de la oferta es marcadamente mayor, es decir, la cantidad de personas idóneas o calificadas para cumplir los requerimientos que los perfiles de puestos solicitan no son suficientes; por lo que la función de reclutamiento y selección se encuentra continuamente ocupada debido a nuevos proyectos que requieren más personal o bien, por la rotación propia del mercado donde se desarrolla la empresa.



El establecimiento de una metodología de selección estandarizada y formalmente plasmada en un documento que sea conocido por todo el personal que se dedica a dicha función, es fundamental dado que es necesario el reclutamiento en tiempo y forma, sin demoras, sin duplicación de esfuerzos y especialización de la tarea para su agilidad siendo beneficiada la empresa en la consecución de sus objetivos generales. Todo lo antes nombrado, se lograría con la correcta distribución de tareas y procedimientos entre los miembros de un equipo que, a su vez, podrían mejorar la calidad de cada una de las acciones que actualmente llevan a cabo de forma intuitiva, disminuyendo significativamente los costos producidos por esta área.

Adherido a lo expuesto, la empresa se rige bajo las normas de calidad CMMI (Capability Maturity Model Integration), lo que implica que debe cumplir ciertos estándares expuestos en la norma, los cuales se encuentran divididos en niveles según la complejidad de la empresa y su contexto. Ver Anexo I. Actualmente Santex se encuentra en el nivel II, y su próximo objetivo es alcanzar el próximo nivel, para esto requiere el desarrollo de políticas de capacitación (OD) y procesos de reclutamiento y selección de su personal. Es por esta razón que el desarrollo de los procedimientos documentados formalmente del reclutamiento y selección será un elemento fundamental que colaborará con la certificación del nivel III de dicha norma.

4. Objetivos del estudio

4.1 General

Lograr la eficiencia y eficacia en la metodología de reclutamiento y selección de personal en Santex America SA.

4.2 Específicos

- Identificar todas las actividades que se realizan actualmente en la empresa en pos del reclutamiento y selección del personal dentro del área de recursos humanos.



- Describir las actividades claves para el efectivo reclutamiento de recursos humanos según los conocimientos obtenidos de la investigación del entorno IT, donde se desarrolla la empresa según los servicios que brinda.
- Identificar y examinar los parámetros para el área de Recursos Humanos según los cuales CMMI evalúa y certifica los procesos de las empresas; verificar cuales de ellos se aplican para el nivel III y para Santex en particular.
- Analizar la efectividad de las actuales actividades del área de Recursos Humanos según los parámetros identificados anteriormente, desglosando cada una de ellas hasta el punto más específico.
- Señalar las acciones que perjudican en aspectos económicos, de calidad, de efectividad y eficiencia al proceso de provisión de Recursos Humanos que se esta analizando.
- Compilar la información obtenida tanto externa como interna, de forma tal que se logre conjugar tanto las necesidades de la empresa como las necesarias para competir en el sector que se encuentra.
- Proponer la normalización del proceso de reclutamiento y selección en el marco del modelo de Gestión CMMI

5. Limitaciones

Entre las limitaciones que pueden obstaculizar la implementación del proyecto, se puede mencionar en primer lugar, que los recursos económicos asignados no sean lo suficientes para el desarrollo óptimo de su realización. La ampliación del sistema de software que es base actual de los movimientos del área de recursos humanos constituirá una inversión por parte de la empresa, en vista de que se deberán asignar horas trabajo de un miembro calificado para la modificación del mismo.



En segundo lugar, será preciso el planeamiento del cambio, el cual siempre implica una sensibilización y concientización hacia los implicados. De esta manera, el cambio en el proceso comunicativo y metodológico puede constituir una limitación sustancial para el éxito en la implementación.

6. Alcances

El diseño formal del proceso de reclutamiento y selección del presente proyecto, considerará exclusivamente a la empresa Santex America SA; específicamente desde el subsistema provisión del departamento de recursos humanos, a partir del reclutamiento de candidatos hasta la contratación de los mismos, refiriéndose a los procedimientos particulares que implican cada una de las tareas, permitiendo su estandarización. Todo esto teniendo en cuenta, los métodos empleados en el subsistema provisión y la información proveniente del mismo; al mismo tiempo, se analizarán los procesos comunicativos existentes entre las áreas recursos humanos, operaciones y gerenciamiento con el objetivo de efectivizar las acciones anteriores.

Por último, los procesos planteados se ajustarán a la norma de certificación de calidad, CMMI; específicamente lo referido a parámetros para alcanzar el tercer nivel y según las características particulares de la empresa en cuestión.

7. Marco Teórico

7.1 Bases Conceptuales

En razón de la particularidad de la actividad económica en la que se desarrolla la empresa, Santex América SA, es conveniente definir ciertos términos en el contexto específico de esta empresa, que se emplearán en el desarrollo del presente proyecto:

Aplicación web

En la ingeniería de software se denomina aplicación web a aquellas aplicaciones que los usuarios pueden utilizar accediendo a un servidor web a través de Internet o de una intranet mediante un navegador. En otras palabras, es una aplicación software que se codifica en



un lenguaje soportado por los navegadores web en la que se confía la ejecución al navegador. En inglés se denomina “browser-based application”, es decir, aplicación basada en navegadores. Son programas que se diseñan para funcionar a través de un navegador de internet, son aplicaciones que se ejecutan de forma online.

Lenguajes de Programación

Un lenguaje de programación es un idioma artificial diseñado para expresar computaciones que pueden ser llevadas a cabo por máquinas como las computadoras. Pueden usarse para crear programas que controlen el comportamiento físico y lógico de una máquina, para expresar algoritmos con precisión, o como modo de comunicación humana. Está formado por un conjunto de símbolos y reglas sintácticas y semánticas que definen su estructura y el significado de sus elementos y expresiones. Al proceso por el cual se escribe, se prueba, se depura, se compila y se mantiene el código fuente de un programa informático se le llama programación.

Software

Se conoce como software al equipamiento lógico o soporte lógico de un sistema informático; comprende el conjunto de los componentes lógicos necesarios que hacen posible la realización de tareas específicas, en contraposición a los componentes físicos, que son llamados hardware.

Desarrollo de Software

Como su nombre lo indica, un software de desarrollo es un programa que permite el desarrollo de aplicaciones, algunos de estos son java, visual basic, c++, etc. El software de desarrollo comúnmente se conoce por IDE (Integrated Development Environment, por sus siglas en inglés). Se utiliza para hacer programas en diferentes lenguajes (C++, Java, Python, Lisp, etc). En el contexto de la empresa, el proceso de creación de software puede llegar a ser muy complejo, dependiendo de su porte, características y criticidad del mismo. Por ejemplo, la creación de un sistema operativo es una tarea que requiere proyecto, gestión, numerosos recursos y todo un equipo disciplinado de trabajo. En el otro extremo, si se trata de un sencillo programa, éste puede ser realizado por un solo programador fácilmente.



Programador/Desarrollador de Software

Un desarrollador de software es un programador que se dedica a una o más facetas del proceso de desarrollo de software, un ámbito algo más amplio de la programación. Esta persona puede contribuir a la visión general del proyecto más a nivel de aplicación que a nivel de componentes o en las tareas de programación individuales. Los desarrolladores de software suelen estar aún guiados por programadores líderes, pero también abundan los programadores independientes.

Outsourcing – Recursos Dedicados

El outsourcing , tercerización, o en este caso, recurso dedicado es el proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato. Esto se da especialmente en el caso de la subcontratación de empresas especializadas. Para ello, pueden contratar solo al personal, caso en el cual los recursos los aportará el cliente (instalaciones, hardware y software), o contratar tanto el personal como los recursos.

Active Collab(AC)

Software web desarrollado con la intención de ser soporte comunicacional y de procesos en la organización. Cada proyecto que se desarrolla en cualquiera de las áreas de la organización es gestionado mediante este sistema web, es una herramienta a través de la cual los gestores de proyecto suben las horas de trabajo, consultan con otros gestores sus necesidades específicas, comunican al director de operaciones sus acciones diarias y al equipo sus respectivas responsabilidades.

Account Manager (AM)

Un AM es la persona encargada de gestionar, negociar y llevar adelante las distintas cuentas que adquiere la empresa. Es aquel dedicado a la comercialización de los productos o servicios de la empresa.



Project Manager (PM)

Un PM, también conocido bajo el término gerente de proyecto, director de proyecto, líder de proyecto o encargado de proyecto, es la persona que tiene la responsabilidad total del planeamiento y la ejecución acertados de cualquier proyecto.

Team Leader (PL)

Aquel que lidera, coordina y organiza las tareas y actividades diarias del equipo, se diferencia del PM, por manejar los lenguajes de programación de forma avanzada, lo que le permite solucionar problemas de índole operacional en contraste con las soluciones estratégicas que provee el PM.

Software Quality Assurance Plan

Es un documento que organiza el desarrollo del software con el fin de que el proceso de creación de este siga unas pautas que aseguren la calidad del resultado. Este plan de garantía forma parte de la Ingeniería de software. En este documento se organiza el equipo de personas, se elige el ciclo de vida a seguir, se especifican los documentos que harán falta, las revisiones que se harán, las pruebas e incluso cómo realizar el mantenimiento. Quien se encuentra encargado de realizar todas estas tareas dentro del equipo/organización, se denomina Quality Assurance Manager.

Tester

Es la persona encargada de llevar adelante los procesos que permiten verificar y revelar la calidad del software. Su objetivo es identificar posibles fallos de implementación, calidad, o usabilidad de un programa o aplicación web. Básicamente es el responsable de realizar una fase en el desarrollo de software consistente en probar las aplicaciones construidas.

Chief executive officer (CEO)

Director ejecutivo, también conocido como ejecutivo delegado, jefe ejecutivo, presidente ejecutivo, principal oficial ejecutivo, es el encargado de máxima autoridad de la gestión y dirección administrativa en una organización o institución.



Chief operating officer (COO)

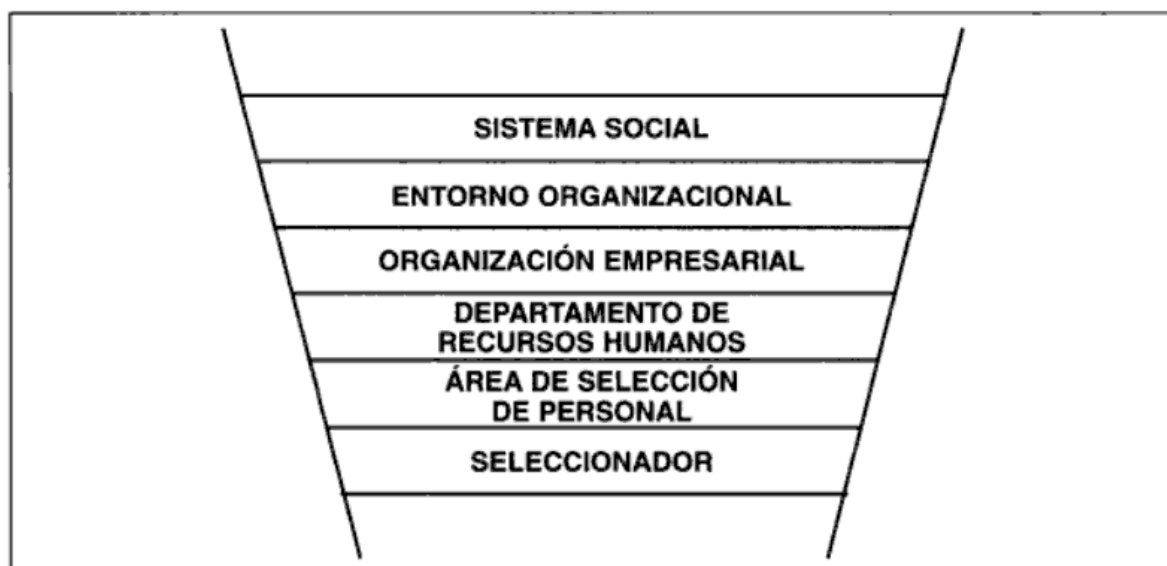
El jefe de operaciones, director general de operaciones o COO (del inglés chief operating officer) de una empresa es el ejecutivo responsable del control de las actividades diarias de la corporación y de manejo de las operaciones (OM). El COO es uno de los puestos más altos en una organización y reporta directamente al director ejecutivo (CEO) o a la junta de directores de la empresa.

Office Manager (OM)

La responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de una compañía. Entre sus tareas se pueden mencionar, planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos (CEO), así como realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.

7.2 Bases Teóricas

Teoría de Sistema



La teoría general de sistema propone que, dentro del sistema que forma una sociedad determinada (que a su vez es subsistema de otro sistema más amplio) se detectan subsistemas



diferenciados pero relacionados de modo complejo. Uno de esos subsistemas puede ser la organización empresarial. Este tipo de organización distingue a sus elementos funcionales a veces en departamentos, a veces en grupos humanos o en sistemas procedimentales; en todo caso la explicación sistémica puede abarcar cualquier sistema. Si seguimos la división clásica entonces podemos enumerar departamentos – subsistemas, tales como el de marketing, financiero, personal, producción, etc., divididos funcionalmente en otro subsistema, por ejemplo el de personal cumple la funciones de formación, administración, comprensión..., selección. Por lo tanto, la selección de personal en las organizaciones en la teoría general de sistema, no sería una función atomizada; estaría relacionada con otras, que, en este caso, forma un sistema abierto que recibe impulsos del sistema social, que a dicho entorno proporciona otros impulsos y que se retroalimenta interna y externamente al modo del sistema de funcionamiento de un organismo vivo.

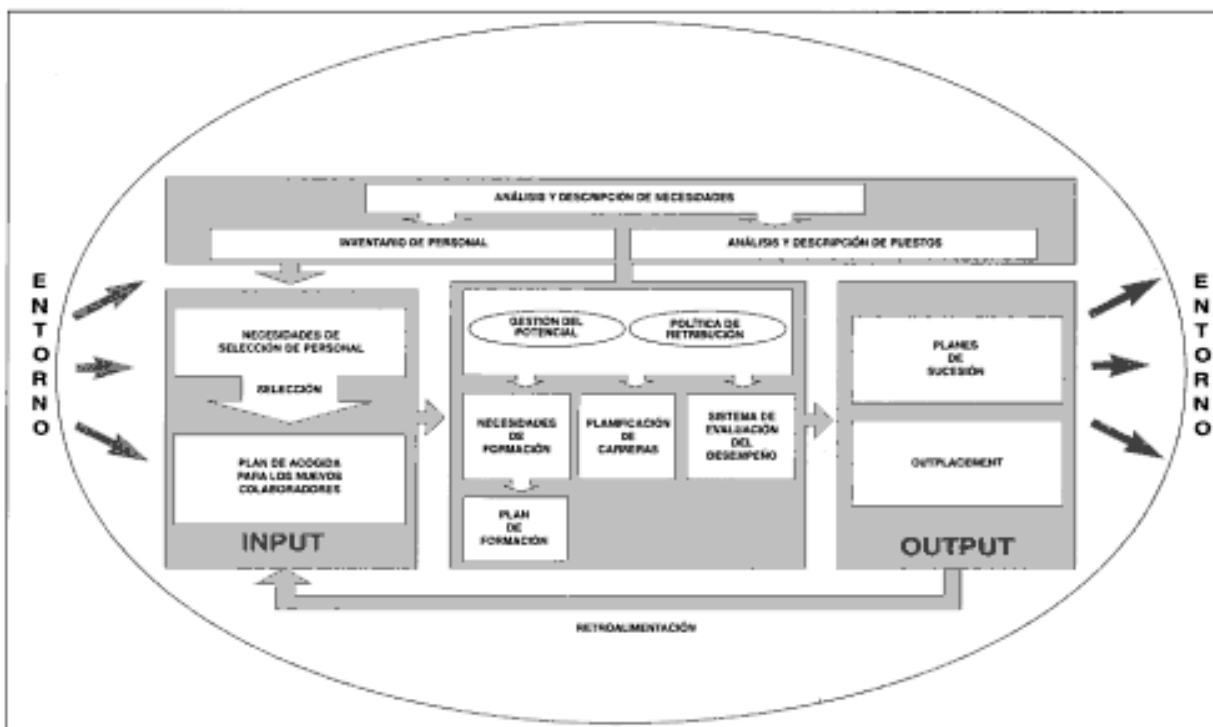
Esta ejemplificación sistémica, nos conduce a la ubicación de selección de personal en el ámbito que le es propio, ayudando a facilitar una visión de la cambiante geografía donde tenemos que trabajar. Justifica también la necesidad de aquella gestión integrada de recursos humanos, aunque en modo alguno agota la multitud de matices intrínsecos al desarrollo de sus estrategias. Está claro entonces que la ligereza en la ejecución de cualquiera de las funciones mencionadas, y por supuesto en la selección de personal, repercute negativamente, en mayor o menor cuantía, en el conjunto de sistemas en que se inscribe. Ésta sería una conclusión evidente, junto con la ya mencionada necesidad de encajar los procedimientos en una planificación de la gestión que tenga muy en cuenta el objetivo global de los diferentes subsistemas del sistema general. Es decir, la selección de personal ha de realizarse en adecuada sintonía con la gestión del resto de las funciones de recursos humanos y, a su vez, armonizada, con la planificación global de la organización a la que sirve, que nunca podrá desmarcarse de los requerimientos del entorno social y económico en que pervive.

Estamos entonces en la gestión integrada de los recursos humanos. En el cuadro anterior, se explicita las relaciones necesarias que, a la luz de la Teoría General de Sistemas, una función completa de personal debería establecer. Es decir, completa en cuanto a la estructura, si bien es



cierto que se pueden añadir funciones a este esquema dependiendo de la evolución de los procedimientos de la gestión.

El sistema aquí considerado es abierto en tanto que recibe impulsos (inputs) del entorno y, a la vez, proporciona otros impulsos que a ese entorno (outputs); del mismo, es importante destacar el circuito de conexiones entre sus partes, que sirve para que la retroalimentación y la comunicación sean efectivas. Cualquier cortocircuito repercute, como ya se dijo, en el funcionamiento global del sistema; dentro del cual la selección de personal es un input que debe gestionarse previo análisis de las necesidades y en plena sintonía con el inventario de personal y el manual de puestos.



Los criterios que serán utilizados para realizar el diagnóstico sobre la organización estudiada y para llevar adelante el planteamiento de una propuesta de intervención sobre las necesidades planteadas, son aquellos que corresponden a una visión sistémica de todos los procesos y procedimientos, de las metodologías y sus inputs y outputs, de sus canales recíprocos de comunicación y cooperación en las actividades.

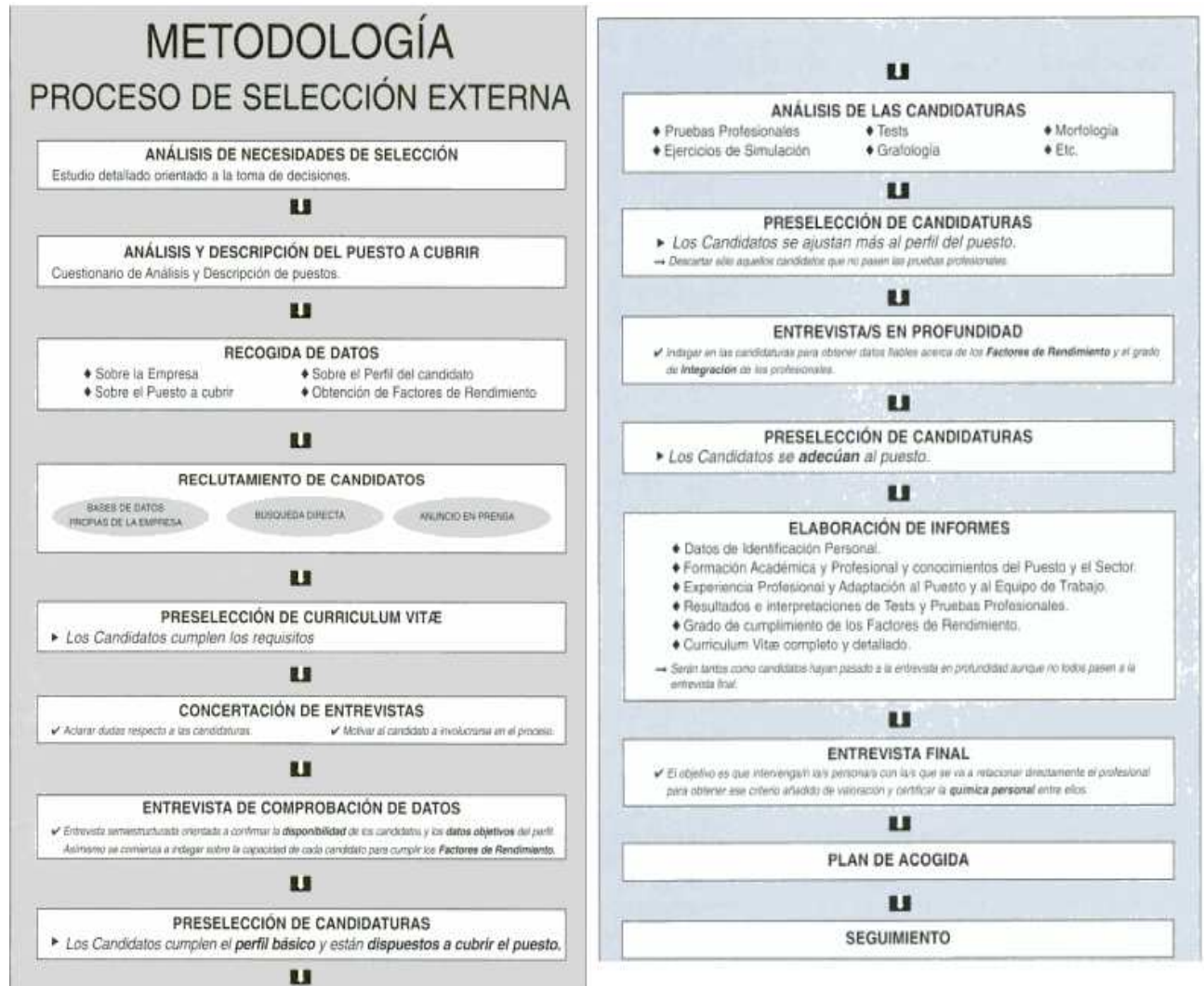


Los lineamientos planteados para la exposición de los objetivos finales de este proyecto se realizarán mediante la misma metodología sistémica con la que coincidimos deberán llevarse adelante para conocer globalmente la situación de la organización y cubrir todos los aspectos con respecto al problema planteado. De esta forma, la teoría de sistema guía la forma general a medida que avanza el proyecto, se reconocen los inputs de cada una de las actividades, su necesidad o no de mejorar las vías a través de la cuales retorna la información y su agilidad compatible o no con la necesidad de la tarea, así como los outputs, que serán necesarios para próximos clientes internos de la organización.

