


**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
TRABAJO FINAL DE GRADO**



**Rediseño y Mejora de los procesos del área  
de Búsqueda, Consultoría y Selección de la  
consultora Gestión Laboral – Sucursal  
Córdoba**

**Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos**

**Tutor: Ferrero, Roberto Adelio**

**Alumnas: Miño, María José**

**Rossetto, Noelia Soledad**

**2012**


**A mi pequeña Victoria, porque me prestó el tiempo que le pertenecía;  
A Juan, mi compañero en la vida, por alentarme, ayudarme y aguantarme;  
A mis papás por su amor y confianza incondicional.**

**María José**

**A mis papás por su apoyo incondicional.  
A Ariel por su amor y compañía.**

**Noelia**





**Agradecemos a todo el equipo de trabajo de Gestión Laboral por la colaboración brindada sin la cual no hubiese sido posible este trabajo.**

**Un especial agradecimiento para nuestro tutor – Profesor Roberto Ferrero – quien nos tuvo mucha paciencia a lo largo de todo este proyecto y supo atender nuestras ansiedades sin perder la cordura.**



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**FECHA:** /10/2012

**FACULTAD:** Ciencias de la Administración

**DEPARTAMENTO:** Desarrollo Profesional

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO**

**Alumnos:** María José Miño – Noelia Soledad Rossetto

**Título del Trabajo:**

“Rediseño y Mejora de los procesos del área de Búsqueda, Consultoría y Selección de la consultora Gestión Laboral – Sucursal Córdoba”

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

\_\_\_\_\_  
Presidente Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
2º Integrante Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
3º Integrante Mesa  
Firma

Horarios disponibles para el examen: .....

## ÍNDICE

Dedicatorias	1
Agradecimientos	2
Índice	4
Prólogo	5
Introducción	6
Situación Problemática	14
Objetivos	16
Justificación	17
Marco Teórico	18
Metodología de Trabajo	39
Diagnóstico	55
Intervención	77
Conclusión	111
Bibliografía	113
Anexos	114

## **PRÓLOGO**

Toda empresa desea permanecer en el mercado. Para ello, debe establecer objetivos estratégicos y operacionales que orienten la gestión. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

El sistema de medición de una organización afecta el comportamiento de los clientes internos y externos de la misma.

Por ello, hemos elegido la Consultora Gestión Laboral – Sucursal Córdoba para realizar este Trabajo Final de Grado, ya que con nuestro aporte la organización podrá mejorar los procesos del Área Búsqueda, Consultoría y Selección, logrando sus objetivos estratégicos y operacionales en tiempo y forma; satisfaciendo al cliente interno y externo; y aumentando su rentabilidad.

## INTRODUCCIÓN

Grupo Gestión fue fundado en el año 1997. Se afianzó en el país a través de sus diferentes unidades de negocio, especializadas en la prestación de servicios integrales de recursos humanos, ofreciendo cobertura de personal temporario.

Está integrada por veintitrés sucursales distribuidas en todo el país y la casa central se encuentra ubicada en Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Cuenta con aproximadamente doscientos cincuenta colaboradores internos<sup>1</sup>, que brindan servicios a seiscientos clientes<sup>2</sup> de diferentes segmentos (ver “Clasificación de los segmentos según los perfiles”).

La organización declara como su misión explícita:

*“Posicionarnos como el Grupo de Compañías de Personal Temporario número uno del país, afianzando nuestras ventajas competitivas e incrementando nuestra porción de Mercado”.*

Y define a su visión de la siguiente manera:

*“Diferenciarnos de los Servicios de RRHH actualmente ofrecidos en el Sector, brindando el Servicio más eficiente del Mercado y ofreciendo las soluciones apropiadas según los requerimientos de cada Cliente”.*

Los valores que la organización ha asumido como propios son:

*“La eficiencia, el compromiso, la ética, la solvencia, la flexibilidad, la dedicación, el esfuerzo y el trabajo en equipo.”*

---

<sup>1</sup> Colaborador interno: empleados de la consultora.

<sup>2</sup> Clientes: empresas que contratan el servicio de la consulta.

Grupo Gestión inicia sus actividades en la ciudad de Córdoba en junio de 2010 por medio de la adquisición de dos empresas de personal eventual, Manager y Asesores Industriales, que hoy conforman Gestión Laboral – Sucursal Córdoba.

En esta sucursal se realizan los procesos de reclutamiento, selección, contratación y administración de recursos humanos de Córdoba Capital y sus alrededores.