El Enfoque de sistemas es una metodología que permite considerar todas las ramificaciones de decisiones alguna vez diseñadas, buscar similitudes de estructura y de propiedades, así como fenómenos comunes que puedan estar ocurriendo en Santex como empresa y el área de recursos humanos como subsistema del mismo.



Metodología de Selección de Personal según “Selección de Personal: Sistema Integrado”



Con estos parámetros el sistema integrado de selección puede ponerse en marcha con suficientes elementos de juicio para que sea difícil equivocarse en su realización.

Es así, que esta metodología planteada por los autores, define a la selección de personal como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración de candidato mas cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización. El objetivo final de este proyecto se guía específicamente por el logro de un sistema integrado de provisión de recursos humanos para la empresa en cuestión; Santex. Es menester guiar la propuesta de cambio



para esta organización mediante los lineamientos planteados en este apartado, y de este modo lograr la aplicación de una metodología y la implantación de un Proceso de Selección, orientado a la búsqueda del candidato que mejor se adapte a las características del puesto y de la empresa.

Integrar, sistematizar y coordinar las actividades del sistema de provisión de recursos humanos proveerán a la propuesta de los fundamentos necesarios para implantar un plan y una metodología de trabajo realmente efectiva y eficiente para la organización.

“Administración de Personal”, Idalberto Chiavenato

Dentro de este compendio se toma como referencia para el desarrollo el criterio que el autor plantea al referirse a la selección de personal. Se explica su postura en los siguientes párrafos.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. Este será comprendido como el objetivo final de este proyecto para Santex America SA, aumentar la eficiencia mediante la selección de recursos humanos idóneos deriva de la adecuada normalización de los procesos a seguir para los procedimientos que incuba el reclutamiento y posteriormente la selección.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. La incubación de medios y herramientas para agilizar el correcto método comunicativo entre las áreas de operaciones y recursos humanos, es un pilar básico para el desarrollo óptimo del proceso; Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.



“Un modelo de proceso de captación y selección de personal”, Manuel Olleros Izard

Dentro del contexto de las actividades de la función de personal en la empresa, está suficientemente reconocida la importancia de la captación y la selección de personal.

Las técnicas que propone más adelante la literatura planteada, son adecuadas para la gestación de un proceso estándar y normalizado de selección de personal, incluida la organización en cuestión, ya que son de aplicación a una gran variedad de puestos de trabajo independientemente de su situación en la escala jerárquica laboral. Propone, que la atención a los candidatos no debe diferir tanto en consideración a la persona – todos los candidatos merecen ser tratados con respeto - , como en que a todos se les debe aplicar como mínimo una técnica, denominador común: la entrevista. Se destaca la interrelación existente entre la captación y la selección de personal, observándose la importancia que tiene cada una de ellas para el buen resultado del proceso.

Consideramos, al igual que los autores, que los procesos de selección no pueden desvincularse de los objetivos y estrategias de la empresa. Cuando una empresa decide iniciar un proceso de selección es porque su negocio o las metas que se propone alcanzar le piden cubrir unos puestos determinados, bien sea con personal propio o con candidatos que provienen del mercado de trabajo.

Para ello es indispensable que se plantee la planificación de las necesidades de personal: identificar cómo se planifican estas necesidades, cómo debe ser la selección interna y qué importancia tiene el estudio del mercado de trabajo para realizar la selección externa.



MODELO DE PROCESO DE SELECCIÓN



Todo el proceso de selección debería ser consecuencia del sistema de planificación de los recursos humanos de la empresa, que a su vez debe ser integrado en la planificación general de la empresa. Es decir, cada proceso de selección tiene su origen en un sistema mayor, el de planificación de los recursos humanos, aquel que determinó tiempos, métodos a utilizar y cantidades



necesarias según la proyección general planteada por la empresa. El sistema de planificación de los recursos humanos de la empresa deriva de la planificación general de la empresa, si ésta decide, por ejemplo, fusionarse con otra o bien instalar otra sala productiva, se deberán planificar sus nuevas necesidades de recursos humanos; los tiempos y planes de la provisión de recursos humanos derivan ineludiblemente de la planificación general, de otro modo la contratación provendría de modo inverso, recursos humanos contrataría personas sin tener en cuenta las necesidades generales de la empresa.

La dirección general es ante todo, el órgano que debe recibir los objetivos estratégicos de la empresa, la oferta de productos o servicios, los mercados concretos en los cuales se van a distribuir y cómo se van a producir.

La definición en la planificación de recursos humanos que este autor adopta es:

La parte del sistema de planificación, deriva de los objetivos estratégicos de la empresa, que se ocupa de establecer el marco de referencia para la correcta gestión de recursos en el periodo considerado.

Es indefectible utilizar los parámetros planteados para conjugar los criterios de integración, planeamientos y metodología que se vienen construyendo a lo largo de este escrito. Coincidimos con la metodología planteada por Olleros Izard como forma general de suponer un proceso de selección, que coincide a su vez con el modelo de integración planteado anteriormente. La planificación del proceso de provisión de recursos humanos es la guía fundamental de este trabajo, por lo tanto la importancia dada a este aspecto cumple un rol muy importante. Llevar adelante la planificación general de un proceso de provisión de recursos humanos para las empresas conlleva conceptos como la importancia de las decisiones previas a la acción que denotan planificación a corto o largo plazo con el mismo objetivo: eficiencia y efectividad.

Es el parámetro de “planificación” de un proceso lo que llevó a incluir dentro de nuestros criterios la metodología, la planificación y la organización de un proceso para luego poder realizar el



diagnóstico organizacional y, por último, una propuesta de intervención que refleje dichos parámetros de referencia que se consideran los más apropiados.

8. Diseño Metodológico: Proyecto de Intervención

8.1 Tipo de Diseño

Diseño de investigación acción

El estudio se basa en un **diseño de investigación acción**, ya que el presente proyecto tiene como finalidad la resolución de problemas y el mejoramiento de prácticas concretas. De esta forma se busca obtener información de la realidad que guíe la toma de decisiones. Se selecciona este diseño en base a que se considera indispensable que los datos empíricos sean obtenidos a partir de los miembros de la organización quienes forman parte de la realidad a analizar.

8.2 Área de Intervención

Delimitación de la población

Human Resources Manager, área de recursos humanos (Responsable de Reclutamiento y Selección, Responsable de capacitación y desarrollo, responsable de inducción y motivación) y COO (Chief operating officer).

Población:

El presente análisis se realiza con la intención de brindar propuestas de mejora específicamente al subsistema provisión del área de recursos humanos de la empresa Santex America SA. Dicha área se encuentra compuesta por los antes mencionados y serán los principales implicados.

Determinación de la muestra

Se entrevistó a los responsables del área de recursos humanos (cuatro), esto incluye a la persona encargada de toda el área (Human Resources Manager), la persona responsable de Reclutamiento y selección, la de Capacitación y Desarrollo y la de Motivación e Inducción. Asimismo, se entrevistó al director de operaciones (COO). En total, los entrevistados suman 5 (cinco) personas.



La elección de estas personas para la muestra se justifica en razón de la intención de analizar el proceso de provisión del área de recursos humanos. Cada una de las tareas del proceso analizado son coordinadas por su respectivo responsable y llevadas a cabo también por las tres personas que realizan las tareas operativas del área (demás responsables mencionados); de la misma forma, las demás funciones del área son coordinadas por sus respectivos responsables y realizadas por todos los integrantes del área. Es por esta razón, que fue fundamental las entrevistas realizadas a dichas personas para recolectar la información pertinente a dicho proceso.

Se entrevistó también al director de operaciones por su activa participación en las decisiones de selección y por su rol de cliente interno dentro de la cadena de valor de la empresa. A su vez, es quien provee la información necesaria para llevar adelante las búsquedas y crear los perfiles que son actualizados diariamente entre el departamento de recursos humanos y el mismo.

8.3 Elaboración del instrumento

Instrumentos Diagnóstico

Entrevistas personales, Observación In Situ e Investigación de documentos

Unidad de Análisis

Área de recursos humanos, manager, responsables de cada una de las funciones y tareas; COO (Director de operaciones).

Justificación del diseño elegido

Se optó por la aplicación de una entrevista personal para la recolección de información, debido a que la muestra es pequeña, esto implica que se entrevistaron a pocas personas, específicamente cinco, por lo que se obtuvieron datos completos, precisos, diversos y de sencillo análisis.

En virtud del tipo de proyecto, se hizo indispensable el uso de los instrumentos mencionados anteriormente. Fue posible la obtención de un panorama completo del área, de la organización, de la



delimitación de las funciones y sus consecuencias directas al proceso y, por último, de la efectividad y eficiencia del mismo en su contribución al cumplimiento de los objetivos de Santex.

En segundo lugar, se escogió el uso de la Observación In Situ ya que, principalmente se noto un ambiente asequible a la utilización de este instrumento, es decir, los integrantes del área en cuestión se mostraron flexibles y sin restricciones al momento de dejar a disposición la información pertinente. Así mismo, se vio la oportunidad de aprovechar las ventajas que esta herramienta brinda, tales como, facilitar la percepción del tema y estudiar el problema en el contexto.

9. Presentación, Análisis e Interpretación del Diagnóstico Organizacional

Este apartado está dedicado al razonamiento de recolección de datos, organización sistemática y análisis de la información obtenida, así como la elaboración de inferencias que permitan obtener interpretaciones generales.

A través de entrevistas personales, observación In Situ y la información brindada por la organización analizada, se logró obtener la información precisa sobre los métodos de trabajo, tiempos, procesos y procedimientos de cada una de las actividades que se llevan a cabo en el área de recursos humanos, medios comunicativos internos y externos que afectan directamente el trabajo en el área, así como la identificación de las relaciones que conforman el sistema empresa. De este modo se consiguió comprender acabadamente el funcionamiento del subsistema provisión y sus interrelaciones con los demás subsistemas que integran la empresa.

Se presentará de una forma organizada y sistémica aquellas inferencias que decanten de la investigación realizada. De modo sintético, específico y preciso se plantearán los puntos que hagan referencia a la necesidad identificada en el acercamiento anterior a la empresa.

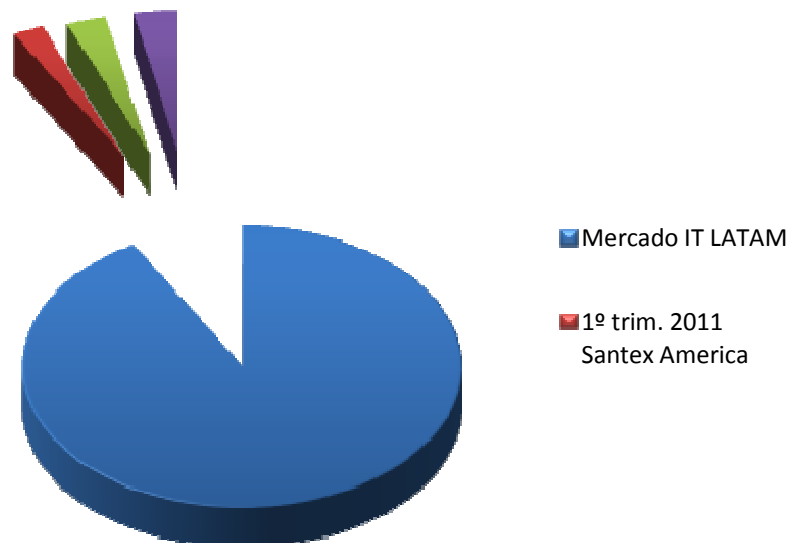
9.1 Exposición y Análisis General

Santex América se desenvuelve en el mercado IT desde hace 10 (diez) años, sus principales competidores, actualmente, son 23 (veintitrés) empresas radicadas en toda Latinoamérica. Desde



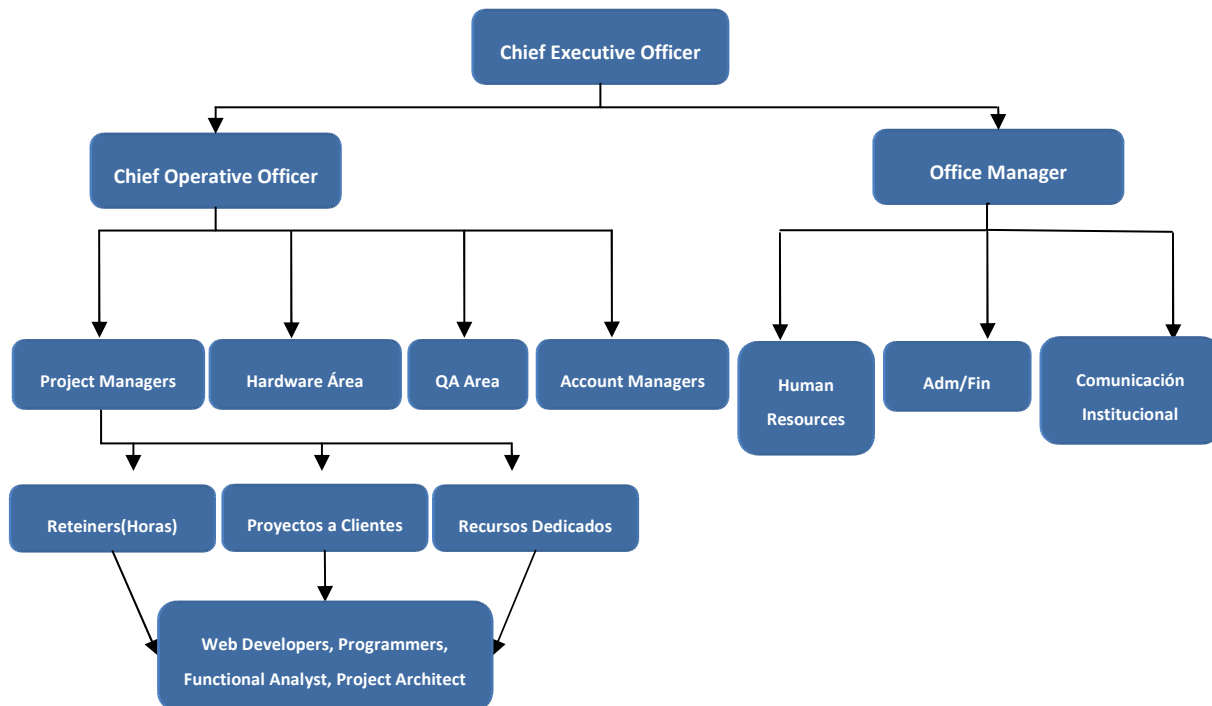
1999, el flujo de clientes se vio incrementado notablemente con el correr del tiempo, el índice del mercado absorbido en los últimos dos años fue el mayor que se ha evidenciado en el ciclo de vida de la empresa, llegando a ser del 3,8% del mercado de LATAM (Latinoamérica). Para llevar adelante sus proyectos, Santex utiliza las normas brindadas por la certificación de calidad CMMI (Capability Maturity Model Integration), las que manifiestan parámetros a partir de los cuales se establecen los métodos de trabajo en la organización. En Agosto de 2010, Santex logra el tercer de cinco niveles en la certificación de la norma. Al igual que esta organización, en Córdoba, existe un 27% de empresas que también utilizan dichas normas para llevar adelante su modelo de trabajo, ya que como ésta, son exportadoras de sus servicios y productos al mundo por lo que se les hace necesaria una certificación internacional.

**Cuota de Mercado IT LATAM absorbida por Santex America SA
(Argentina, Perú y Brasil)**





Organigrama General de la Empresa:



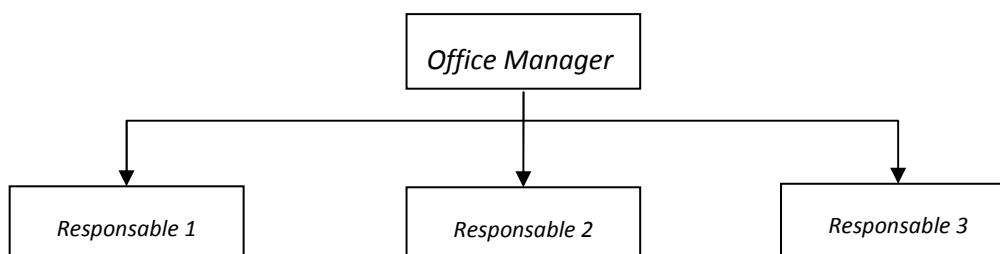
El área de Recursos Humanos, se incorpora a la empresa justificando su existencia, en un principio, en una sola actividad: el reclutamiento y selección de candidatos. Dicha actividad, no sólo es esencial en esta empresa sino en el rubro en general, ya que el mercado laboral IT, desde sus inicios evidenció una clara sobreoferta de puestos de trabajo y una escasez de candidatos calificados para cubrir las vacantes. Esto deja en evidencia, la necesidad que experimentó la empresa a solo tres años de su creación. A partir de la creación del área, en razón de dicha actividad, se suman con el correr del tiempo las siguientes: capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, administración y obra social, inducción y orientación, viajes y visas y, por último, motivación.

En el año 2010 se produjo una reestructuración en varias áreas de la empresa, trayendo como resultado la desaparición de un puesto clave: Director de Recursos Humanos. De esta forma se delega las tareas correspondientes a dicho cargo a otro de los puestos reestructurados: Office Manager. Este último sufrió modificaciones tales como: incorporación de las tareas “blandas” de



recursos humanos (coordinación, monitoreo, dirección y control), delegación de las tareas administrativas a un especialista subcontratado e incorporación de una persona a la empresa que relevó a la actual ocupante del puesto de tareas operativas. A su vez, se agrega una persona al área recursos humanos, quien sería a partir de ese momento la “responsable 3”.

Como resultado, actualmente el área de Recursos Humanos, esta integrada de la siguiente manera:

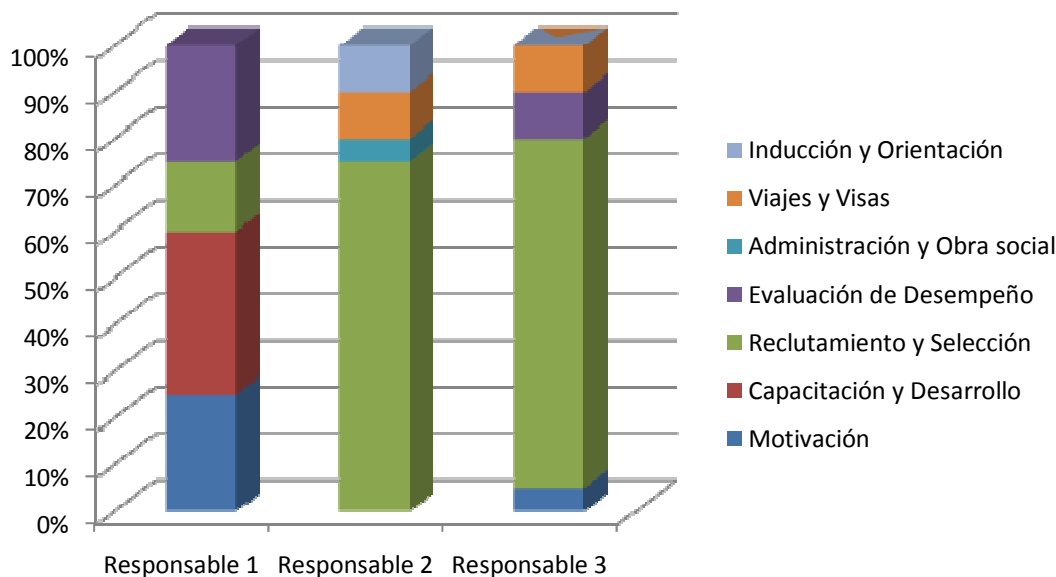


El Office Manager se encarga de la coordinación del área, del control y auditoría de todas las actividades que allí se llevan adelante. Entre sus responsabilidades se encuentran el monitoreo de todas las tareas llevadas a cabo por las distintas responsables, así como la toma de decisiones estratégicas referentes al manejo de recursos humanos. Es esta persona quien tiene relación directa con el CEO de la empresa, alineando los objetivos generales con los específicos del área. Este cargo es igual en orden jerárquico al de COO, director de operaciones de la empresa.

Cada responsable, tiene a su cargo determinadas tareas. El responsable 1, distribuye su tiempo de la siguiente manera: 35% en capacitación y desarrollo; 25% en evaluación de desempeño y motivación respectivamente; y, por último un 15% en reclutamiento y selección. Por su parte, el responsable 2, posee como principal actividad el reclutamiento y selección invirtiendo un 75% de su tiempo en ella; seguida por un 10% en viajes y visas; y un 5% en administración y obra social. Finalmente, el responsable 3, es también, principalmente el encargado de reclutamiento y selección invirtiendo el 75% de su tiempo en esta tarea; un 10% en evaluación de desempeño, un 10% en



viajes y visas y un 5% en motivación. Como se observa, se dedica un mayor tiempo al reclutamiento y selección en vista de la mencionada importancia que tiene esta actividad en la empresa.



Recursos Humanos se comunica cotidianamente con el área de operaciones, esto se debe a la estrecha relación que existe entre ambas. En este sentido, el área de operaciones (COO) brinda información necesaria para la previsión de recursos humanos en la organización, ya que mediante ella se conoce la planificación en cuanto a futuros negocios (fusiones, integración de nuevas empresas, clientes, proyectos nacionales e internacionales), infraestructura y planes internos de crecimiento. De esta forma el Office Manager obtiene la base para la toma de decisiones con respecto a la gestión del personal. A partir de esto, la información baja a los distintos responsables de las actividades de recursos humanos, quienes serán los encargados de llevar adelante las tareas operativas que sean necesarias para cumplimentar estos objetivos estratégicos sobre la gestión del área.

Por otra parte, la empresa utiliza como base para su comunicación interna algunas herramientas entre las cuales se encuentran, uso masivo de e-mail a través de intranet, teléfonos de línea y VoIP, Skype(aplicación de comunicación net), sistemas de screenshot join.me, red social



“yammer” y, por último el software web de gestión empresarial “Active Collab” (<https://pm.santexgroup.com>). Este sistema, permite la comunicación interna entre los diferentes PM de proyectos, el COO, developers, Encargados de Calidad (QA), RRHH, Account Managers, Office Manager San Diego, Office Manager Argentina, Office Manager Perú, Office Manager Madrid, Office Manager Londres, Office Manager Brasil, Office Manager Múnich, y CEO. En Active Collab se carga toda la información que permite la gestión de los proyectos, por ejemplo carga de horas por developer, etapas en las que se encuentran los proyectos en proceso, deberes y obligaciones a cumplir por cada miembro de la empresa, checklist de tareas a cumplir, se plasman también las necesidades de personal que tienen cada uno de los PM para sus respectivos proyectos, se usa también como base de datos para el área de RRHH, para dejar registro de los procesos de reclutamiento y selección por los cuales atravesaron los candidatos, constituyéndose en la base de la previsión del área.

En cuanto a los métodos utilizados para la comunicación específicamente entre RRHH y su principal cliente y proveedor interno, Operaciones, se realizan dos reuniones semanales. La primera se produce con el objetivo de dar a conocer el estado de vacantes y candidatos en proceso de selección. Es el director de operaciones el encargado de brindar la información correspondiente a las especificaciones necesarias por cada una de las vacantes para que recursos humanos produzca la descripción de puesto que dará inicio al proceso de reclutamiento y selección. Esta información es comunicada oralmente, no existiendo un vía formal usada para este fin lo que, generalmente, entorpece el proceso exigiendo al equipo de RRHH la reiterada necesidad de confirmación de datos por parte del director de operaciones o bien el PM asignado para el proyecto. Esta situación crea una dependencia del proceso de reclutamiento y selección de la voluntad, disponibilidad y aptitud del PM del proyecto y del COO.

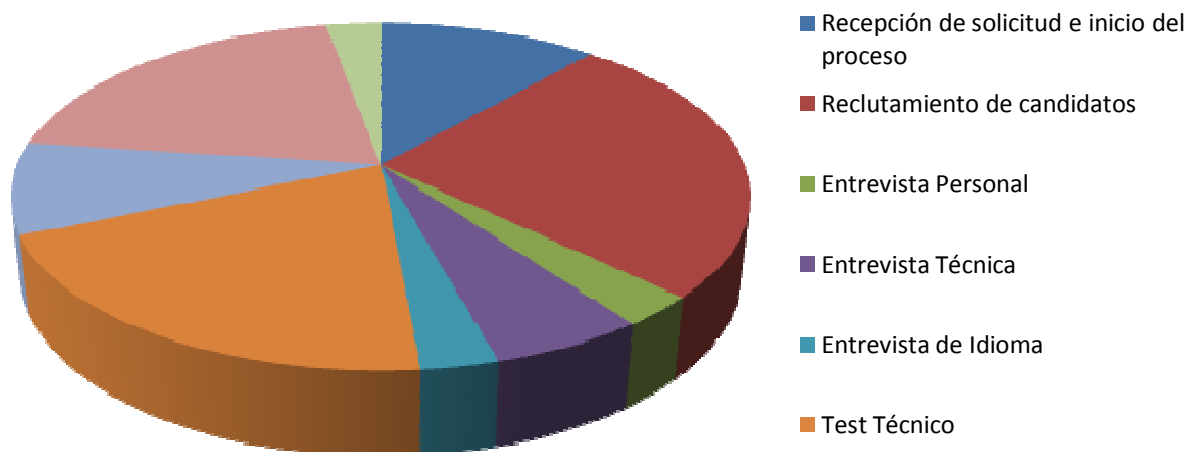
9.2 Exposición y Análisis Específico

Como se mencionó anteriormente recursos humanos esta integrado por tres personas, dos de las cuales tienen como tarea fundamental el reclutamiento y selección de personas para ingresar a la empresa -Ver Gráfico 5 Anexo III-. Esto demuestra la importancia de dicha actividad para el área



y para la empresa misma. El proceso de reclutamiento y selección se realiza en varias etapas las cuales comenzaremos a describir incluyendo las relaciones que se producen con sus clientes y proveedores internos y externos. La duración promedio de cada una de las fases se encuentra plasmada en el Grafico 7 del Anexo III.

Duración Promedio del Proceso de Reclutamiento y Selección



El proceso inicia con la recepción de la solicitud para cubrir una vacante en la empresa. Dicha necesidad tiene su origen en el nacimiento de un nuevo negocio, lo que implica un nuevo proyecto para la empresa y su respectiva derivación de recursos (materiales, humanos, financieros e infraestructura), el surgimiento de nuevas necesidades de los clientes para los que se requieran otros conocimientos y habilidades de las personas dedicadas a dicho proyecto, o bien la reestructuración (siempre que implique crecimiento) de un proyecto en proceso. Se conoce dicha solicitud mediante el informe directo por parte del COO de la empresa, quien lo da a conocer de manera informal al equipo de RRHH apenas conoce la nueva necesidad. Ante dicha mención, el equipo responsable espera para dar inicio al reclutamiento hasta la reunión semanal que se sucede en compañía del COO y office manager; allí se ultiman y confirman los detalles para comenzar el proceso y se



indicarán las especificaciones requeridas por el cliente, las cuales constituirán la base para la descripción del nuevo puesto de trabajo. Una vez obtenida la información a partir de la reunión se dará inicio al proceso.

Con la descripción del/los puesto/os en mano, el equipo envía la misma al respectivo PM del proyecto o bien, COO para su confirmación. Una vez confirmado, se actualizan los avisos en las diferentes fuentes de reclutamiento, como por ejemplo, LinkedIn, Computrabajo.com, Cadena 3, Consultoras asociadas, Buberam.com, mtw.com, banco de empleo universitario y Social Network (Facebook, Twitter y Google+). -Ver Grafico 8 y 9 Anexo III- Terminado el proceso de activación de avisos, se lleva a cabo la búsqueda de candidatos en las bases de datos pagas en cada una de las fuentes mencionadas. Efectuando la recolección de datos, se notó que las fuentes de búsqueda utilizadas por el área de recursos humanos, no siempre siguen el mismo patrón. Así por ejemplo, se publican avisos en ciertas fuentes olvidando otras, algunas fuentes no se tienen en cuenta para la búsqueda de candidatos, y existen diferencias en la opinión sobre la efectividad de las fuentes, lo que provoca entre las reclutadoras mayor énfasis en algunas y no en otras respectivamente. Al no existir una investigación realizada por la organización para constatar cuales de las fuentes responden más efectivamente que otras, se realizó durante este diagnóstico organizacional, un análisis estadístico que permitió denotar cuan efectivas son las fuentes utilizadas en la organización según el tiempo invertido en cada uno de ellas, así como según el restado obtenido en la contratación de candidatos de cada una de ellas.

El contacto con los candidatos potencialmente idóneos para la/s vacante/s se realizan por correo electrónico en primera instancia (por las características propias del rubro), caso contrario se utiliza la vía telefónica. A partir de este momento comienza la coordinación de las entrevistas correspondientes para seguir con el proceso.

La primera de las entrevistas es la “Entrevista Personal”, en la cual se hace hincapié en la experiencia y conocimiento previo del candidato, entendimiento en el idioma requerido para cubrir dicha vacante, disponibilidad de esta persona para comenzar a trabajar en la empresa y expectativas salariales. Una vez concluidas las entrevistas se realizan los informes respectivos a cada uno, RRHH



realiza una preselección de los candidatos teniendo en cuenta los requerimientos del proyecto en contraste con los datos aportados por las entrevistas. Realizando la investigación de esta fase, con el objetivo de obtener datos para realizar el presente diagnóstico organizacional se identificaron notables diferencias entre la forma en la que las entrevistadoras llevaban a cabo el proceso; así por ejemplo las preguntas que se realizan con el objetivo de indagar sobre el candidato no son siempre las mismas y tampoco son similares entre sí. Al mismo tiempo algunas de las entrevistadoras olvidan ciertas preguntas claves para el proceso, lo que dificulta posteriormente su progreso, de esta forma se pierde tiempo y agilidad en el mismo ya que se tiene que corroborar nuevamente la información.

Con los candidatos preseleccionados, se coordina un nuevo encuentro para la realización de una “entrevista técnica” con la cual se verificará el conocimiento que el individuo posee; dicha evaluación técnica es llevada adelante por uno de los técnicos (developer, diseñador, analista o QA) especialista en la tecnología requerida (Php, Java, Flash, Html5, etc.), quien será el encargado de confeccionar un informe descriptivo de los resultados de dicha evaluación. Por su parte, RRHH es el responsable de exigir dicho informe en tiempo y forma, lo que generalmente conlleva un periodo extenso de tiempo; luego será adosado al informe anterior del candidato y enviado al COO quien será responsable de realizar la próxima preselección e informar a RRHH para coordinar para continuar con el proceso. En esta fase se evidencia un entorpecimiento en la agilidad del proceso en razón de los prolongados tiempos que llevan la obtención del informe por parte del técnico y la comunicación de la preselección realizada por el COO a RRHH. Finalmente, antes de pasar a la siguiente fase, y con la decisión tomada, RRHH comunica a los candidatos los resultados de la entrevista técnica.

Seguidamente, se realiza la coordinación con los candidatos elegidos para una verificación del nivel en el idioma requerido por el proyecto. Dicha evaluación se podrá realizar de forma telefónica o presencial y es llevada adelante por uno de los especialistas en el idioma. En este caso, RRHH será el encargado de obtener el informe por parte del especialista en tiempo y forma. En contraste con la fase anterior, este procedimiento no conlleva largos periodos de tiempo por la independencia que el área posee para tomar decisiones en esta etapa. Los conocimientos de idioma



requeridos por el puesto, están plasmados en la descripción inicial del mismo, lo que capacita a RRHH para realizar la correspondiente selección. Por último, se comunica la decisión a los candidatos.

En la siguiente etapa se realiza el test técnico, una evaluación práctica frente a la PC que dilucidaran las habilidades técnicas y profundidad del conocimiento del candidato. Una vez realizado dicho test, será un técnico especialista en la tecnología quien lo corregirá y será el encargado de confeccionar el informe correspondiente y entregarlo a RRHH. Este paso, produce retrasos en la mayoría de las búsquedas ya que el especialista no cuenta con horas designadas para responder a los requerimientos de RRHH. Una vez obtenido el informe se lleva a cabo una recopilación de la información la que luego es enviada al COO para su posterior confirmación. Esta instancia provoca el mayor retraso en todo el proceso de reclutamiento y selección. La comunicación entre Operaciones y RRHH se evidencia como deficiente y poco ágil para la eficacia del proceso, todo esto en consecuencia de la falta de herramientas comunes de comunicación y bases para gestionar las actividades interdependientes.

Una vez obtenida la confirmación desde Operaciones se coordina con la terna final de candidatos la reunión para realizar el test psicológico y lógico. Dicho test es administrado por un especialista subcontratado (psicólogo), el cual al finalizar será el encargado de brindar el informe respectivo sobre la posibilidad del candidato de seguir participando en el proceso. Los test psicológicos y lógicos realizados por el profesional son diversos y varían de acuerdo al puesto que se requiera cubrir. Los resultados de esta etapa, no son excluyentes de ningún candidato, sino que sirven de información complementaria al informe final que recursos humanos envía al área de operaciones. La información brindada en el informe es útil a la hora de tomar de decisiones en aquellos casos en que se tenga más de un candidato idóneo para el puesto.

Finalmente, recursos humanos realiza un informe final con toda la información recopilada en el proceso con todos los candidatos elegidos. Luego, el mismo es enviado hacia el área de operación, así como al PM del proyecto. Ellos serán los encargados de seleccionar el candidato que consideren



más idóneo para la vacante a cubrir. A continuación, será recursos humanos quien se comunice con el candidato seleccionado para realizar la entrevista final.

La entrevista final consiste en ultimar los detalles de contratación tales como, expectativas salariales, fecha de ingreso y fecha de inducción; conocerá en esta etapa también a sus compañeros de equipo y a los demás miembros de la organización. Esta última etapa no implica una gran cantidad de tiempo, a diferencia de la anterior que toma un tiempo mayor debido a la complejidad en la toma de decisiones por parte de operaciones y a la lentitud en la comunicación entre los equipos.

9.3 Conclusiones e Inferencias

En base a la información recolectada, se logró obtener ciertos parámetros sobre los métodos de trabajo, herramientas, formas y vías comunicativas, procesos y procedimientos de las distintas áreas e interrelaciones entre clientes y proveedores internos y externos, tiempos requeridos por cada actividad, contexto organizacional, competidores directos e indirectos, el mercado internacional y sus retos, dificultades en la búsqueda de personas idóneas para el rubro y obstáculos en la coordinación de tareas. Seguidamente se mencionarán sintética y específicamente aquellas inferencias a las que se llegó y que luego serán aspectos a mejorar para cumplir con aquellos objetivos planteados al principio del presente trabajo de grado.

- Falta de uso del sistema formal de gestión empresarial (Active Collab) para la realización de las actividades de todas las áreas de la organización, no permitiendo la comunicación y coordinación idónea de tareas en general. En consecuencia se entorpece el accionar global entre clientes y proveedores internos.
- En razón de la importancia observada de la relación entre el área de operaciones y recursos humanos, para la completitud eficaz del proceso de reclutamiento y selección es menester optimizar los canales y herramientas de comunicación que permitan fluidez y agilidad en las respuestas que se requieren a lo largo del procedimiento.



- Ausencia de procedimientos estandarizados y formalizados sobre los métodos de reclutamiento de candidatos, uso de fuentes de búsquedas y formas de contacto con los candidatos. En consecuencia no existen parámetros sobre la efectividad de cada una de las fuentes, produciendo que los responsables supongan mayor efectividad de alguna sin medidas objetivas. Por otra parte, es frecuente que no se respete un orden para la búsqueda y no se utilicen ciertas fuentes.
- Falta de organización y coordinación de las tareas necesarias para el reclutamiento y selección entre los responsables de recursos humanos, produciendo doble esfuerzo en una misma actividad (dos personas haciendo la misma actividad) o bien olvidando la realización de otras.
- Desorganización de la información de procesos de reclutamiento y selección anteriores, produciendo la pérdida de oportunidades desaprovechando el talento de candidatos interesantes que llegaron a alguna instancia del procesos de selección pero que finalmente no fueron contratados por existir en aquel momento una persona más idónea para el puesto en cuestión.
- Insuficiencia de información compartida entre los responsables de recursos humanos, provocando problemas en la calidad del proceso de reclutamiento y selección del área de recursos humanos. No existe claridad sobre las información que deberá ser brindada a los candidatos, formas para hacerlo y tiempos requeridos para el proceso.
- Carencia de modelos formalizados y normalizados para la realización de entrevistas, produciendo retrabajos sobre la misma fase y de esta forma se originan altos costos en tiempos.
- Inexistencia de procesos formalizados de recursos humanos, específicamente del sistema provisión, según los requerimientos de la norma de calidad CMMI.



10. Propuesta de Intervención

Considerando el escenario que observo, en el área de recursos humanos de la empresa, se evidencio la necesidad de la realización de una propuesta de intervención.

El proceso de reclutamiento y selección actualmente es una de las actividades fundamentales del área para el funcionamiento de la empresa. A raíz de esto, es que la estandarización propuesta de los procedimientos es imprescindible para lograr cumplimentar los objetivos en tiempo y forma, y considerando que la correcta distribución de tiempo se traduce en menores costos para cualquier empresa, se hace eficiente dicho cambio. De esta manera, la intervención se hace rentable y necesaria para mejorar el funcionamiento del área, promoviendo la confianza en la misma entre los demás miembros de la organización.

En las siguientes páginas se plasma la propuesta que este presente proyecto expone como modelo de intervención para llevar adelante la normalización del proceso de reclutamiento y selección. De esta forma se busca solucionar las falencias identificadas en el anterior diagnóstico y lograr la eficiencia y eficacia de los procesos en el mencionado subsistema.

La propuesta, en su totalidad, se encuentra presentada en el formato requerido por las normas de calidad en procesos: CMMI. Dicha norma expone la necesidad de llevar a delante actualizaciones continuas, de cada uno de los procesos normalizados y formalizados en la organización, publicando su contenido a los responsables de la tarea para de este modo mantener el proceso en forma dinámica y activa, exhibiendo además el respectivo instructivo de tareas operativas. Se exponen en esta propuesta ambos documentos. Se aclara que ciertos requerimientos de la norma no se aplican para este proceso en particular pero deben de figurar como parte del documento con la aclaración “No Aplica”.



Luego del análisis de documentación provista por la organización y aquella que se requirió como datos de entrada para realizar el previo diagnóstico, se logró la sistematización de las actividades englobadas en el proceso de reclutamiento y selección, se estandarizaron métodos de trabajo para que de esta forma cada responsable conozca de forma precisa como y cuando se deben realizar las tareas, se distribuyó el tiempo de forma equilibrada entre todas las tareas que se llevan a cabo dentro del subsistema provisión, se asignaron responsables para cada tarea, se determinaron parámetros a través de los cuales se podrán realizar mediciones y controles para continuar con la mejora y actualización del proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.

Asimismo, se utilizó la herramienta Active Collab para la gestión completa del proceso de reclutamiento y selección. Herramienta que existía previamente en la empresa, aunque que no era utilizada para tal fin. De esta forma no fue necesaria la creación de una vía de gestión y comunicación conjunta, sino que en vista de lo ya existente en la organización se formalizaron procedimientos para hacer efectivo su uso, se estandarizaron las aplicaciones del sistema haciendo del proceso de provisión un conjunto de procedimientos comunicados, gestionados y sistematizado. La utilización de un sistema existente, permitió a su vez, disminuir los costos que implicarían para la organización la implementación de la presente propuesta de intervención, logrando la rentabilidad y viabilidad de la misma.

Se formalizaron, también, las fuentes de búsquedas utilizadas por la organización, son sus respectivas prioridades de uso según las mediciones tomadas de su efectividad para la selección de candidatos idóneos.

Finalmente, se dio solución a una necesidad específica planteada por la organización en cuanto a la falta de registro organizado de la información sobre candidatos interesantes que pasaron en algún momento por procesos de selección en la empresa y que puedan ser idóneos para futuras búsquedas.



Proceso Reclutamiento y Selección –Área Recursos Humanos

Revisión:

Fecha de Publicación:



Prólogo

El proceso definido para el área de recursos humanos describe el proceso que permite cumplir con los objetivos definidos en tiempo y forma.

Este proceso puede aplicar a todas las organizaciones subsidiarias en cualquier región geográfica.

Registro de Cambios

Fecha	Responsable	Comentario	Rev.	Estado
3/03/2012	Figueroa María/Mercado Ana	Creación del Documento	1.0	
12/03/2012	Figueroa María/Mercado Ana	Actualizar las responsabilidades de la contratación de personal	1.1	
15/03/2012	Figueroa María/Mercado Ana	Actualizar documento	1.2	

1. Introducción del Proceso

1.2 Propósito



Establecer el proceso y los estándares que la organización debe seguir para administrar las actividades relacionadas con el reclutamiento y la selección de personal en el área de recursos humanos de Santex.

1.3 Alcance

- Definir los procesos de búsqueda y selección del personal.

2. Descripción del Proceso

2.1 Roles y Responsabilidades

Cargo	Responsabilidades
Account Manager (AM)	<p>Realizar la solicitud de la búsqueda a través del Cuestionario de Solicitud de Recursos Humanos de AC.</p> <p>Participar en las reuniones de monitoreo del estado de cada una de las búsqueda que solicita.</p>
Operation Director (DO)	<p>Realizar la solicitud de la búsqueda a través del Cuestionario de Solicitud de Recursos Humanos de AC.</p> <p>Participar en las reuniones de monitoreo del estado de cada una de las búsqueda que solicita.</p>
RRHH	<p>Iniciar el proceso de Búsqueda de los candidatos por todos los medios definidos.</p> <p>Realizar las entrevistas a los candidatos que cumplieron los requerimientos iniciales que aceptan tener una entrevista.</p> <p>Realizar los test técnicos, lógicos, nivel de inglés y psicológicos establecidos.</p> <p>Proveer feedback de las entrevistas y test realizados en AC.</p>



	<p>Contratar a los candidatos seleccionados.</p> <p>Actualizar la base de datos de los candidatos que no quedaron seleccionados para futuras entrevistas.</p> <p>Realizar reuniones de monitoreo:</p> <p>Semanales con los AM y DO para informar avances de las búsquedas y tomar las acciones necesarias.</p> <p>Diarias con los integrantes de RRHH para monitorear avances de las actividades y tomar las acciones necesarias.</p>
Quality Auditor (QA)	<p>Auditar y evaluar el proyecto en función de los parámetros.</p> <p>Registrar, controlar y realizar un seguimiento de las acciones hasta su completitud</p>

2.2 Criterios e Inputs de Entrada

Concepto	Descripción
Posibilidad de Inicio	Cuestionario de Solicitud de RRHH de AC generado
Documentación de Entrada	Milestones (puntos de referencia???) de la Búsqueda en AC
Herramientas	Active Collab Email

2.3 Pasos del Proceso



Búsqueda y Selección del Recursos Humanos

El Director de Operaciones (DO) en base la necesidad de incorporación de nuevos recursos debe llenar formulario en AC llamado “Cuestionario de Solicitud de RRHH”; es importante destacar que debe colocarse la mayor información posible en los campos relacionados a skill (**destrezas**) (principal y los complementarios), y en caso de que la necesidad en los skill requeridos cambie a medida que se tiene mayor información debe actualizarse el formulario para cambiar la orientación de las búsquedas que ya iniciaron. El campo comentario debe colocarse información complementaria útil para el proceso como: existe la posibilidad que en el futuro cercano sea necesario más recursos del mismo perfil o si el recurso es para un proyecto existente incluir en el proceso de entrevistas al PM y al puesto similar al buscado que exista dentro del equipo actual. (Tomar como guía el documento con los referentes por tecnología)

Automáticamente que se presente el Cuestionario de Solicitud de RRHH por parte del DO, se crea un milestone para la nueva búsqueda con el siguiente formato: [Template] Seniority + technology + rol + for name of the account + (number of open positions); en el proyecto de AC llamado “HRRR- Búsqueda y Selección” a partir de lo cual el área de Recursos Humanos debe realizar los siguientes pasos:

Deben agregarse los siguientes checklist (lista de verificación) estándares para la búsqueda generada:

[TEMPLATE] Activar Proceso que contiene las siguientes tareas definidas para iniciar la búsqueda:

- Agregar /crear en Cadena 3
- Agregar /crear en Computrabajo
- Agregar/crear en LinkedIn’s Groups



- Notificar a los empleados en lo referente a nuevas búsquedas
- Contactar a las Universidades si el perfil es acorde con lo que las mismas pueden ofrecer.
- Buscar candidatos en Computrabajo
- Buscar candidatos en LinkedIn
- Networking y socialnetworks

Si no se ha encontrado un buen candidato una semana antes de haber comenzado la búsqueda, informar a las Consultoras en lo referente a la vacante existente.

[TEMPLATE] Entrevistas Generales que contienen las siguientes tareas definidas para iniciar la primera entrevista a los candidatos seleccionados.