Está conformada por aproximadamente cuarenta y dos colaboradores internos, distribuidos en las siguientes áreas correspondientes a la estructura de esta sucursal: (ver Cuadro N° 1)

- **Búsqueda, Consultoría y Selección:** área productiva de la Sucursal, integrada por tres procesos diferentes: *búsqueda*, *consultoría* y *selección*. Actualmente en Córdoba sólo se realizan los procesos de *búsqueda* y *selección*.
  - **Objetivo del Área:** realizar los proceso de:
    - ♦ *Búsqueda:* consiste en el reclutamiento y selección de candidatos, quienes serán contratados directamente por el cliente de la consultora;
    - ♦ *Selección:* se realizará el reclutamiento y la selección propiamente dicha de los postulantes, pero en este caso son contratados por la consultora, prestando servicio a terceros.
    - ♦ *Consultoría:* es el proceso que se encarga del relevamiento de necesidades de clientes para su posterior desarrollo y solución, brindan servicios de capacitación, evaluación de desempeño, entre otros. Sólo se ofrece en Buenos Aires por el momento.
  - **Equipo de trabajo:** un data entry, dos receptionistas, seis selectores y una Coordinadora Zonal, quien a la vez es la Responsable del área Búsqueda, Consultoría y Selección de la Sucursal.
  - **Reporta a:** Gerente de Búsqueda, Consultoría y Selección, en Buenos Aires.



- **Administración de Personal** otra de las áreas productivas.
  - **Objetivo del Área:** realizar la firma de los contratos de colaboradores internos y colaboradores externos<sup>3</sup>, gestionar la documentación (ART, Seguro de Vida, Altas y Bajas, Obras Sociales, etc); controlar el ausentismo, liquidación de haberes, desvinculaciones, atender las consultas y reclamos de colaboradores externos.
  - **Equipo de trabajo:** cuatro colaboradores internos dedicados exclusivamente a la liquidación de sueldos y cuatro más que se encargan del resto de las tareas, quienes están coordinados por la Responsable del área Administración de Personal de la Sucursal, quien a su vez es la Supervisora Zonal.
  - **Reporta a:** el Gerente de la misma área, en Buenos Aires.
  
- **Tesorería:**
  - **Objetivo del Área:** administrar y solicitar la apertura de las cuentas bancarias para los colaboradores externos e internos.
  - **Equipo de trabajo:** un colaborador interno.
  - **Reporta a:** al Responsable de Tesorería, en Buenos Aires.
  
- **Facturación, Contaduría y Compras:**
  - **Objetivo del Área:** registrar y realizar las compras de insumos necesarios para el abastecimiento de la sucursal, solicitar presupuestos, realizar el análisis de costo-beneficio para el cual necesita la aprobación del área Facturación en Casa Central. Llevar el libro de asientos de facturas de compras.
  - **Equipo de trabajo:** un colaborador interno.
  - **Reporta a:** el Gerente del área, en Buenos Aires.

---

<sup>3</sup> Colaborador externo: personal contratado por la consultora que presta su servicio a terceros.

- **Legales:**
  - **Objetivo del Área:** negociar con los colaboradores externos situaciones de conflicto laboral. Se encarga de las demandas, acuerdos, conciliaciones, etc.; busca disminuir los costos laborales.
  - **Equipo de trabajo:** un colaborador interno.
  - **Reporta a:** el Gerente de Legales, en Buenos Aires.
  
- **Cobranzas:**
  - **Objetivo del Área:** coordinar las fechas de pagos de clientes, realizar los reclamos de deudores. Gestionar el área de logística de la sucursal.
  - **Equipo de trabajo:** un colaborador interno.
  - **Reporta a:** el Responsable del área de Créditos y Cobranzas, en Buenos Aires.
  
- **Logística:**
  - **Objetivo del Área:** distribuir la ropa y los elementos de trabajo, y documentación, ya sea desde la sucursal a clientes y colaboradores externos, como a la inversa.
  - **Equipo de trabajo:** cuatro colaboradores internos.
  - **Reporta a:** la Encargada de Cobranzas en Córdoba.
  
- **Comunicación:**
  - **Objetivo del Área:** difundir las noticias sociales y laborales de la empresa a todas las sucursales; colaborar con el área de Búsqueda, Consultoría y Selección en la búsqueda de bolsas de trabajo y medios de publicación de avisos; llevar a cabo las relaciones públicas con diversos entes y empresas.
  - **Equipo de trabajo:** un colaborador interno.
  - **Reportan a:** el Gerente de Comunicación, en Córdoba.

- **Auditoría:**
  - **Objetivo del Área:** controlar los procesos del área de Administración de Personal y Búsqueda, Consultoría y Selección, y verificar la correcta aplicación de los mismos.
  - **Equipo de trabajo:** un colaborador interno.
  - **Reporta a:** el Responsable de Auditoría, en Buenos Aires.
  
- **Comercial:**
  - **Objetivo del Área:** contactar a los clientes y vender el/los servicio/s.
  - **Equipo de trabajo:** dos colaboradores internos.
  - **Reporta a:** Gerentes Comerciales Provinciales en Córdoba y a la Dirección General.