- Conocimiento y Experiencia en General
- Expectativas Salariales
- Nivel de Inglés
- Cuándo el/ella podrá empezar a trabajar para la empresa.

Para la creación de los checklist estándar debe tomarse los templates de Activar Proceso y Entrevista General y realizar una copia dentro del milestones que se generó automáticamente con la carga del Cuestionario de Solicitud de RRHH.



El feedback de estas tareas deben ser agregadas como comentario en el ticket correspondiente, cerrando con un tilde en el cuadrado de las tareas que se van completando para dar visibilidad del avance en el proceso de la primera entrevista.

Deben agregarse los siguientes **tickets estándares para la búsqueda** generada:

[TEMPLATE] Nombre y perfil general del candidatos: que contiene las siguientes tareas definidas: descripción de las etapas que debe cumplir el candidato para ser seleccionado:

1° Paso – Entrevista General

2° Paso – Entrevista Técnica

3° Paso – Test de Nivel de Inglés

4° Paso – Test Técnico

5° Paso – Test Psicológico/ Lógico: el informe psicológico se carga en el archivo excel llamado “Busqueda” que se encuentra en SVN, repositorio Santex Hr.

6° Paso – Descartar/ Pre- Seleccionados

7° Paso: Actualizar el CV al estándar de Santex, adjuntarlo al ticket del/los candidatos y enviar por mail al DO con las expectativas salariales de cada candidato preseleccionado para que pueda tomarse la decisión final.

8° Paso: Verificar si hay que enviar el CV al cliente con

· DO: recursos humanos envía los CV por mail para que el DO y AM los envíe al cliente, previa a su revisión.



9° Paso Verificar con DO/AM si es necesario la entrevista de los candidatos con el cliente: en caso de que el cliente quiera entrevistar al candidato antes de contratarlo, recursos humanos verifica con DO u AM que se esta actividad con el cliente se realice.

Para la creación del tickets estándar debe tomarse el template de “Nombre y Perfil General del Candidato” y realizar una copia dentro del milestones de la búsqueda que se abrió.

Cabe aclarar que si es el formulario se carga como no confirmado, el mismo es cargado en el listado de los milestones No confirmados hasta que el DO lo confirme y aparezca como milestone activos en el proyecto de RRHH – Búsqueda y Selección.

Debe agregarse un **ticket con el nombre de cada uno de los candidatos** que son encontrados: dentro de este deben agregarse todos los comentarios sobre el feedback de cada una de las etapas/tareas, nombrando en el comentario la etapa a la que corresponde para dar el feedback. Cada tarea se va cerrando con un tilde en el cuadrado de las etapa/tareas que para dar visibilidad del avance en el proceso de selección.

Una vez identificado al/los candidatos **seleccionados** el DO debe colocar el milestones de la búsqueda como **Completo**.

En caso de que la búsqueda se suspenda para más adelante el DO debe colocar el milestone **En Espera**(tag).

En caso de ser necesaria abrir una búsqueda que se había suspendido el DO debe **re-abrirla** desde la lista de milestone **En Espera**.

Cierre de Contratación

Cuando se encuentra **seleccionados el/los candidatos** el área de recursos humanos debe generar el milestone que **cierra la contratación** del candidato. Este debe ser creado respetando el



[Template] Nombre Completo del Candidato Contratado +para + Proyecto/Cliente y debe contar con el siguiente ticket con sus respectivas tareas:

Ticket: [Template] Contrato Firmado

- Confirmar el presupuesto para la nueva contratación: negociar y cotejar el salario solicitado por el candidato con el DO. Debe actualizar la información el Responsable de Administración.
- Hacer la propuesta formal al candidato: solicitar al candidato que traiga copia del DNI y coordinar la firma del contrato. Debe actualizar la información el Responsable de Recursos Humanos.
- Firmar el contrato: Debe actualizar la información el Responsable de Recursos Humanos.
- Crear planilla histórica salarial: Debe actualizar la información el Responsable de Recursos Humanos.
- Agregar costo salarial a la planilla “bandas salariales” según la tecnología. Debe actualizar la información el Responsable de Recursos Humanos.
- Agregar a la persona a la planilla “listado de personal”. Debe actualizar la información el Responsable de Recursos Humanos.

Dar toda la información al Nuevo empleado en lo referente al papeleo que deberá realizar en su primer día de trabajo. Debe actualizar la información el Responsable de Inducción.

Notificación al contador sobre la nueva contratación: debe tenerlo en cuenta para la liquidación de sueldo y en caso de relación de dependencia dar de alta a AFIP y ART. Debe actualizar la información el Responsable de Administración.



Contactar al abogado en caso de existir consultas sobre la nueva contratación referido a algún aspecto legal. Debe actualizar la información el Responsable de Recursos Humanos.

Dar de alta a Omint. Debe actualizar la información el Responsable de Administración.

Dar de alta al seguro de vida. Debe actualizar la información el Responsable de Administración.

Realizar los exámenes Pre- Ocupacionales. Debe actualizar la información el Responsable de Administración.

Ticket: [Template] Ingreso [fecha]

- Datos del mail personal del candidato seleccionado y adjunta el CV.
- Teléfono del candidato seleccionado. Debe actualizar la información el área de recursos humanos.
- Notificar al PM, DO, Facturación, Finanzas e Infraestructura la fecha de ingreso del nuevo empleado, que ser como mínimo tres días antes de que ingrese, no pudiendo ingresar un día lunes. Debe actualizar la información el Responsable de Recursos Humanos, cabe aclarar que al departamento de Facturación debe enviarse un mail fuera de AC, dejando aclarado esto en la descripción de la tarea.
- Crear las credenciales (active collab, domain controller, skype, etc). Debe actualizar la información el Responsable de Infraestructura
- El DO crea un Milestones de Contratación con estas características por cada uno de los candidatos contratados.



- Para la creación del ticket estándar debe tomarse el template de Contratación y realizar una copia dentro del milestones de contratación.
- El feedback de cada una de estas tareas debe ser agregado como comentario dentro del ticket de contratación, cerrando con un tilde en el cuadrado de las tareas que se van completando para dar visibilidad del avance en el proceso de contratación.

El **cierre del milestones** debe realizarlo el área de recursos humanos.

3. Candidatos Interesantes

Aquellos candidatos que durante el proceso de selección se destacan en las entrevistas pero no quedan seleccionados en la búsqueda ya que se seleccionó a otro candidato o no cumple con las características de las búsquedas abiertas, pueden ser tenidos en cuenta en futuras búsquedas. Para este propósito debe crearse dentro del Milestones **Candidatos Interesantes** el siguiente ticket:

- **[TEMPLATE] Nombre y Perfil General del Candidato: que contiene las siguientes tareas definidas: descripción de las etapas que debe cumplir el candidato para ser seleccionado:**

1° Paso – Entrevista General

2° Paso – Entrevista Técnica

3° Paso – Test de Nivel de Inglés

4° Paso – Test Técnico

5° Paso – Test Psicológico/ Lógico

6° Paso – Pre- Seleccionado



Para la creación del tickets estándar debe tomarse el template y realizar una copia dentro del milestones de candidatos interesantes.

El feedback de los avances en las entrevistas debe agregarse como comentario dentro del ticket de cada candidato.

El **cierre del milestones** debe realizarlo el área de recursos humanos

4. Actualización de Planillas

A. Datos personales de cada integrante de la empresa: teléfono, dirección, correo, datos personales, etc. Esta planilla es llamada Datos Personales Santex America SA1 y se encuentra almacenada en SVN(Sistema de Sub Versionado) dentro del repositorio Santex Hr, carpeta: Administración Personal.

B. Planilla Interna con todos los candidatos que se contactaron, aun aquellos que no aceptaron iniciar el proceso con una entrevista. Esta planilla es llamada BUSQUEDAS y se encuentra almacenada en SVN dentro de la carpeta Santex Hr.

C. Planilla para el examen técnico en las distintas tecnologías y por diferentes roles. Esta planilla es llamada Test Técnico y se encuentra almacenada en SVN dentro de la carpeta Santex Hr.

5. Administración de las siguientes actividades

Reuniones de monitoreo

a. Semanalmente el área de RRHH se reúne para analizar avances de las actividades internas que cada integrante del área tiene asignada y organizar las tareas de la semana siguiente, en esta reunión debe participar el DO. La minuta de reunión con las acciones a realizar debe cargarse dentro del milestones: **Actualización de Reuniones de Reclutamiento**, donde se crea un ticket con la fecha de la reunión y dentro del mismo se detallan las tareas a realizarse en el período.



b. Semanalmente (los martes) el responsable de recursos humanos informa a los AM y DO el estado de las búsquedas que solicitaron, para mostrar avances y tomar las acciones que sean necesarias. Se utiliza la planilla Búsquedas Activas que se encuentra almacenada en SVN en Santex Hr.

Esto lo puse porque si bien mencionamos que estas reuniones se realizan en la empresa, esta es la forma de sistematizar y estandarizar este procedimiento que forma parte del proceso de reclutamiento y selección de personal de Santex.

6. Criterios de Salida y Outputs

Concepto	Descripción
Recursos del Proceso	<p>Evidencia de ejecución del proceso</p> <p>Realizar las mejoras al proceso y su documentación asociada.</p> <p>Obtener los resultados de las métricas del proceso</p>
Evidencia del Proceso	<p>Creación de los Milestones descritos en el proceso en AC.</p> <p>Creación de los ticket descritos en el proceso en AC</p> <p>Cierre de los milestones, tickets y tareas en base a la definición del proceso.</p>
	<p>Actualización de todas las planillas del proceso.</p>



Situación de Cierre	Realización de los planes mencionados en el proceso. Contratación del candidato para el puesto. Ejecución de los planes definidos en el proceso. Definición y actualización de los puestos de trabajos.
---------------------	---

7. Resultado

Concepto	Descripción
Oportunidad de Mejora	<p>Feedback y aprendizaje de lecciones provenientes de la promulgación de la configuración del proceso de Management.</p> <p>Datos de medición e información de resultados del proceso.</p>

8. Apéndices

8.1. Abreviaciones y Sílabas

Abreviaciones/Sílabas	Descripción
OD	Director de Operaciones
AM	Administrador de Cuentas
AC	Active Collab



PM	Líder de Proyecto
CMMI	Capability Maturity Model Integration



Instructivo Recursos Humanos

Revisión:

Fecha de Publicación:

Prólogo

Este documento define las instrucciones de trabajo que el área de recursos humanos debe seguir para realizar su trabajo en tiempo y forma.

Registro de Cambios

Fecha	Responsable	Comentario	Rev.	Estado
14/03/2012	Figuroa María/Mercado Ana	Definiciones Iniciales del Documento	1.0	



Solicitud de Cambio de Documento

CR Id	Responsable	Rol	Razón del Cambio	CR Fecha

TABLA DE CONTENIDO

PROLOGO

REGISTRO DE CAMBIOS

SOLICITUD DE CAMBIO DE DOCUMENTO

TABLA DE CONTENIDO

1. OBJETIVO
2. INSTRUCCIONES DE TRABAJOS
 - 2.1. Milestones Alta Prioridad
 - 2.2. Milestones Prioridad Normal
 - 2.3. Revisión Especificaciones Técnicas
 - 2.4. Normas de recepción
 - 2.5. Información Primera Entrevista
 - 2.6. Notificación candidatos
 - 2.7. Reporte Semanal Búsquedas



2.8. Reuniones semanales de avances

3. RESUMEN DE DOCUMENTOS ASOCIADOS

4. APPENDICES

4.1. Material de Referencia

4.2. Abreviaturas y acrónimos

OBJETIVO

El objetivo de este documento es describir en detalles las actividades de recursos humanos para lograr cumplir las mismas en tiempo y forma.

INSTRUCCIONES DE TRABAJO

Milestones Alta Prioridad

Aquellos milestones creados como de alta prioridad por el DO en AC (son los que se visualizan con una flecha roja en la izquierda del nombre), deben planificarse para desarrollar todas las entrevistas **en el mismo día** donde:

- La entrevista general y de inglés se deben realizar telefónicamente.
- En la oficina debe desarrollarse las entrevistas lógica y psicológica, el teórico del test técnico lo debe preguntar el líder técnico correspondiente y finalmente el test técnico práctico que es el desarrollo de una actividad práctica que no requiere más de una hora de desarrollo.

Milestones Prioridad Normal

Las entrevistas se realizan generalmente en **tres días** las cuales son:



- **Primera entrevista:** debe hacerse la entrevista general, entrevista de inglés, entrevista lógica y la entrevista técnica teórica que es desarrollado por el líder técnico correspondiente.
- **Segunda Entrevista:** Test Psicológico y Técnico Práctico.
- **Tercer Entrevista:** Negociación del Sueldo.

Revisión Especificaciones Técnicas

Antes de realizar la publicación de la búsqueda en los portales de la organización, el área de recursos humanos debe verificar las especificaciones técnicas de la búsqueda descrita en AC con el PM que solicita el recurso.

Normas de Recepción

Cuando llega el candidato a ser entrevistado, el área de recursos humanos debe hacerlo esperar en el ingreso y ofrecerle algo de tomar, como regla general debe tratarse que su espera no sea mayor a cinco minutos, en caso que demore más tiempo debe mantenerse informado al candidato del motivo de la espera.

Información Primera Entrevista

En la primera entrevista con el candidato el área de recursos humanos debe mencionar al menos los siguientes puntos:

- Santex es una empresa mediana en crecimiento (no una multinacional) que brinda un ambiente de trabajo ameno, cordial y familiar, con horarios flexibles coordinados por el PM del equipo de desarrollo, con contacto directo con las gerencias de la empresa y su Dueño: Juan Santiago.
- Contar sobre la historia de la empresa, como se fundó y como llegó a Argentina.



Santex America pertenece a Santex Group Company , fundada en 1999 y tiene su sede en California, EE.UU, con sucursales en Córdoba (Argentina), Lima(Perú), Madrid(España) y London(UK). Nuestra atención se centra en el desarrollo de software, de servicios de outsourcing y de aplicaciones web.

Nuestros centros de desarrollo en Córdoba, Argentina, y Lima, Perú, refuerzan nuestras capacidades internacionales con el mayor nivel de conocimientos técnicos. La contratación de recursos altamente cualificados nos permite ofrecer soluciones fiables para las empresas que buscan una fuente externa de desarrollo de software.

Nuestro modelo de negocio es la construcción de equipos de desarrollo dedicados a atender las necesidades específicas del cliente, quienes están en su mayoría orientados a la industria de Internet.

En el mundo Santex fue ganando su lugar y hoy posee entre su cartera de clientes a firmas internacionales de gran importancia. Somos aproximadamente unos 70 empleados, en su gran mayoría gente joven que están abiertos a los cambios que se requieran para adaptarse al mercado en constante cambios.

- En Córdoba tenemos tres oficinas actualmente: la de Obispo Trejo y dos en la calle Buenos Aires.
- Para más información Santex comparte en el blog: <http://blog.santexamerica.com.ar>
- Santex brinda soporte al personal en sus necesidades, cuenta con un área de recursos humanos y capacitación.
- Planificación de capacitaciones mensuales en base a los objetivos de trabajos planteados.
- Espacios de recreación donde se puede disfrutar de momentos de relax y uso de la Wii.



- Eventos trimestrales para recreación e integración organizacional.
- Eventos mensuales para revisar estado de los avances organizacionales: con objetivos y resultados obtenidos.
- Clases de inglés gratuitas para los empleados.
- Desarrollo del plan de motivación en base a las necesidades: antigüedad, reconocimiento, cumpleaños.
- Una semana de vacaciones extra y plus económico en caso de que las mismas no sean tomadas entre diciembre a febrero inclusive.
- Realización de Evaluaciones de desempeño: dos al año, enfocado en el seguimiento sobre el desarrollo/desempeño de la persona que forma la base para la revisión anual del salario.
- Para la fiesta de fin de año viajaran a Córdoba todos los empleados que se encuentran en otros países para estar presentes en el evento, invitados por la empresa.

Notificación Candidatos

- Aquellos candidatos que no quedaron seleccionados durante el proceso de búsqueda y selección deben ser notificados, debe notificarles telefónica dándole las explicaciones del porque no quedo seleccionado, podría avisarse por mail en caso de que sólo haya tenido la primera entrevista.
- Aquellos candidatos que hayan quedado seleccionados pero que no pueden contratarse para ingresar aun, será responsabilidad del área de recursos mantener un contacto continuo, informándole que estamos interesado en el pero nos encontramos pendiente de definiciones.



Reporte Semanal Búsquedas

Todos los viernes el área de recursos deberá enviar un mail con el reporte del estado de todas las búsquedas abiertas en AC, debiendo utilizar diferentes colores para resaltar la información: rojo quedo descartado, verde sigue en proceso, el reporte debe contener al menos: la descripción de la búsqueda, el/los candidato, tecnología, y el color que identifica el estado de la misma.

Reuniones semanales de avances

Las reuniones semanales de revisión de estado de recursos humanos tienen carácter obligatorio para todos los integrantes del área, siendo responsabilidad de cada uno disponer del tiempo necesario para poder concurrir.

RESUMEN DE DOCUMENTACION ASOCIADA

No Aplica.

Document Type	Document Id/Title

4. APENDICES

4.1. Material de Referencia

No Aplica.



4.2. Abreviaturas y acrónimos

No aplica.

Abb/Acr	Description

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Personal. Ediciones McGraw-Hill, México, 1993

OLLEROS IZARD, Manuel. El Proceso de Captación y Selección de Personal. Ediciones Gestión 2000. Planeta De Agostini Profesional y Formación, S.L. Barcelona, 2005.

GARCIA NOYA, María. HIERRO DIEZ, Enrique. JIMENEZ BOZAL, José Javier. Selección de Personal, sistema Integrado. ESIC Editorial, Madrid, 2001

VILLAGRA, Sergio. Introducción al modelo CMMI – Axentia “Transforming your IT Organization” <http://www.sergiovillagra.com>





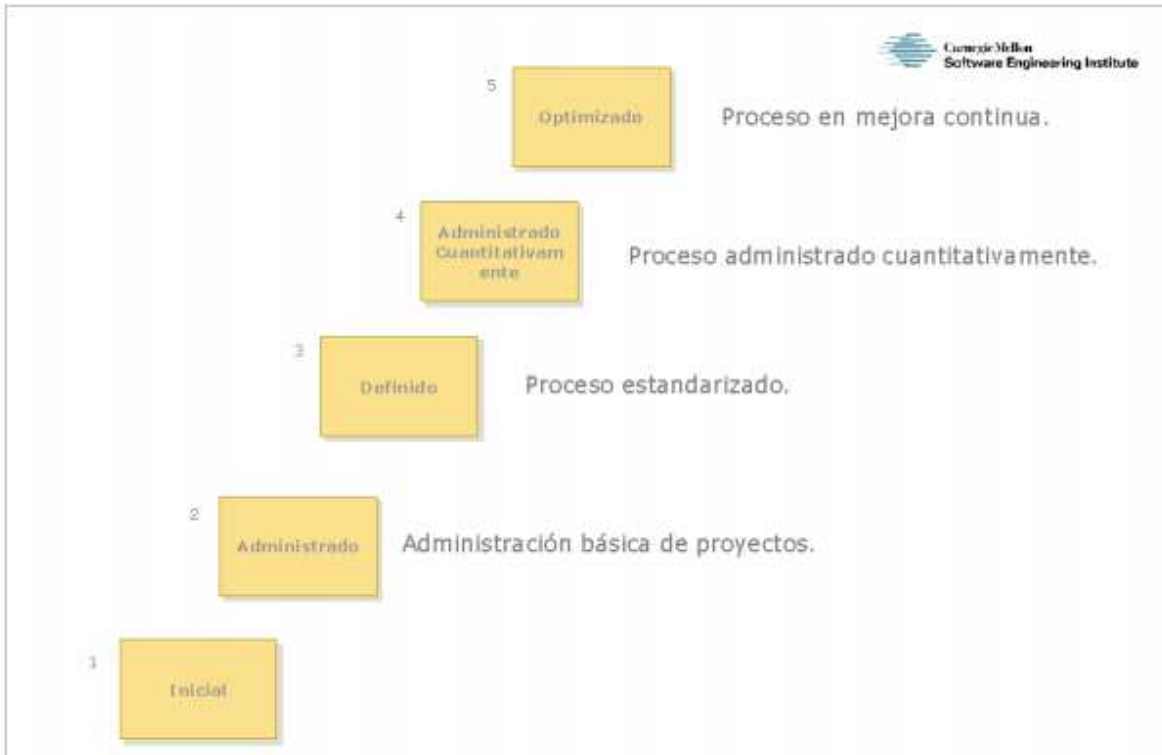
ANEXOS

Anexo I : CMMI

El Capability Maturity Model Integration (CMMI de aquí en adelante) es un marco de referencia que las organizaciones pueden emplear para mejorar sus procesos de desarrollo, adquisición, y mantenimiento de productos y servicios. Nacido en el Software Engineering Institute perteneciente a la Carnegie Mellon University, CMMI es la nueva generación de una línea de modelos de madurez que se inició a principios de los noventa con el famoso CMM-SW (Capability Maturity Model for Software Engineering)^{2,3,ii} Basados en los principios de la calidad total (TQM) popularizados por autores como Crosby, Deming y Juran, estos modelos proponen un conjunto de prácticas que las organizaciones pueden adoptar para implantar procesos productivos más efectivos. Son llamados modelos de madurez porque proponen adoptar dichas prácticas en forma gradual: primero deben ponerse en práctica áreas de proceso pertenecientes a un nivel determinado, para luego, sobre esta base, introducir las correspondientes al nivel siguiente.



Niveles de Madurez y Áreas de Proceso



Al igual que los restantes modelos de la familia, CMMI plantea que las organizaciones pueden ubicarse en alguno de cinco posibles niveles de madurez, dependiendo del grado de sofisticación de sus procesos (ver Fig. 1) A su vez, cada nivel de madurez -con excepción del inicial- queda caracterizado por un conjunto de áreas de proceso que agrupan prácticas que, al ser ejecutadas colectivamente, permiten cumplir con algún objetivo que es considerado importante para el modelo.

Anexo II: Entrevista Personal

Entrevista a Office Manager

- ¿Cuál es el rubro específico de la empresa? ¿Nos lo podría explicar detalladamente?
- ¿Cuáles son los principales competidores en la provincia y en el mundo?
- ¿Cómo esta conformada jerárquicamente? ¿Tienen un organigrama formal de la empresa?



- d) ¿Cuál es la dotación actual de la empresa? ¿Ese número creció desde la creación de la empresa? ¿En qué nivel? En los 10 años de la empresa, ¿Cuál fue el año de mayor crecimiento y por qué?

- e) ¿Cómo está conformado el departamento de recursos humanos actualmente? ¿Desde cuándo existe el departamento tal y como está hoy conformado? ¿Desde cuándo existe un departamento de recursos humanos en Santex? ¿Siempre estuvo conformado de la misma manera o existieron algunos cambios?

- f) ¿Cuáles son las tareas que realiza el departamento actualmente? ¿Cómo se distribuyen dichas tareas en el área? ¿Cómo se organizan para la distribución de las tareas?

- g) ¿Cuáles son las conexiones que Ud. ve entre esta área y las demás que conforman la empresa? ¿Algún área en particular se encuentra más conectada con recursos humanos que otra?

- h) Del punto anterior, ¿podría nombrar a todos los proveedores (aquellos que contribuyen y se encuentran plenamente conectados con el área de recursos humanos en forma directa) internos de recursos humanos? ¿En qué medida influye cada uno de estos proveedores en las actividades de recursos humanos?

- i) ¿Cuáles son las áreas que dependen del correcto funcionamiento del área de recursos humanos? ¿Cuáles son los “entregables” del área de recursos humanos? ¿Quiénes se verían afectados si las actividades, tareas y procedimientos no fueran los adecuados en recursos humanos?

- j) En el área de recursos humanos, ¿existen proveedores de servicios internos? ¿Cuáles y para qué tarea específica del área? ¿Por qué?



- k) ¿Cuáles son los canales de comunicación que usan con cada uno de estos proveedores, internos y externos? ¿Cuáles son los canales de comunicación que son usados como medio con los clientes internos?

- l) En alguna medida, por las actividades propias de la empresa, ¿el departamento de recursos humanos provee algún “entregable” a un cliente externo de forma directa? Si la respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de actividad del área produce ese entregable? ¿Cómo se comunica el área con el cliente externo?

- m) ¿Cómo se desarrolla el subsistema provisión dentro del área? ¿Quiénes lo conforman y cómo se distribuyen las tareas específicas?

- n) Debido a complejidad del mercado donde se desarrolla la empresa, ¿las personas que integran el área recursos humanos se encuentran capacitadas para entender los lenguajes de programación, formas de codificación y demás elementos necesarios para seleccionar o descartar candidatos?

- o) ¿Cuáles son los medios que se usan para llevar adelante el reclutamiento de los candidatos de la empresa? ¿Con qué herramientas, internas o externas, se cuenta?

- p) ¿Cuáles son los mecanismos de control dentro del proceso de reclutamiento? ¿Existen auditorías periódicas? En caso de ser afirmativa la respuesta, ¿Quién las realiza? ¿Cómo se procesa la información? ¿Es actualizada? ¿Se comparte con los integrantes del área los resultados obtenidos? ¿Qué acciones se llevan adelante a partir de esta información?

- q) ¿Cómo se lleva adelante el proceso de selección? A grandes rasgos, ¿Cuáles son las etapas que cumplen en el proceso? ¿Cuánto tiempo requiere?



- r) ¿Qué porcentaje de candidatos reclutados llegan al proceso de selección? ¿Cuántos de los candidatos seleccionados llegan a ser contratados?
- s) En su opinión, ¿es eficiente en tiempo y costos el proceso de reclutamiento y selección? ¿en que etapa del proceso se pueden implementar mejoras?

Entrevista a COO (Director de Operaciones)

- a) ¿Qué funciones cumple dentro de la empresa? ¿Qué rol implica su cargo? ¿Cuántas personas componen el área de operaciones?
- b) ¿Cuál es objetivo del área en la empresa? ¿Cuáles son sus tareas? ¿cómo están divididas y organizadas las tareas?
- c) ¿Cómo se relaciona el área con el resto de las áreas de la empresa? ¿Cuál es el principal proveedor interno del área de operaciones? ¿en que medida operaciones depende de las otras áreas?
- d) En relación al punto anterior, ¿Qué áreas refleja mayor dependencia del área operaciones? ¿En qué medida operaciones incluye en esta área?
- e) ¿Qué medios de comunicación son mayormente usados por operaciones? ¿Son compartidos por el resto de la empresa? ¿Existe una herramienta compartida de uso interno donde operaciones comparta información con el resto de las áreas y viceversa?
- f) ¿Qué relación existe entre el área de operaciones y recursos humanos? ¿Cómo se comunican con esta área?
- g) ¿Qué relación tiene el área de operaciones con la función de provisión de recursos humanos? ¿Qué información fluye desde operaciones hacia recursos humanos para



que se realicen las actividades de reclutamiento y selección? ¿Qué información fluye desde recursos humanos hacia operaciones para completar dichas actividades?

- h) ¿Qué decisiones se toman en operaciones que influyan directamente en el área de recursos humanos? ¿Las necesidades de reclutamiento y selección de candidatos llegan en primer orden a recursos humanos o a operaciones? ¿Cómo fluyen de un área a la otra?
- i) ¿Conoce el procedimiento de reclutamiento y selección de un candidato? En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿Cree necesario realizar algún cambio en dicho proceso?
- j) ¿Conoce las herramientas usadas por recursos humanos para reclutar candidatos? ¿Conoce las etapas del proceso de selección?
- k) ¿Cree ud que el mercado donde se desarrolla la empresa limita en algún punto su crecimiento? ¿Cree que el mercado dicta las condiciones finales y define el crecimiento de la empresa? ¿En que punto el mercado cordobés de IT es diferente al resto de Argentina y del mundo?
- l) En su opinión, ¿es eficiente en tiempo y costos el proceso de reclutamiento y selección? ¿en que etapa del proceso se pueden implementar mejoras?

Entrevista a Responsable del Subsistema Provisión del área de recursos humanos

- a) ¿Cómo llega la información sobre los requerimientos a recursos humanos? ¿De qué área fluye esa información?
- b) ¿Cómo se obtiene la información para comenzar con las búsquedas? ¿Qué medios de comunicación se usan para obtener dicha información? ¿Se usa alguna herramienta específica para procesar toda esta información y permitir la comunicación?



- c) ¿Se obtiene información continua y fluida entre las áreas que son necesarias para llevar adelante el proceso de reclutamiento y selección? ¿Qué tan pronta es la respuesta obtenida?
- d) ¿Cómo se lleva adelante el reclutamiento de candidatos? ¿Qué cantidad de recursos (tiempo, recursos humanos y materiales) requiere el proceso? ¿Bajo que herramienta se analizan los candidatos?
- e) ¿Qué fuentes de reclutamiento son usadas? ¿Cuál de ellas demuestra ser más efectiva para el proceso?
- f) El mercado en el que se desarrolla la empresa, ¿determina la cantidad de fuentes a usar? ¿influye en que las fuentes se vuelvan o no obsoletas? Desde que Ud. trabaja en la empresa, ¿cuán a menudo sucedió esto?
- g) Los datos obtenidos de los candidatos, ¿Son sistematizados, organizados y archivados para su futuro uso? En caso de ser afirmativa su respuesta, ¿mediante que herramienta?
- h) ¿Se lleva a cabo un reclutamiento interno, externo o ambos?
- i) ¿Cómo y cuando comienza un proceso de selección? ¿Quién esta a cargo de la distribución de las tareas correspondientes? ¿Cómo se distribuyen?
- j) ¿Existe un proceso formal y normalizado sobre cómo llevar adelante la selección y reclutamiento de un candidato? En caso de afirmativa su respuesta, ¿se respetan los pasos allí detallados? ¿cuán actualizados están los procesos en dicho documento? En caso de ser negativa su respuesta, ¿se inicia un proceso diferente al anterior por cada nueva búsqueda?



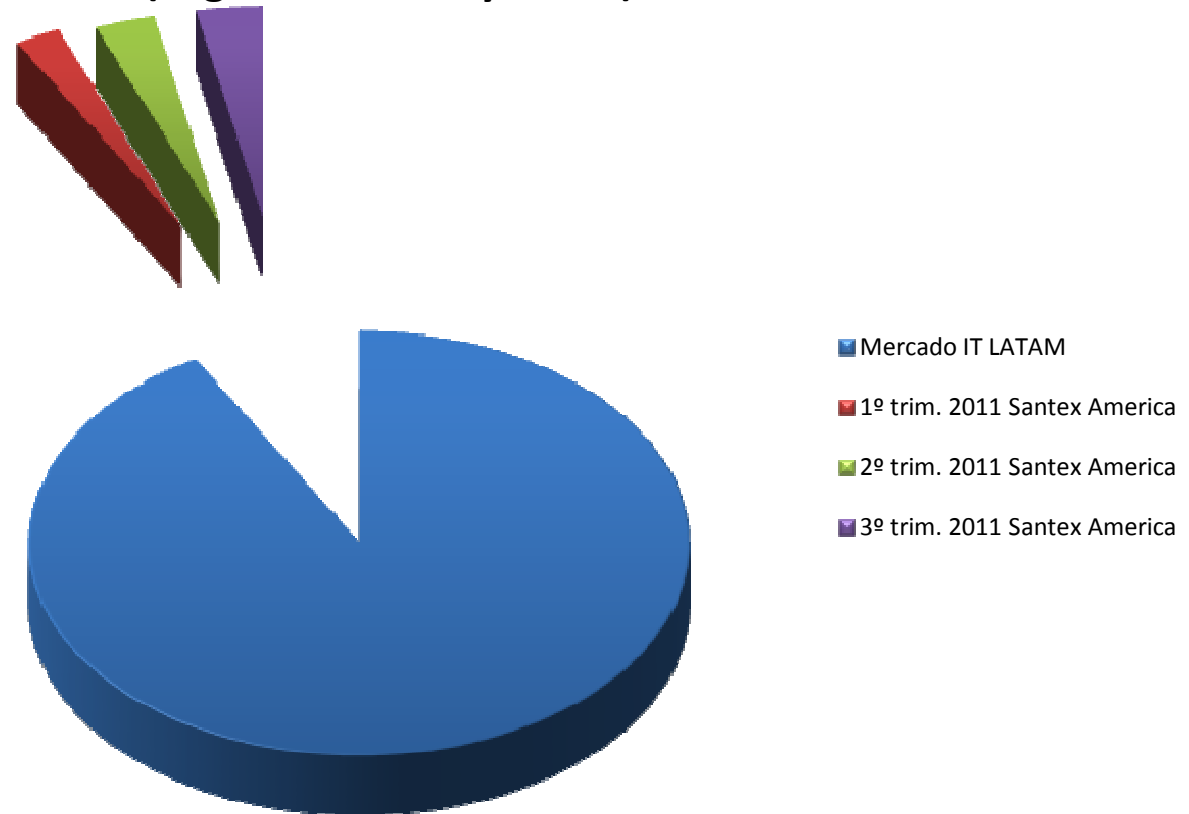
- k) ¿Cuáles son las etapas específicas de un proceso de selección? ¿Cada una de ellas tiene prefijado un coordinador? ¿Cómo se realizan los controles de eficiencia de cada una de ellas? Para realizar dichos controles, ¿se incluye en este proceso al cliente interno del área?
- l) ¿Es necesaria la colaboración de otras áreas para completar el proceso de selección de un candidato? Si la respuesta es afirmativa, ¿en que etapa específica influye cada área? ¿cuán determinante es la influencia de dichas áreas en la completitud del proceso?
- m) ¿Cuánto tiempo lleva realizar un proceso completo de reclutamiento y selección en promedio? ¿Se tiene en cuenta el concepto de “mejora continua” dentro del proceso de provisión?
- n) ¿Es efectiva la comunicación que existe con las áreas incluyentes en el proceso? ¿Cuáles son las áreas con las que se tiene más dificultades en cuanto a la comunicación? ¿Qué grado de influencia tienen estas áreas en la completitud del proceso de provisión?
- o) En su opinión, ¿es eficiente en tiempo y costos el proceso de reclutamiento y selección? ¿en que etapa del proceso se pueden implementar mejoras?

ANEXO III GRÁFICOS Y TABLAS DE ANÁLISIS

Esta sección del proyecto incluye todos los gráficos y tablas de análisis que sirvieron como base para el desarrollo de inferencias y propuestas antes mencionadas. Los datos para su elaboración fueron tomados de entrevistas personales, observación In Situ y proporcionados por la organización misma para facilitar su diagnóstico.

GRAFICO 1

Cuota de Mercado IT LATAM absorbida por Santex America SA (Argentina, Perú y Brasil)

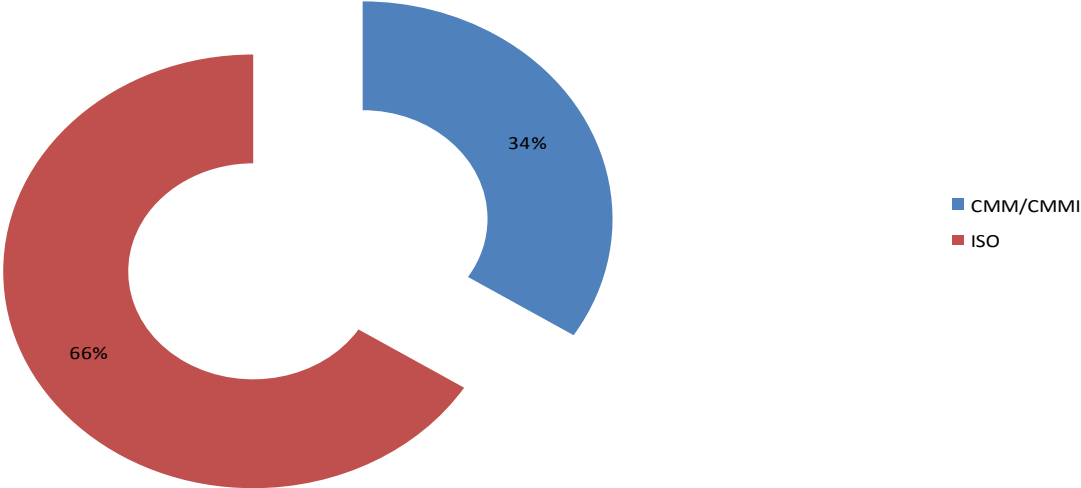


CUOTA DEL MERCADO IT LATAM ABARCADA POR SANTEX AMERICA SA(ARGENTINA, PERU Y BRASIL)			
MEDICIONES	INDICE DE MERCADO ABSORBIDA POR SANTEX AMERICA	PORCENTAJE DE MERCADO ABORBIDO POR SANTEX AMERICA	DIFERENCIA ABOSORVIDA DE UN PERIODO DE MEDICION AL OTRO
1º trim. 2011 SantexAmerica	0.22	2,2%	0
2º trim. 2011 SantexAmerica	0.29	2,9%	0.7%
3º trim. 2011 SantexAmerica	0.32	3,8%	0.9%

**Datos provistos por SantexAmerica SA*

GRAFICO 2

Normas de Calidad Utilizadas en el Sector IT



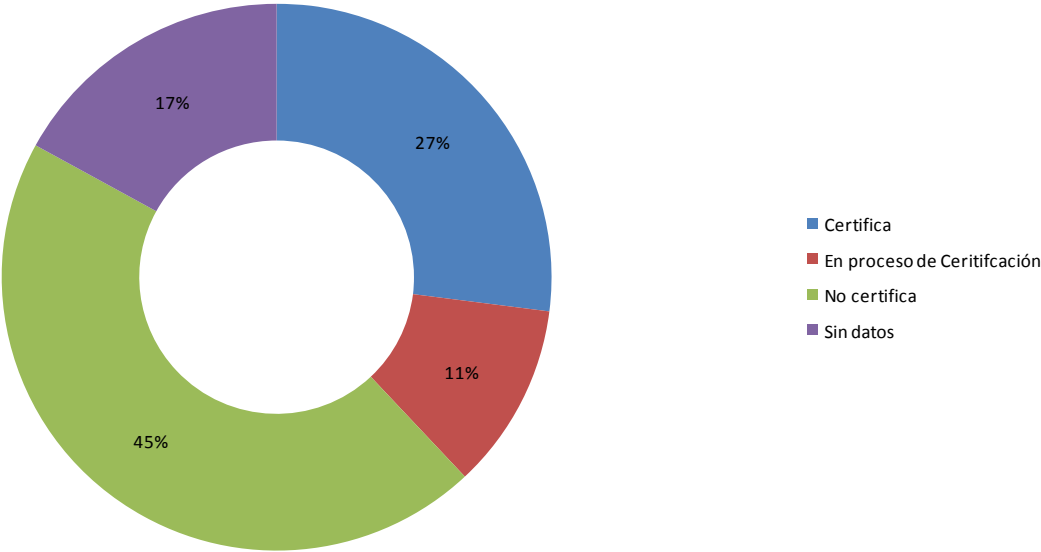
NORMAS DE CALIDAD UTILIZADAS EN EL SECTOR IT CORDOBA

NORMAS	INDICE PROMEDIO DE UTILIZACION DE NORMAS DE CALIDAD	PORCENTAJE PROMEDIO DE UTILIZACION DE NORMAS DE CALIDAD
CMM/CMMI	0.34	34%
ISO	0.66	66%

**Datos provistos por Córdoba Technology*

GRAFICO 3

Certificación de Calidad - Sector IT Córdoba

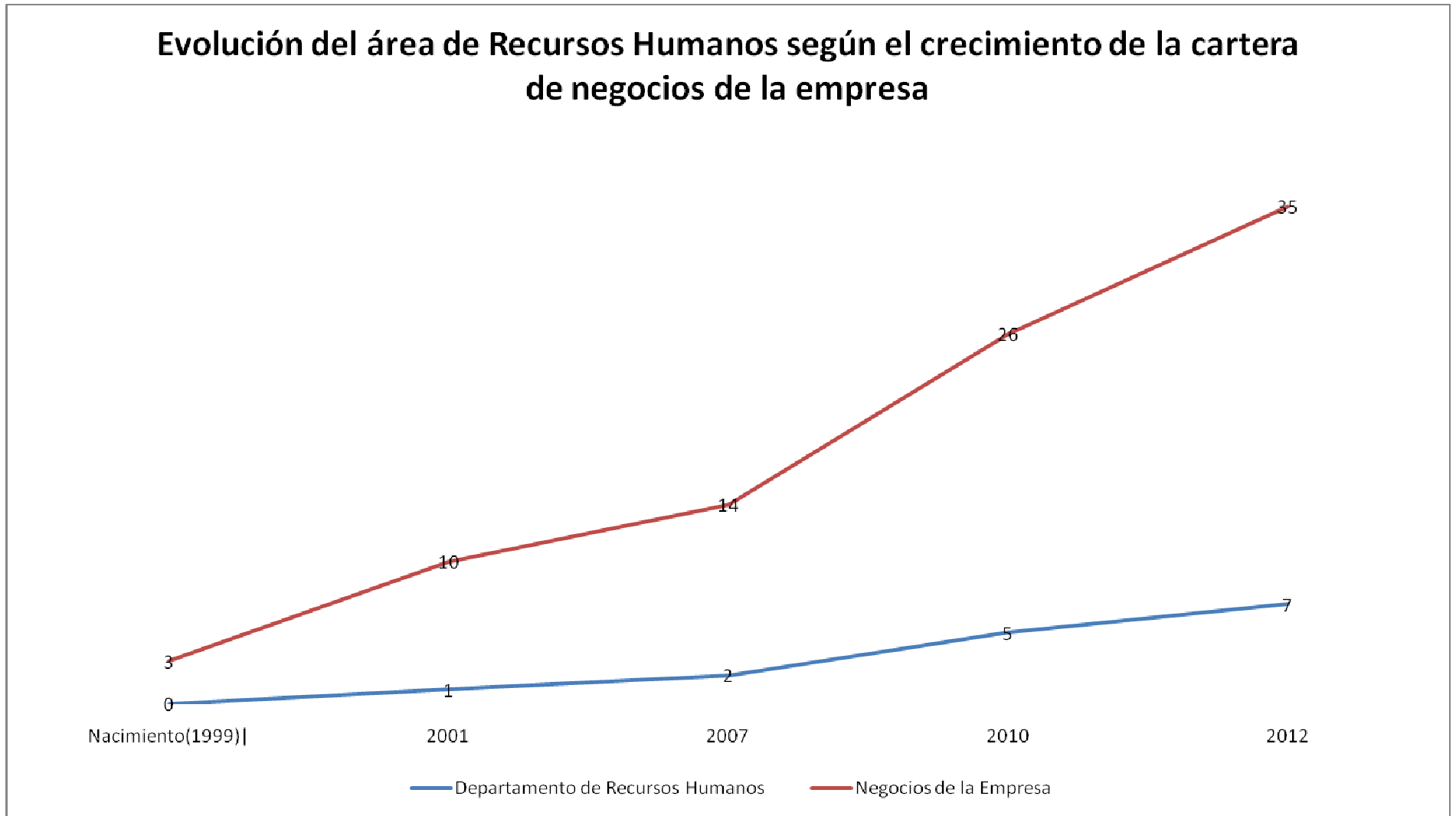


CERTIFICACION DE LA CALIDAD – SECTOR IT CORDOBA

CATEGORIAS	INDICE PROMEDIO DE CERTIFICACION A LA S NORMAS DE CALIDAD EN EMPRESAS DE CORODBA	PORCENTAJE PROMEDIO DE CERTIFICACION A LA S NORMAS DE CALIDAD EN EMPRESAS DE CORDOBA
Certifica	0,27	27%
En proceso de Certificación	0,11	11%
No certifica	0,45	45%
Sin Datos	0,17	17%
TOTAL	1	100

**Datos provistos por Córdoba Technology*

GRAFICO 4

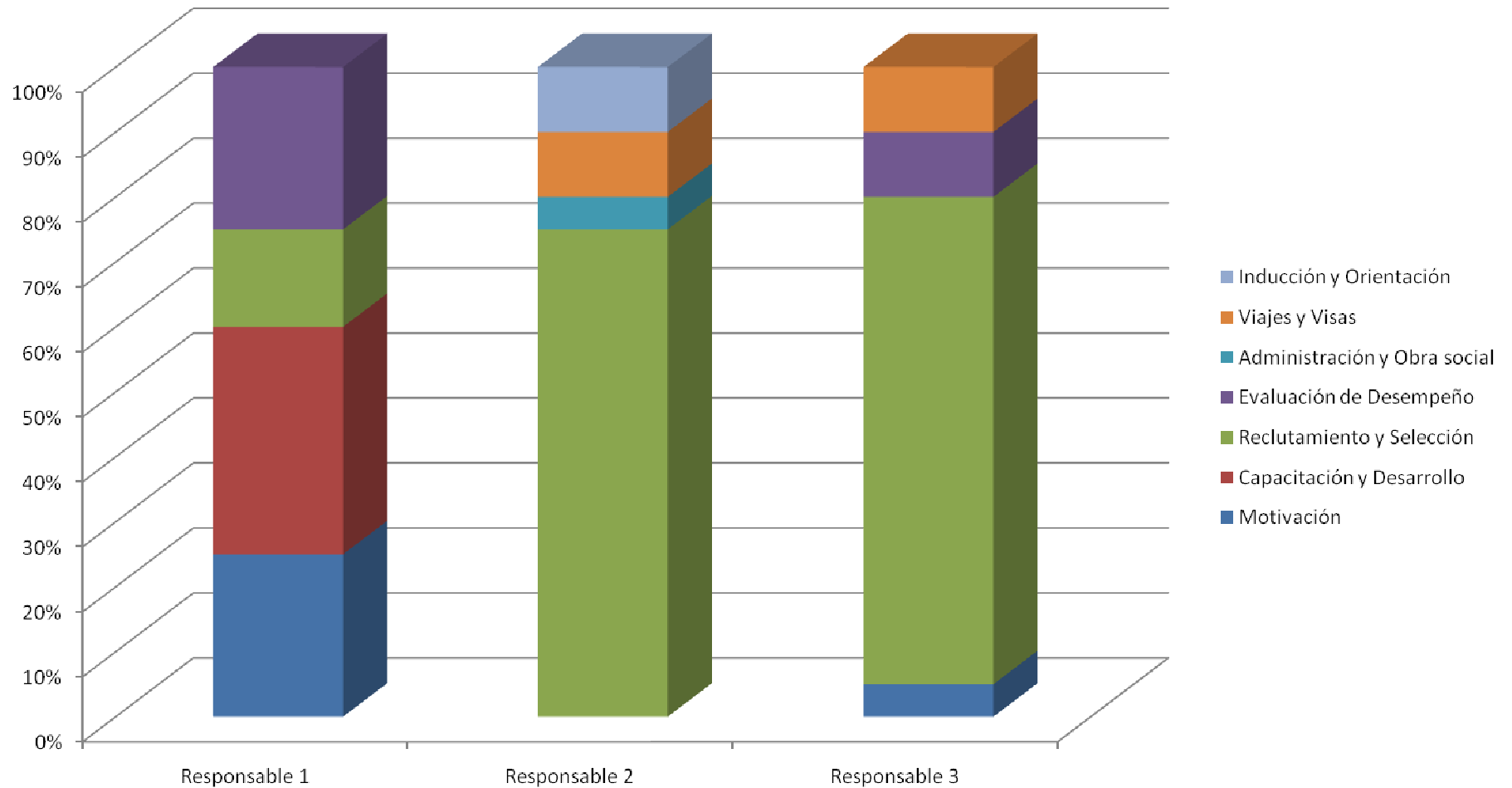


EVOLUCION DE LA INCORPORACION DE TAREAS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS A TRAVES DEL TIEMPO					
AÑOS	Nacimiento(1999)	2001	2007	2010	2012
TAREAS DE RRHH					
Inducción y Orientación				X	
Viajes y Visas					X
Administración y Obra social					X
Evaluación de Desempeño				X	
Reclutamiento y Selección		X			
Capacitación y Desarrollo			X		
Motivación				X	
TOTAL(tareas incorporadas por año)		1	1	3	2

EVOLUCIÓN DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS SEGÚN EL CRECIMIENTO DE LA CARTERA DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA					
AÑOS	Nacimiento(1999)	2001	2007	2010	2012
CATEGORÍAS					
Tareas incorporadas en el área de RRHH	0	1	2	5	7
Negocios Incorporados en Santex	3	10	14	26	35

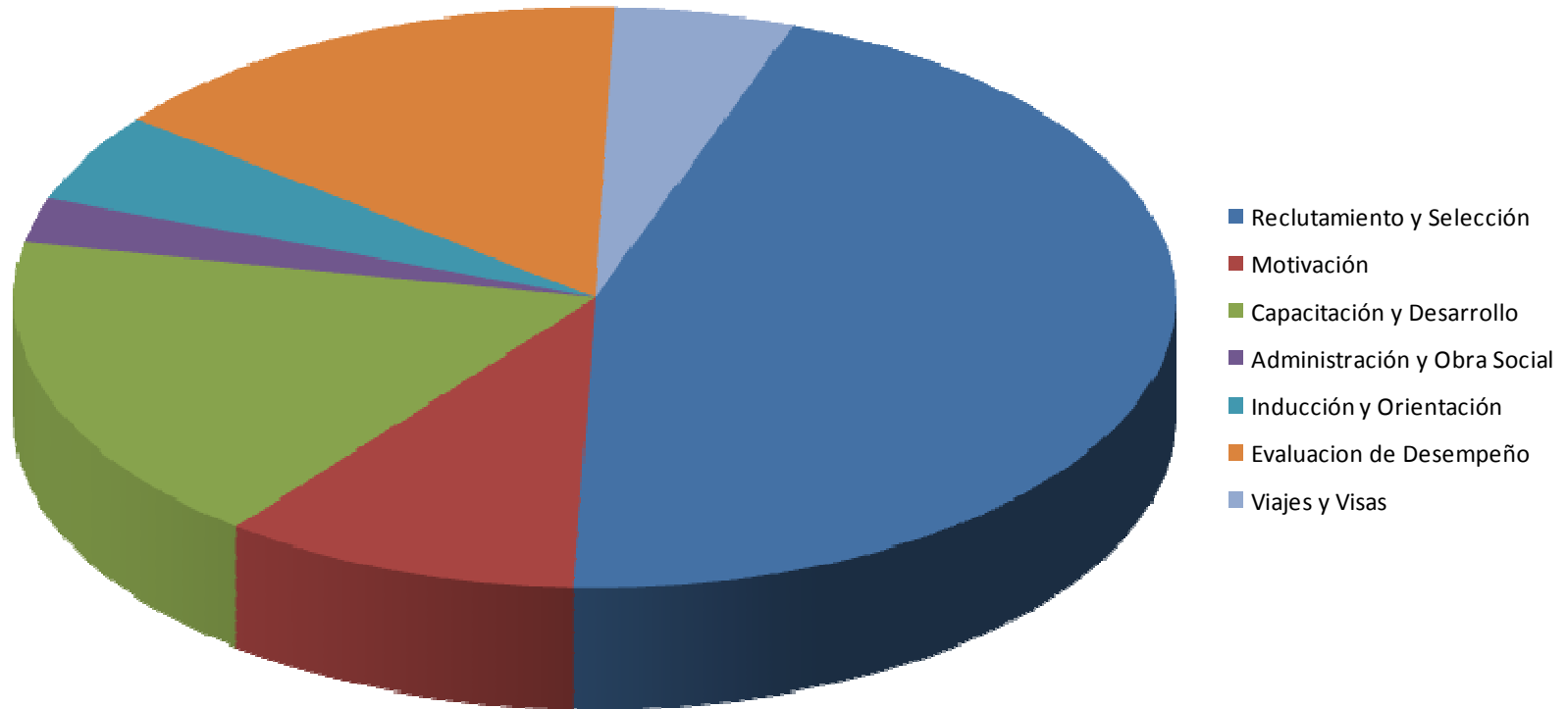
GRAFICO 5

DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE TAREAS ENTRE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



DISTRIBUCION ACTUAL DE LAS TAREAS ENTRE LAS PERSONAS QUE INTEGRAN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS			
TAREAS	RESPONSABLE 1	RESPONSABLE 2	RESPONSABLE 3
Inducción y Orientación	0%	10%	0%
Viajes y Visas	0%	10%	10%
Administración y Obra social	0%	5%	0%
Evaluación de Desempeño	25%	0%	10%
Reclutamiento y Selección	15%	75%	75%
Capacitación y Desarrollo	35%	0%	0%
Motivación	25%	0%	5%
TOTAL	100%	100%	100%

Tiempo(días) dedicado por las personas que integran el área a cada actividad (mensual)

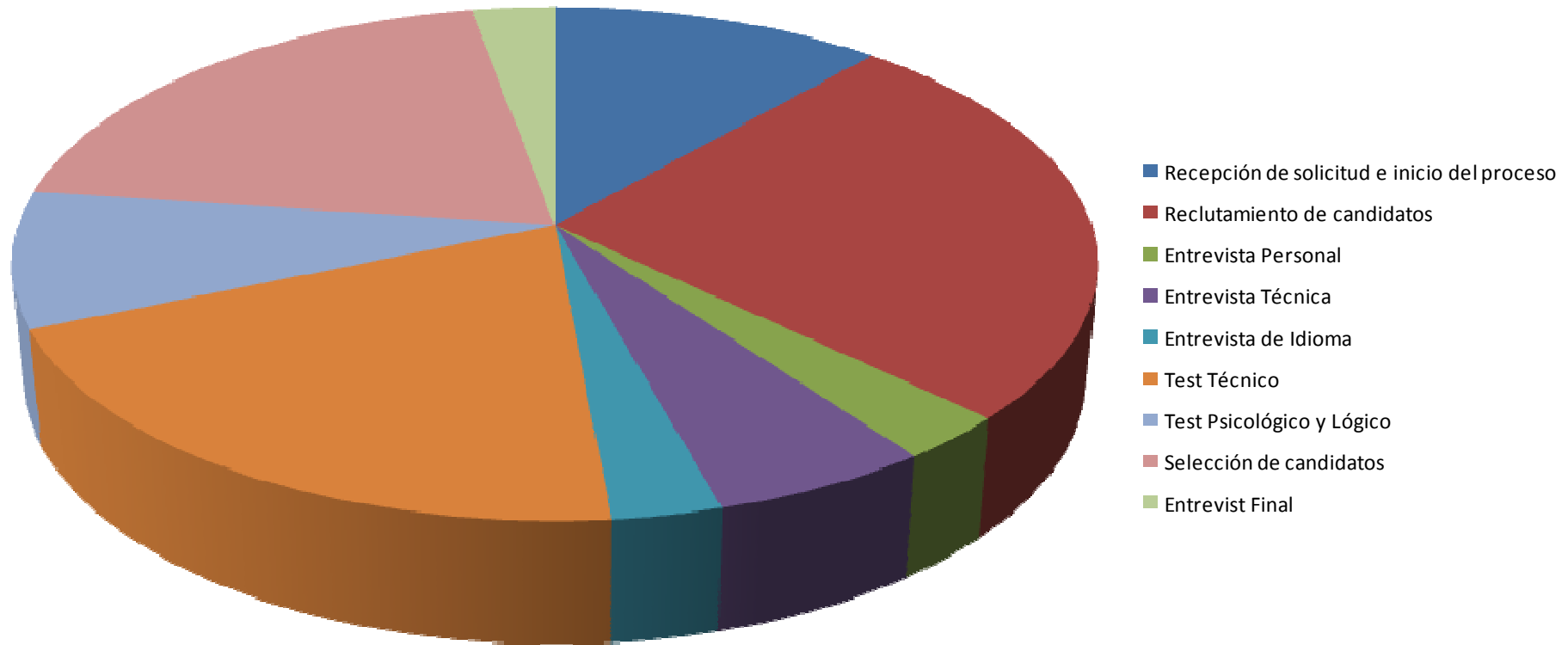


TIEMPO(DIAS) DEDICADO POR LAS PERSONAS QUE INTEGRAN EL AREA A CADA ACTIVIDAD(MENSUAL)			
ACTIVIDAD	TIEMPO(DIAS) PROMEDIO DEDICADO A CADA ACTIVIDAD(MENSUAL)	INDICE PROMEDIO DEDICADO A CADA ACTIVIDAD(MENSUAL)	PORCENTAJE PROMEDIO DEDICADO A CADA ACTIVIDAD(MENSUAL)
Reclutamiento y Selección	9	0,45	45%
Motivación	2	0,1	20%
Capacitación y Desarrollo	3,5	0,175	17,5%
Administración y Obra Social	0,5	0,025	0,25%

Inducción y Orientación	1	0,05	0,5%
Evaluación de Desempeño	3	0,15	15%
Viajes y Visas	1	0,05	0.5%
TOTAL	20	1	100

GRAFICO 7

Duración Promedio del Proceso de Reclutamiento y Selección

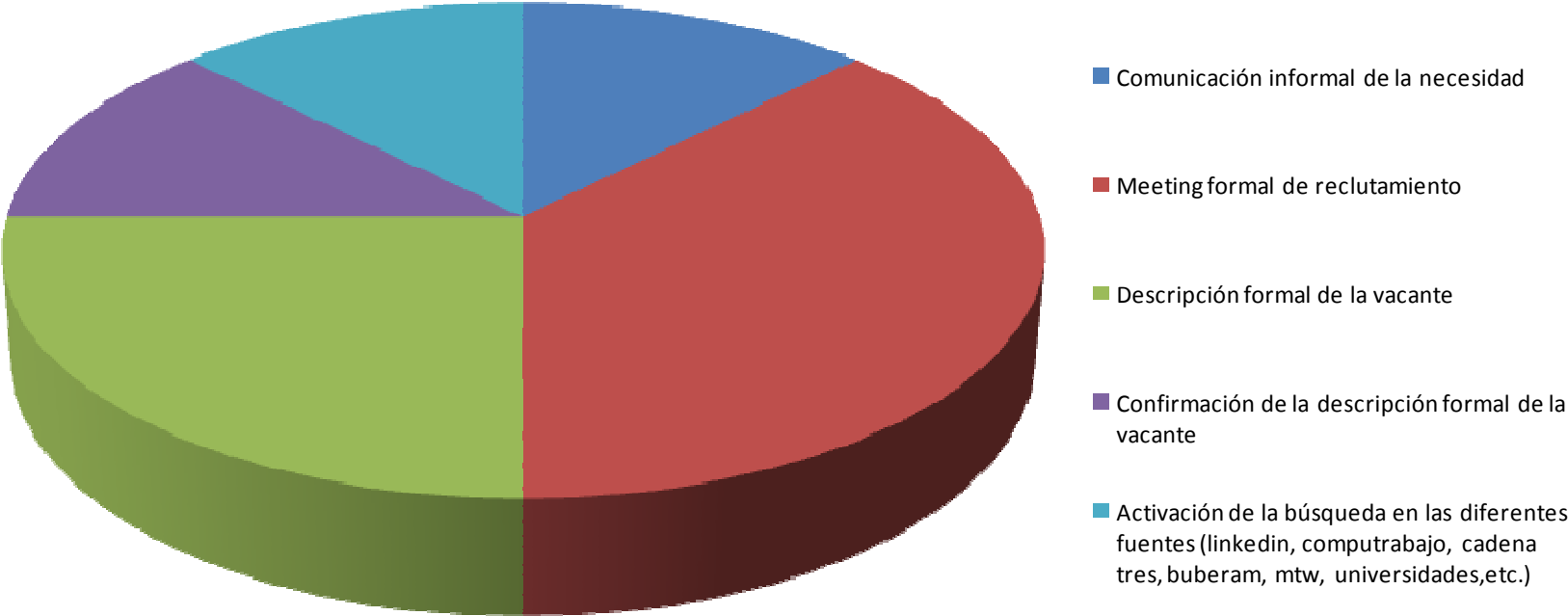


DURACIÓN PROMEDIO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

ACTIVIDAD	TIEMPO(DIAS) PROMEDIO POR ACTIVIDAD	INDICE PROMEDIO POR ACTIVIDAD	PORCENTAJE PROMEDIO POR ACTIVIDAD
Recepción de solicitud e inicio del proceso	4	0,114285714	11.42%
Reclutamiento de candidatos	9	0,257142857	25.71%
Entrevista Personal	1	0,028571429	2.85%
Entrevista Técnica	2	0,057142857	5.71%
Entrevista de Idioma	1	0,028571429	2.85%
Test Técnico	7	0,2	20%

Test Psicológico y Lógico	3	0,085714286	8.57%
Selección de candidatos	7	0,2	20%
Entrevista Final	1	0,028571429	2.85%
TOTAL	35	1	100%

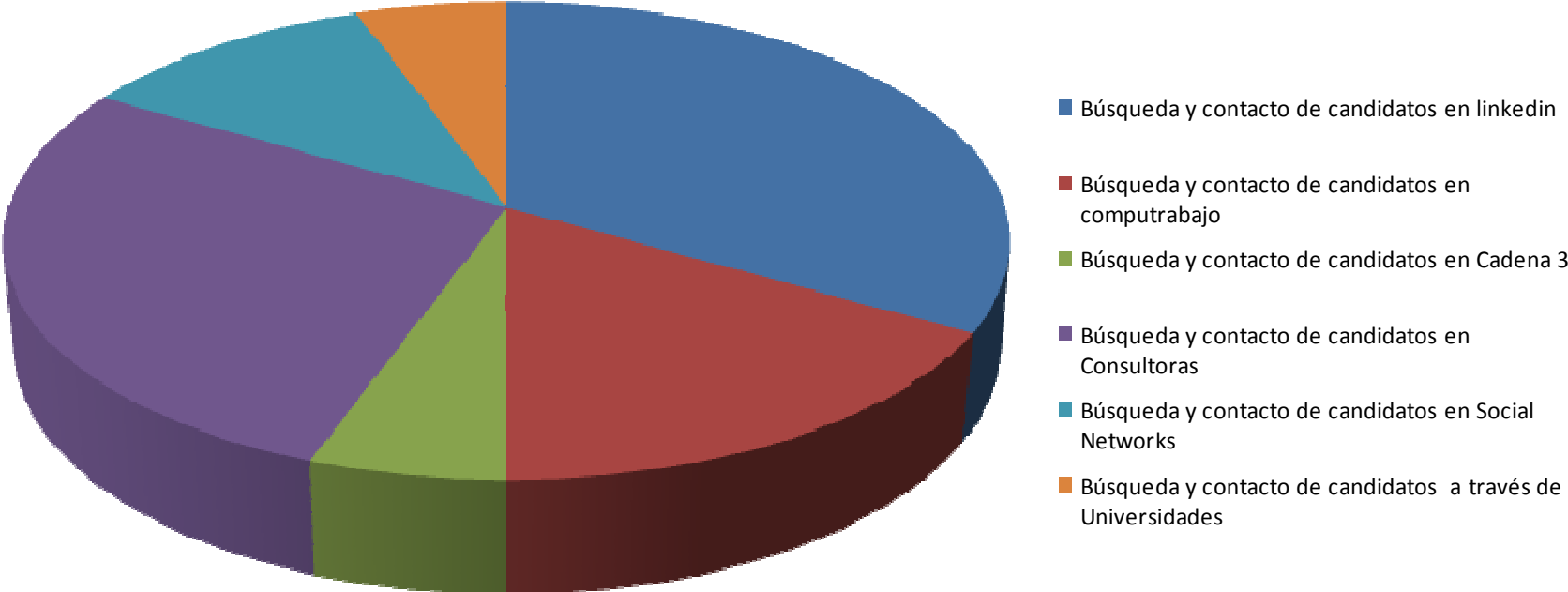
Recepción de solicitud e Inicio del Proceso



RECEPCION DE LA SOLICITUD E INICIO DEL PROCESO

ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS) PROMEDIO POR ACTIVIDAD	INDICE PROMEDIO POR ACTIVIDAD	PROCENTAJE PROMEDIO POR ACTIVIDAD
Comunicación informal de la necesidad	0,5	0,125	12,5%
Meeting formal de reclutamiento	1,5	0,375	37,5%
Descripción formal de la vacante	1	0,25	25%
Confirmación de la descripción formal de la vacante	0,5	0,125	12,5%
Activación de la búsqueda en las diferentes fuentes (linkedin, computrabajo, cadena tres, buberam, mtw, universidades,etc.)	0,5	0,125	12,5%
TOTAL	4	1	100%

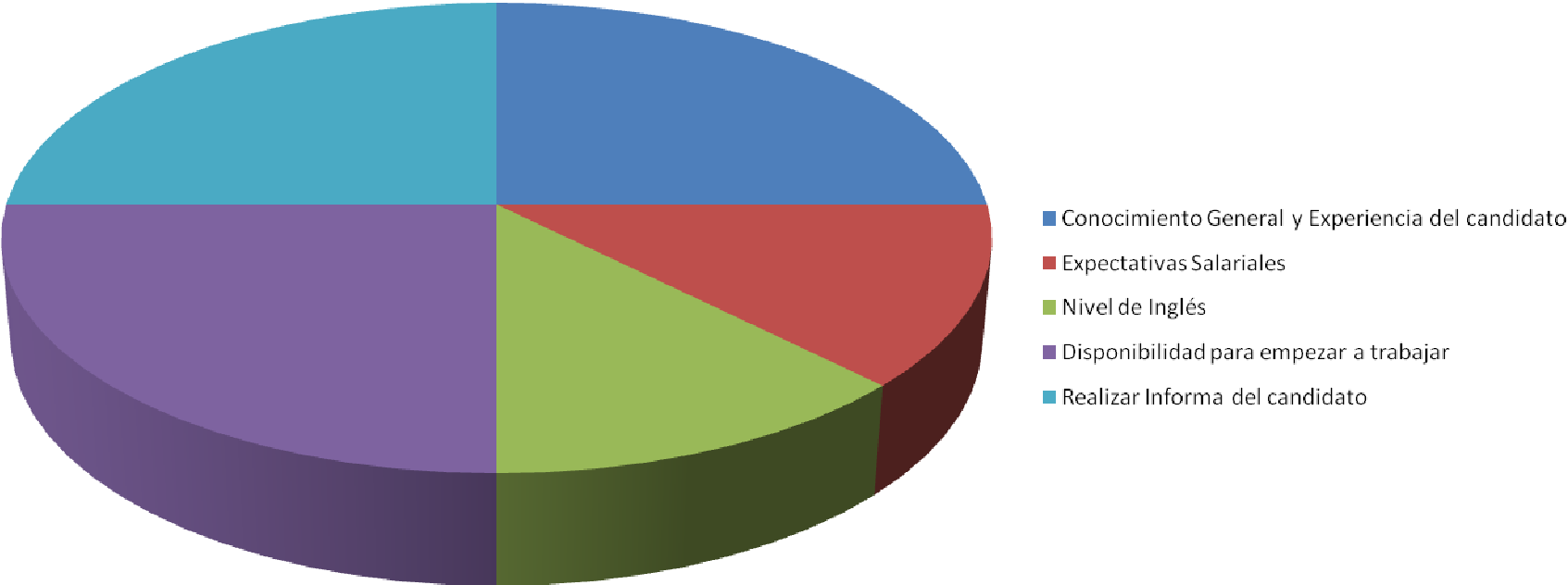
Reclutamiento de Candidatos



RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS			
ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS) PROMEDIO POR ACTIVIDAD	INDICE PROMEDIO POR ACTIVIDAD	PROCENTAJE PROMEDIO POR ACTIVIDAD
Búsqueda y contacto de candidatos en linkedin	3	0,33333333	33,3%
Búsqueda y contacto de candidatos en computrabajo	1,5	0,16666667	16,6%
Búsqueda y contacto de candidatos en Cadena 3	0,5	0,05555556	0,5%
Búsqueda y contacto de candidatos en Consultoras	2,5	0,27777778	27,7%
Búsqueda y contacto de candidatos en Social Networks	1	0,11111111	11,11%
Búsqueda y contacto de candidatos a través de Universidades	0,5	0,05555556	0,5%
TOTAL	9	1	100%

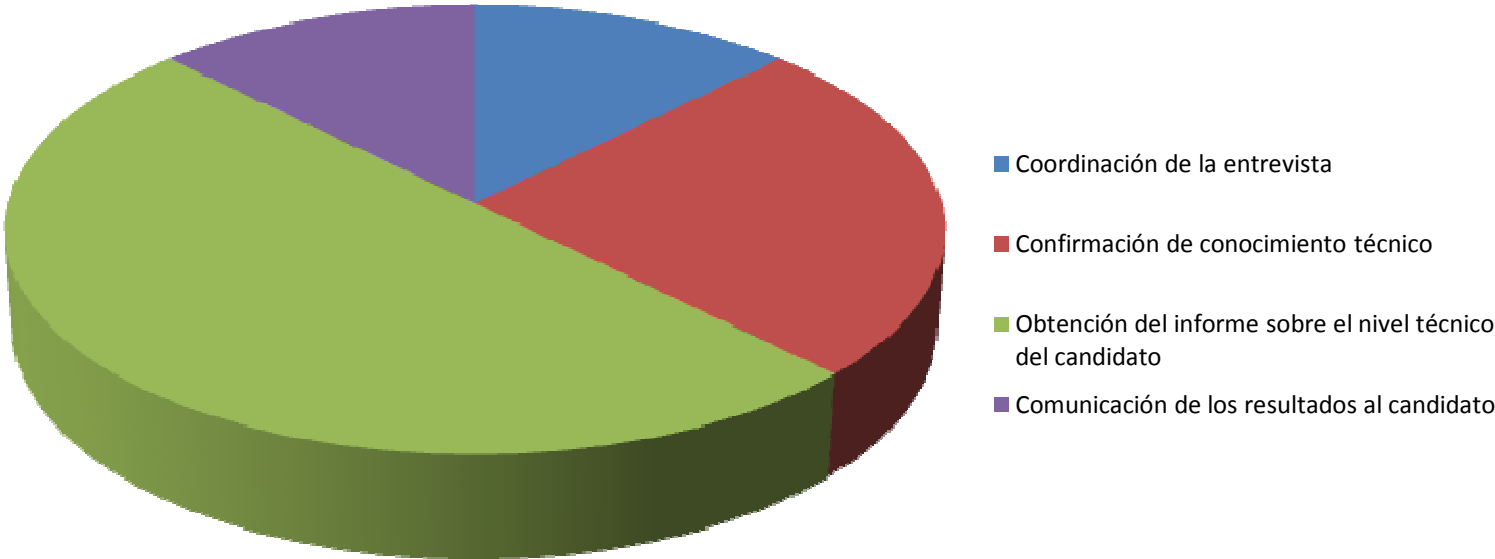
GRAFICO 10

Entrevista Personal



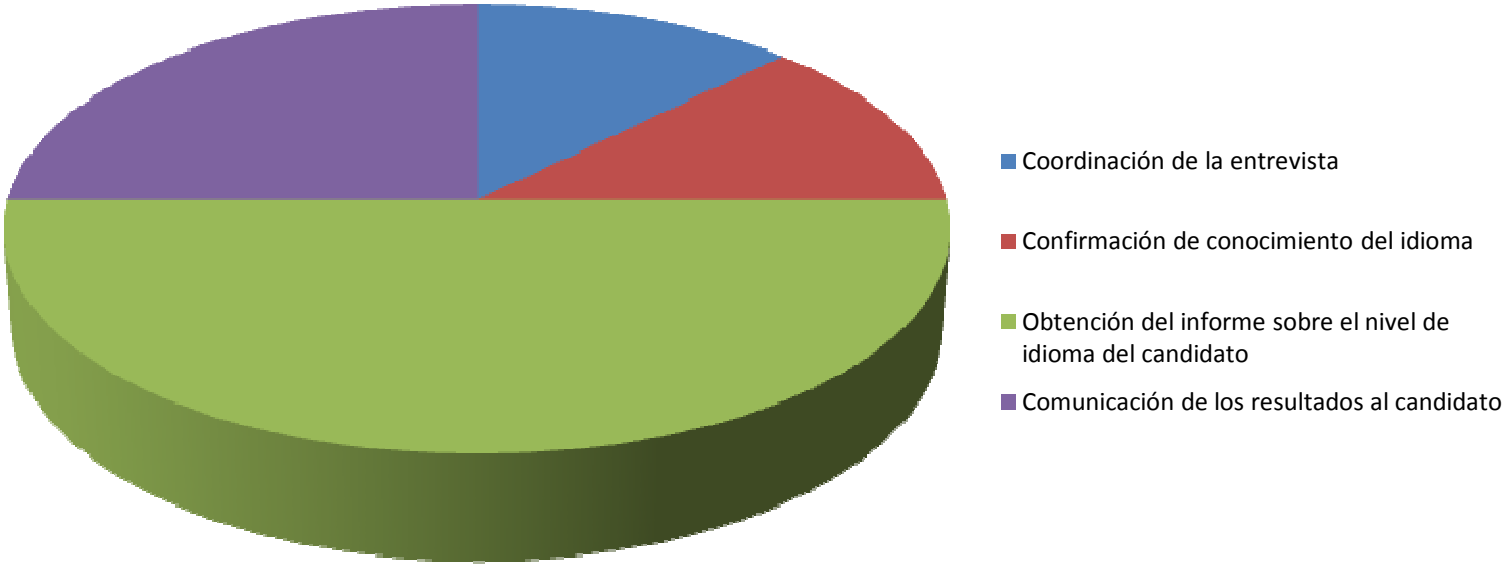
ENTREVISTA PERSONAL			
ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS) PROMEDIO POR ACTIVIDAD	INDICE PROMEDIO POR ACTIVIDAD	PROCENTAJE PROMEDIO POR ACTIVIDAD
Conocimiento General y Experiencia del candidato	0,25	0,25	25%
Expectativas Salariales	0,125	0,125	12.5%
Nivel de Inglés	0,125	0,125	12,5%
Disponibilidad para empezar a trabajar	0,25	0,25	25%
Realizar Informa del candidato	0,25	0,25	25%
TOTAL	1	1	100%

Entrevista Técnica



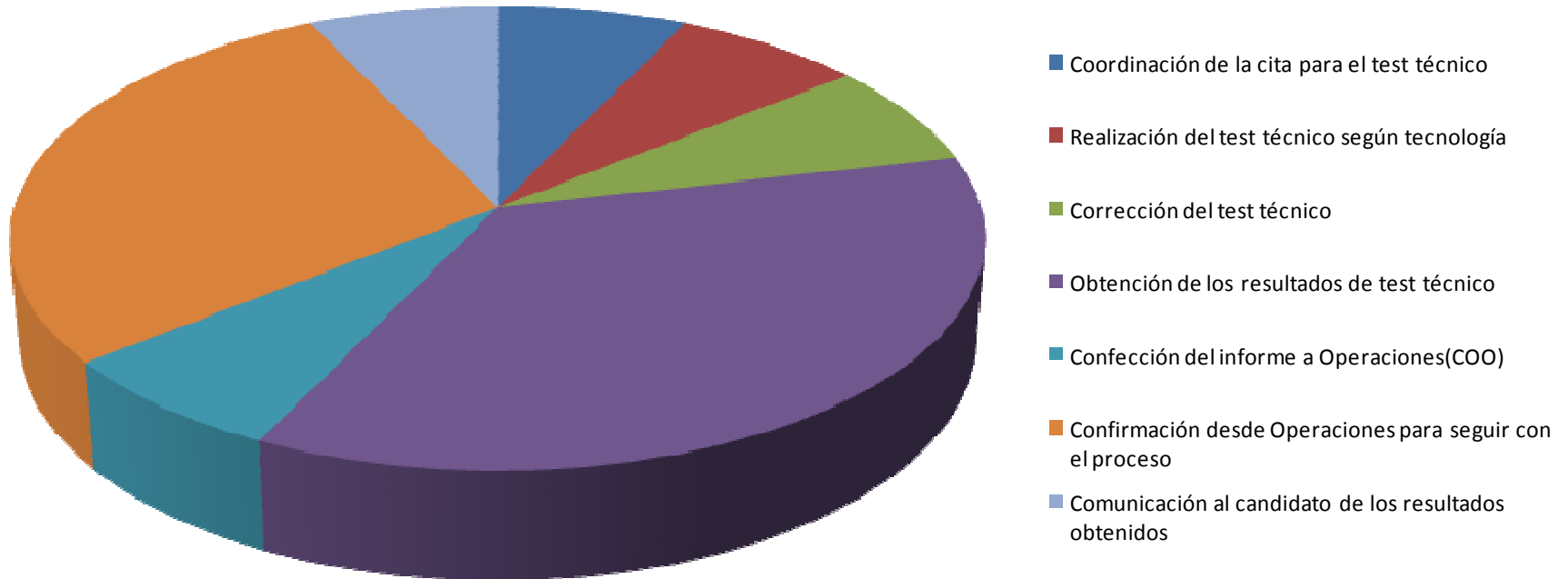
ENTREVISTA TÉCNICA			
ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS) PROMEDIO POR ACTIVIDAD	INDICE PROMEDIO POR ACTIVIDAD	PORCENTAJE PROMEDIO POR ACTIVIDAD
Coordinación de la entrevista	0,25	0,125	12,5%
Confirmación de conocimiento técnico	0,50	0,25	25%
Obtención del informe sobre el nivel técnico del candidato	1	0,50	50%
Comunicación de los resultados al candidato	0,25	0,125	12,5%
TOTAL	2	1	100%

Entrevista de Idioma



ENTREVISTA DE IDIOMA			
ACTIVIDAD	TIEMPO(DIAS) PROMEDIO POR PROCESO	INDICE PROMEDIO POR PROCESO	PORCENTAJE PROMEDIO POR PROCESO
Coordinación de la entrevista	0,125	0,125	12,5%
Confirmación de conocimiento del idioma	0,125	0,125	12,5%
Obtención del informe sobre el nivel de idioma del candidato	0,5	0,5	50%
Comunicación de los resultados al candidato	0,25	0,25	25%
TOTAL	1	1	100%

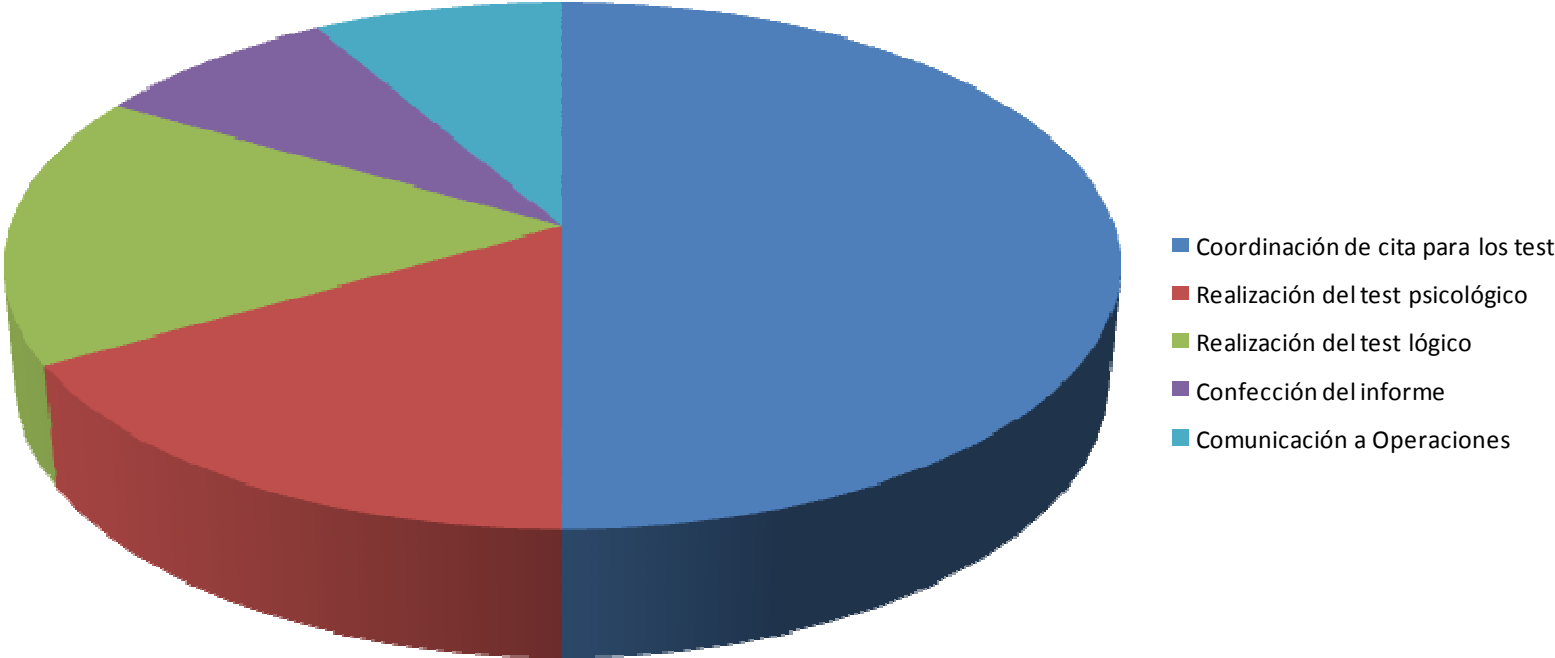
Test Técnico



TEST TECNICO			
ACTIVIDAD	TIEMPO(DIAS) PROMEDIO POR PROCESO	INDICE PROMEDIO POR PROCESO	PORCENTAJE PROMEDIO POR PROCESO
Coordinación de la cita para el test técnico	0,5	0,071428571	0,71%
Realización del test técnico según tecnología	0,5	0,071428571	0,71%
Corrección del test técnico	0,5	0,071428571	0,71%
Obtención de los resultados de test técnico	2,5	0,357142857	35,71%

Confección del informe a Operaciones(COO)	0,5	0,071428571	0,71%
Confirmación desde Operaciones para seguir con el proceso	2	0,285714286	28,51%
Comunicación al candidato de los resultados obtenidos	0,5	0,071428571	0,71%
TOTAL	7	1	100%

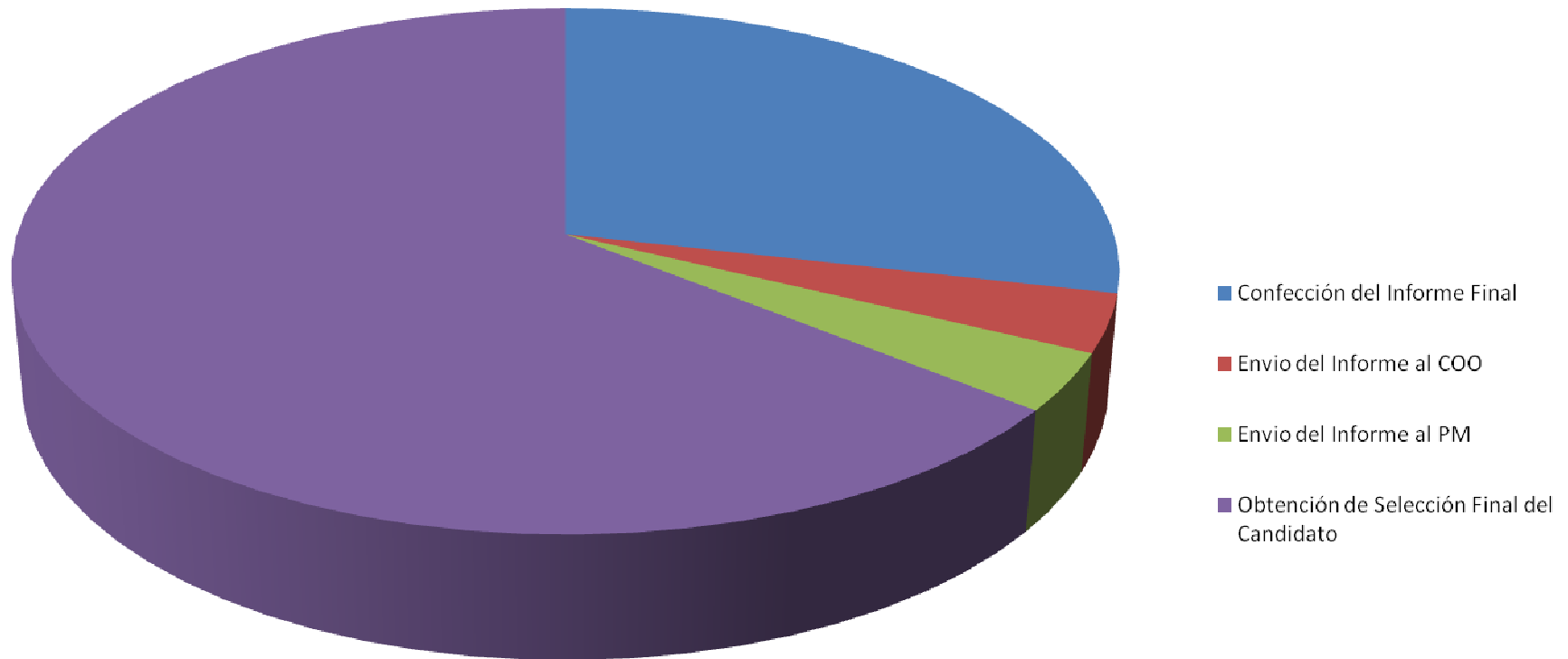
Test Psicológico y Lógico



TEST PSICOLÓGICO Y LÓGICO			
ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS) PROMEDIO POR ACTIVIDAD	INDICE PROMEDIO POR ACTIVIDAD	PORCENTAJE PROMEDIO POR ACTIVIDAD
Coordinación de cita para los test	1,5	0,5	50%
Realización del test psicológico	0,5	0,16666667	16,6%
Realización del test lógico	0,5	0,16666667	16,6%
Confección del informe	0,25	0,08333333	0,83%
Comunicación a Operaciones	0,25	0,08333333	0,83%
TOTAL	3	1	100%

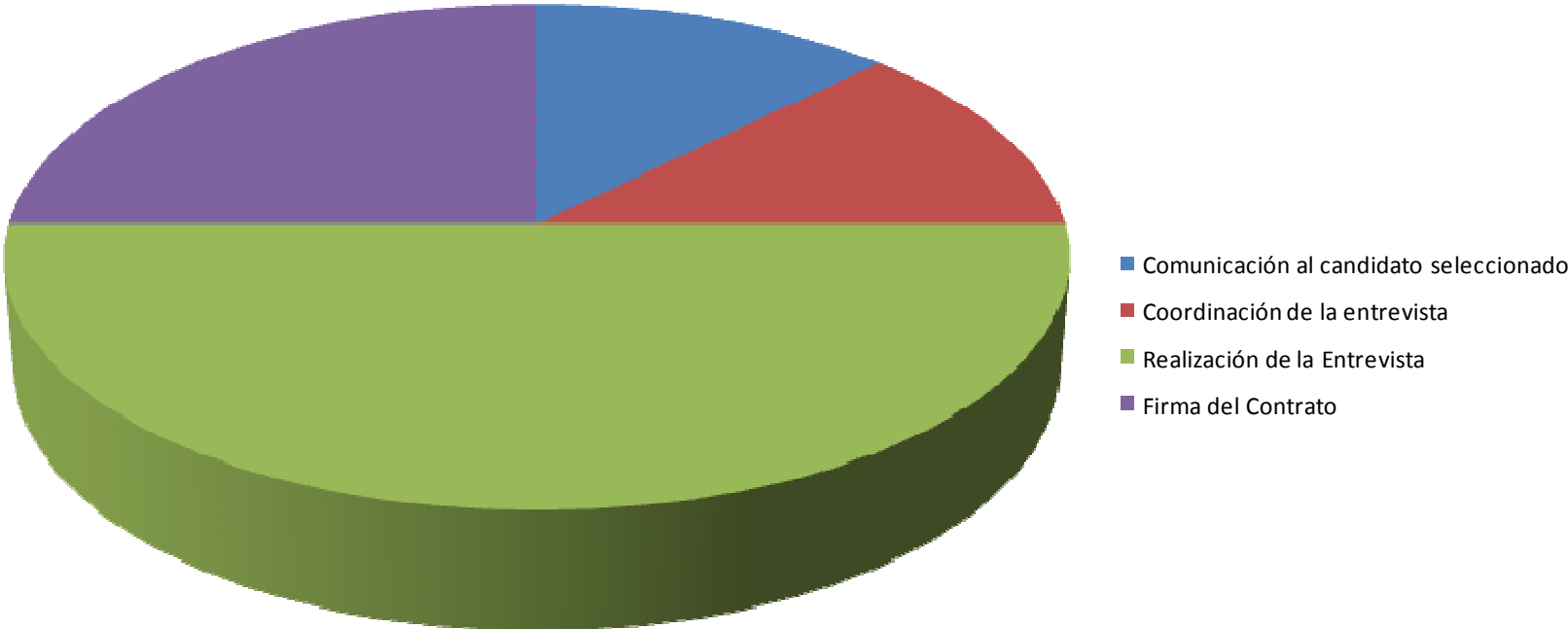
GRAFICO 15

Selección de Candidatos



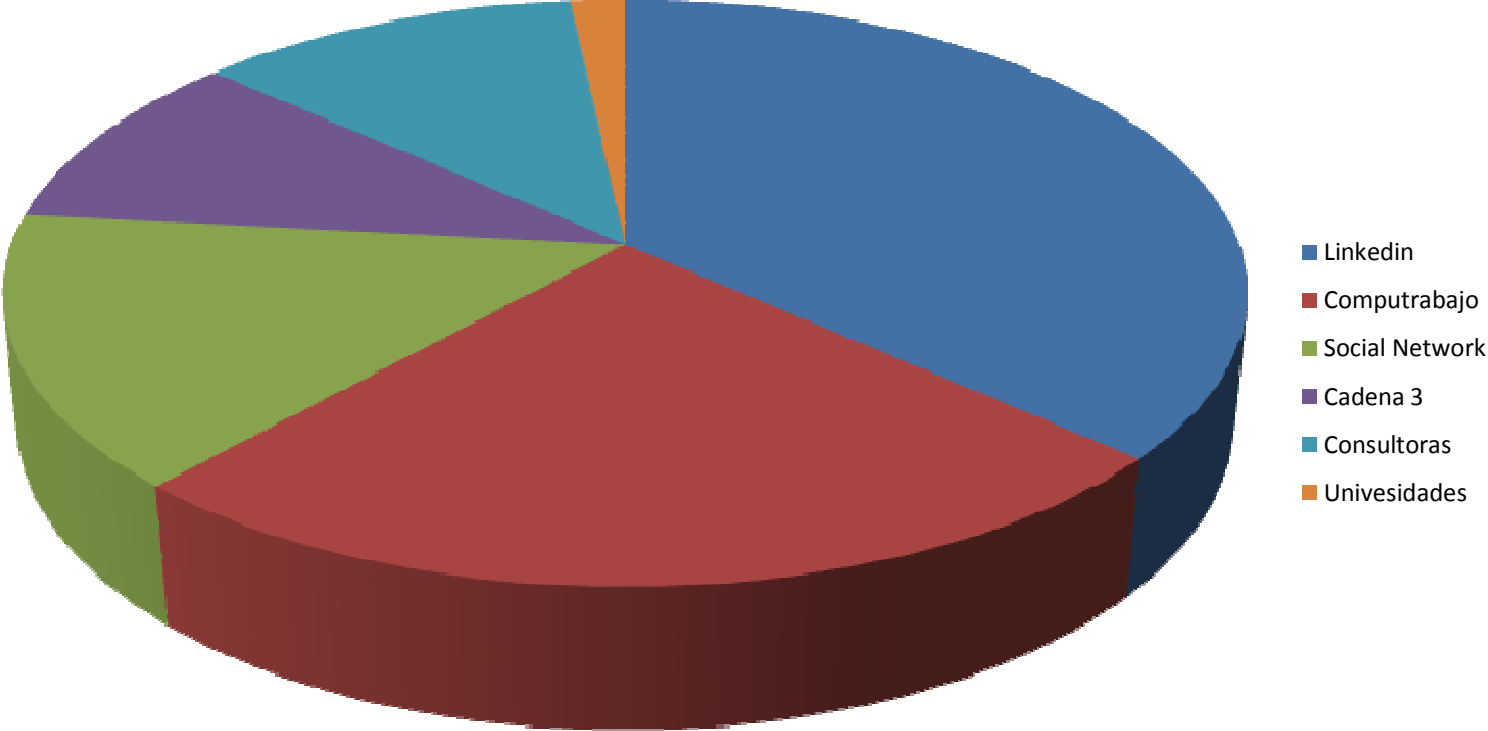
SELECCIÓN DE CANDIDATOS			
ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS) PROMEDIO POR ACTIVIDAD	INDICE PROMEDIO POR ACTIVIDAD	PORCENTAJE PROMEDIO POR ACTIVIDAD
Confección del Informe Final	2	0,28571429	28,57%
Envío del Informe al COO	0,25	0,03571429	0,35%
Envío del Informe al PM	0,25	0,03571429	0,35%
Obtención de Selección Final del Candidato	4,5	0,64285714	64,28%
TOTAL	7	1	100%

Entrevista Final



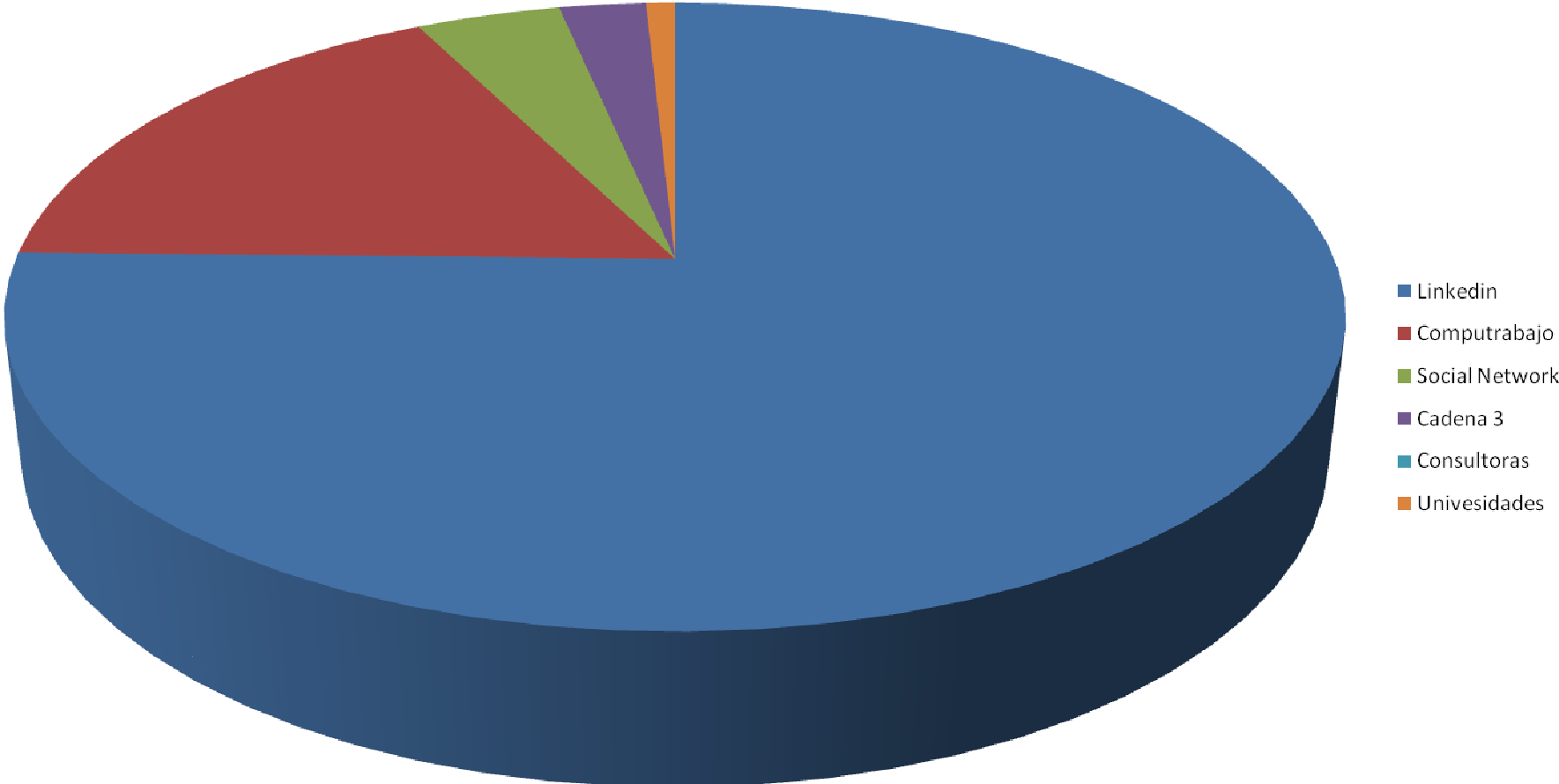
ENTREVISTA FINAL			
ACTIVIDAD	TIEMPO (DIAS) PROMEDIO POR ACTIVIDAD	INDICE PROMEDIO POR ACTIVIDAD	PORCENTAJE PROMEDIO POR ACTIVIDAD
Comunicación al candidato seleccionado	0,125	0,125	12,5%
Coordinación de la entrevista	0,125	0,125	12,5%
Realización de la Entrevista	0,5	0,5	50%
Firma del Contrato	0,25	0,25	25%
TOTAL	1	1	100%

Tiempo promedio destinado a cada Fuente de Reclutamiento (estimado por trimestre)



TIEMPO PROMEDIO DESTINADO A CADA FUENTE DE RECLUTAMIENTO(TRIMESTRAL)			
FUENTES	TIEMPO(DIAS) PROMEDIO DESTINADOS A CADA UNA	INDICE PROMEDIO DE RECLUTAMIENTO POR CADA FUENTE(TRIMESTRAL)	PORCENTAJE PROMEDIO DE RECLUTAMIENTO POR CADA FUENTE(TRIMESTRAL)
Linkedin	22	0,36666667	36.66%
Computrabajo	15	0,25	25%
Social Network	9	0,15	15%
Cadena 3	6	0,1	10%
Consultoras	7	0,11666667	11.66%
Universidades	1	0,01666667	0.16%
TOTAL	60	1	100%

Cantidad de candidatos reclutados por cada fuente de reclutamiento(Trimestral)

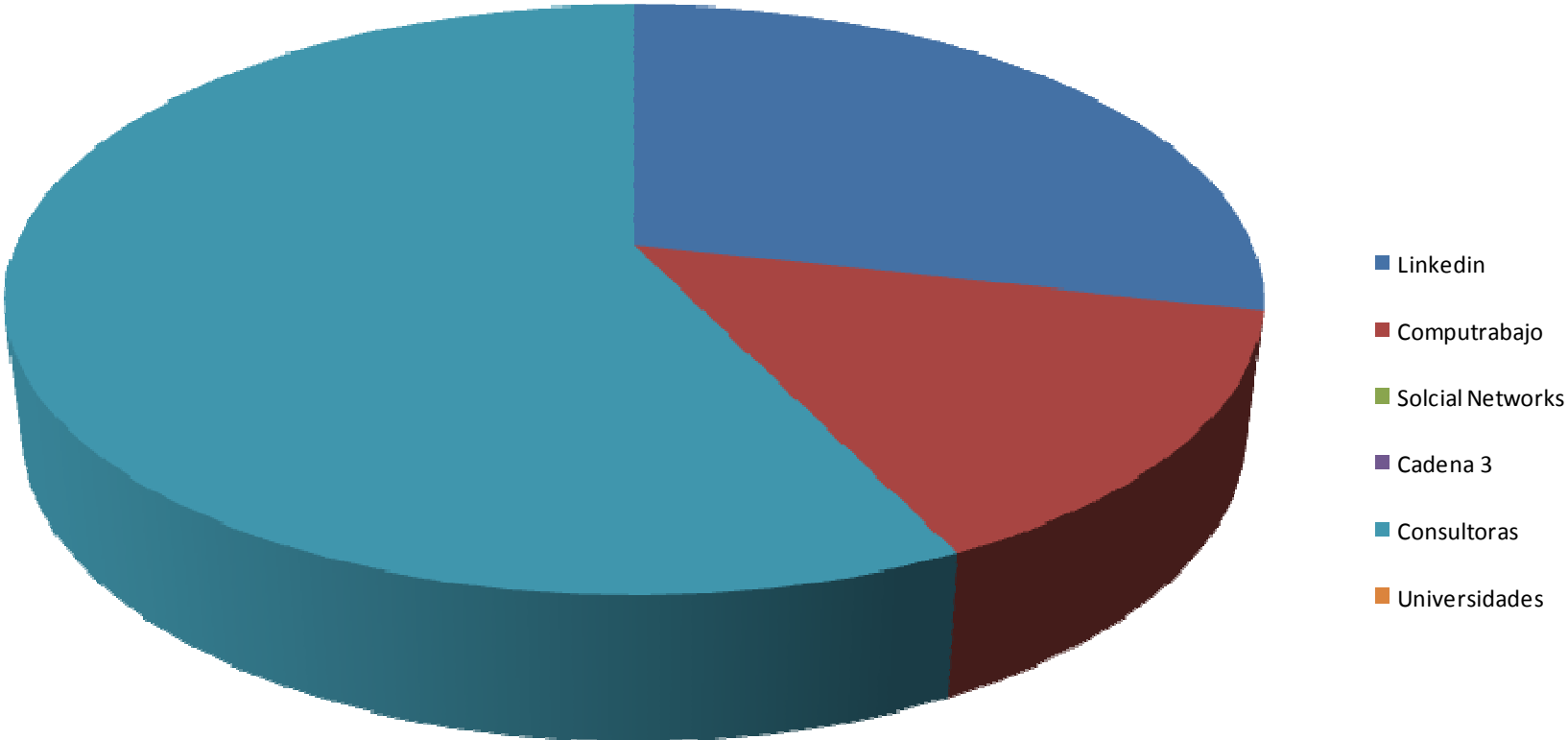


CANTIDAD DE RECLUTADOS POR CADA FUENTE DE RECLUTAMIENTO(TRIMESTRAL)

FUENTE	CANTIDAD PROMEDIO DE CANDIDATOS RECLUTADOS	INDICE PROMEDIO DE CANDIDATOS RECLUTADOS POR FUENTE DE RECLUTAMIENTO(TRISMESTRAL)	PORCENTAJE PROMEDIO DE CANDIDATOS RECLUTADOS POR FUENTE DE RECLUTAMIENTO (TRIMESTRAL)
Linkedin	904	0,75333333	75,33%
Computrabajo.com	206	0,17166667	17,16%
Social Networks	50	0,04166667	0,41%
Cadena 3	30	0,025	0,25%

Consultoras	0	0	0
Universidades	10	0,00833333	0,08%
TOTAL	1200	1	100%

Resultados de Contratación según Fuente de Reclutamiento(período: trisemestral)

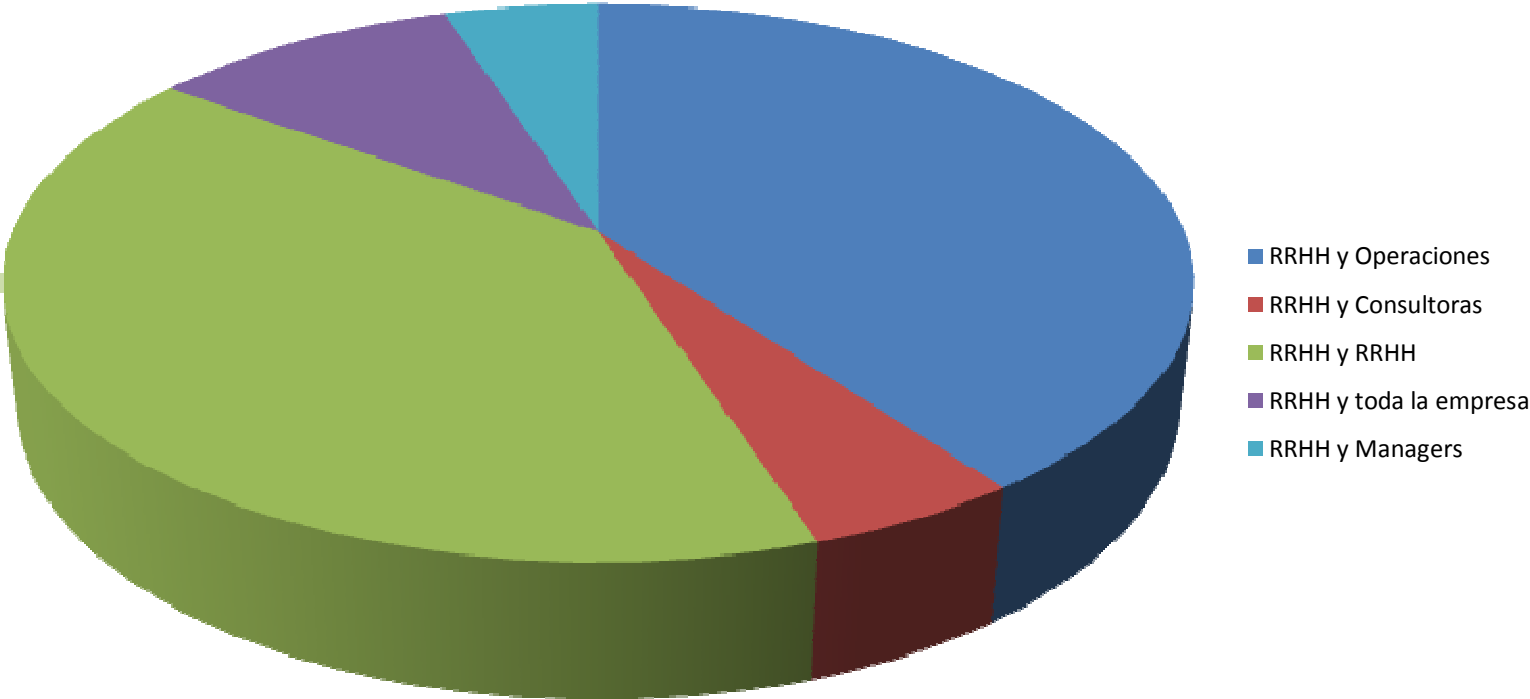


RESULTADOS DE CONTRATACION SEGÚN FUENTE DE RECLUTAMIENTO(PERIDO TRIMESTRAL)

FUENTE	CANTIDAD DE CANDIDATOS CONTRATADOS EN EL ULTIMO TRIMESTRE	INDICE PROMEDIO DE CONTRATACION SEGÚN FUENTE DE BUSQUEDA	PORCENTAJE PROMEDIO DE CONTRATACION SEGÚN FUENTE DE BUSQUEDA
Linkedin	2	0,28571429	28,57%
Computrabajo.com	1	0,14285714	14.28%
Social Networks	0	0,00	0%
Cadena 3	0	0,00	0%
Consultoras	4	0,57142857	57,14%

Universidades	0	0,00	0%
TOTAL	7	1	100%

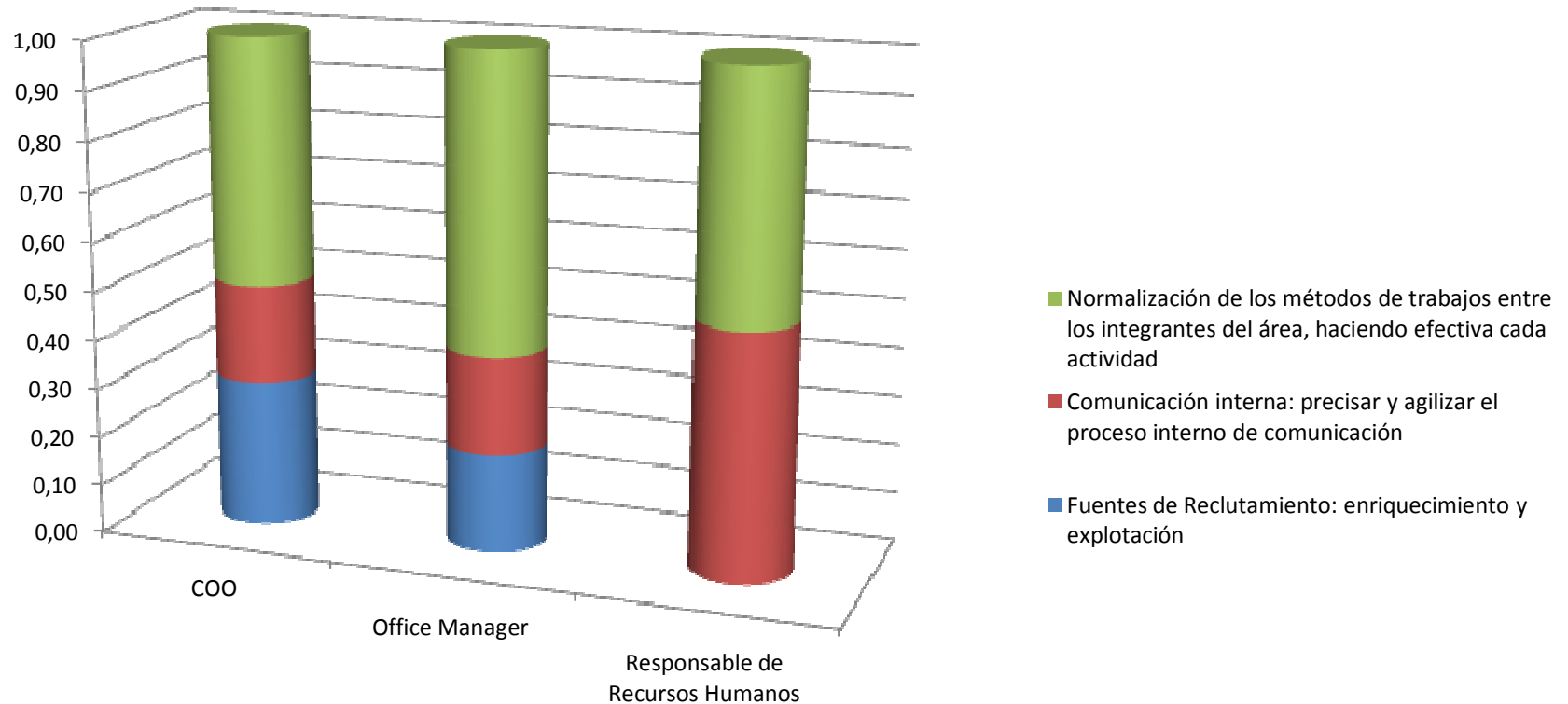
Tiempo Invertido en comunicación interna y externa(reuniones, comunicados verbales y escritos) del area de Recursos Humanos



TIEMPO INVERTIDO EN COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS			
AREAS	TIEMPO(DIAS)PROMEDIO UTILIZADOS PARA LA COMUNICACIONES ENTRE LAS AREAS NOMBRADAS	INDICE PROMEDIO DE TIEMPO INVERTIDO EN COMUNICACIÓN ENTRE LAS AREAS NOMBRADAS	PORCENTAJE PROMEDIO DE TIEMPO INVERTIDO EN COMUNICACIÓN ENTRE LAS AREAS NOMBRADAS
RRHH y Operaciones	4	0,2	20%
RRHH y Consultoras	0,5	0,025	0,25%
RRHH y RRHH	4	0,2	20%
RRHH y toda la empresa	1	0,05	0,5%
RRHH y Managers	0,5	0,025	0,25%
TOTAL(mensual)	10(de 20 días mensuales)	0,50%	50%

GRAFICO 21

En su opinión, ¿Cuáles mejoras se pueden implementar en el proceso de reclutamiento y selección?



*Según la importancia que cada entrevistado le brindo a cada categoría, se asignó un número del 1(uno) al 10(diez), de este modo se jerarquizó la importancia brindada.

MEJORAS NECESARIAS EN EL PROCESO DERECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN(Según la opinión de los tres entrevistados)				
ENTREVISTADO	CATEGORIAS/IMPORTANCIA BRINDADA POR CADA UNO DE LOS ENTREVISTADOS A CADA CATEGORIA			TOTAL
	Fuentes de Reclutamiento: enriquecimiento y explotación	Comunicación interna: precisar y agilizar el proceso interno de comunicación	Normalización de los métodos de trabajos entre los integrantes del área, haciendo efectiva cada actividad	
COO	3	2	5	0
Office Manager	2	2	6	0
Responsable de RRHH	0	5	5	0
	INDICES DE JERARQUIZACION BRINDADA POR CADA ENTREVISTADO A CADA UNA DE LAS CATEGORIAS			
COO	0,3	0,2	0,5	

Office Manager	0,2	0,2	0,6	
Respon sable de RRHH	0	0,5	0,5	