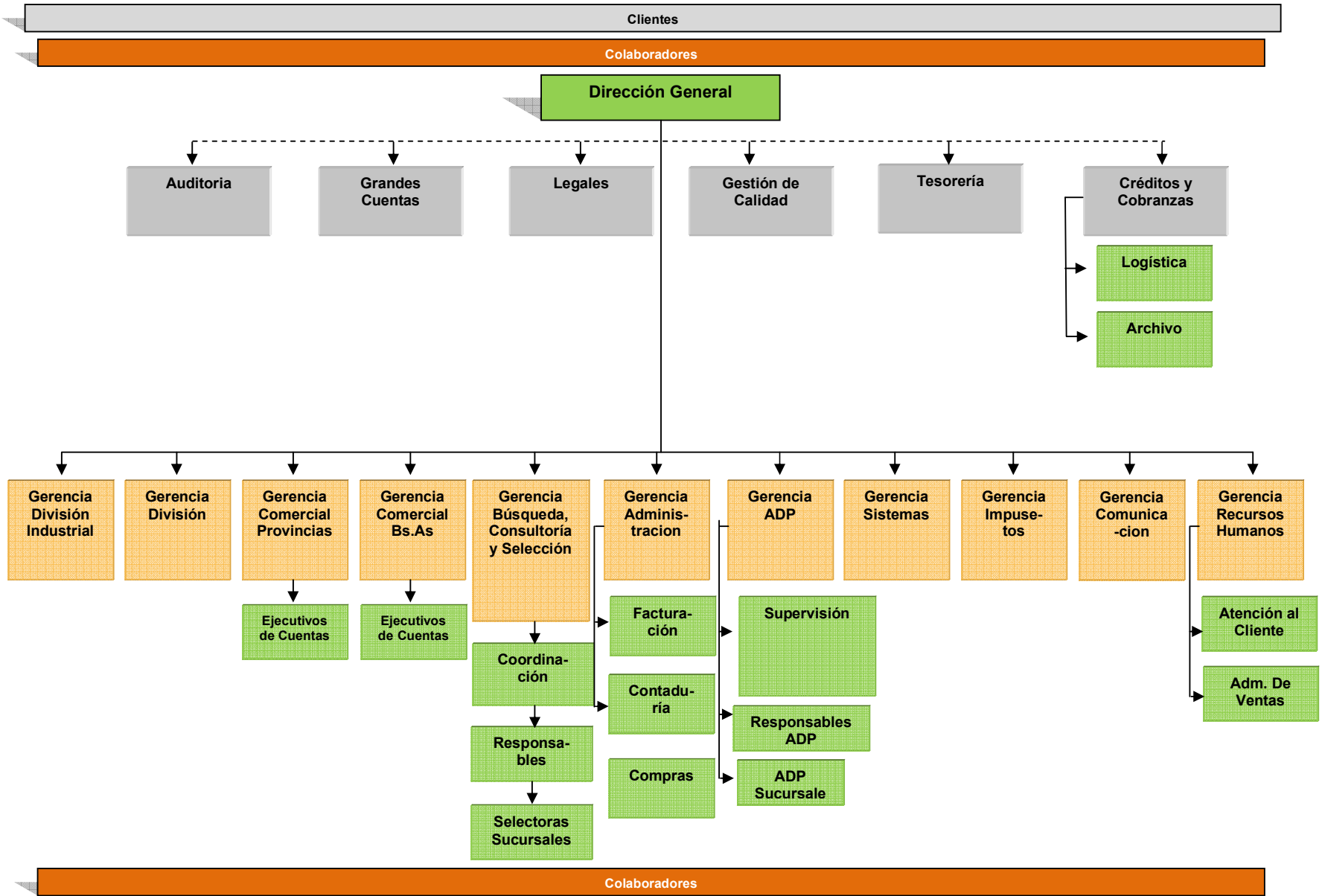
De todas las Áreas mencionadas que conforman la estructura de la Sucursal Córdoba, *Búsqueda, Consultoría y Selección y Administración de Personal* son las áreas más críticas ya que son las que producen los servicios que brinda la empresa y genera los recursos financieros para la supervivencia y desarrollo de la misma.

El área *Búsqueda, Consultoría y Selección*, objeto de nuestro Trabajo Final de Grado, inicialmente se organizó en Córdoba, formando una “División Industrial” y otra “División Servicios”, correspondiéndose a cada una de las empresas adquiridas, conservando sus formas de trabajo. Luego estas dos divisiones se unificaron como así también los procesos y procedimientos. Actualmente, se ha vuelto a la división original pero continuando con procesos unificados.

A continuación se muestra la distribución de funciones en el organigrama que ha diseñado la compañía a nivel nacional.

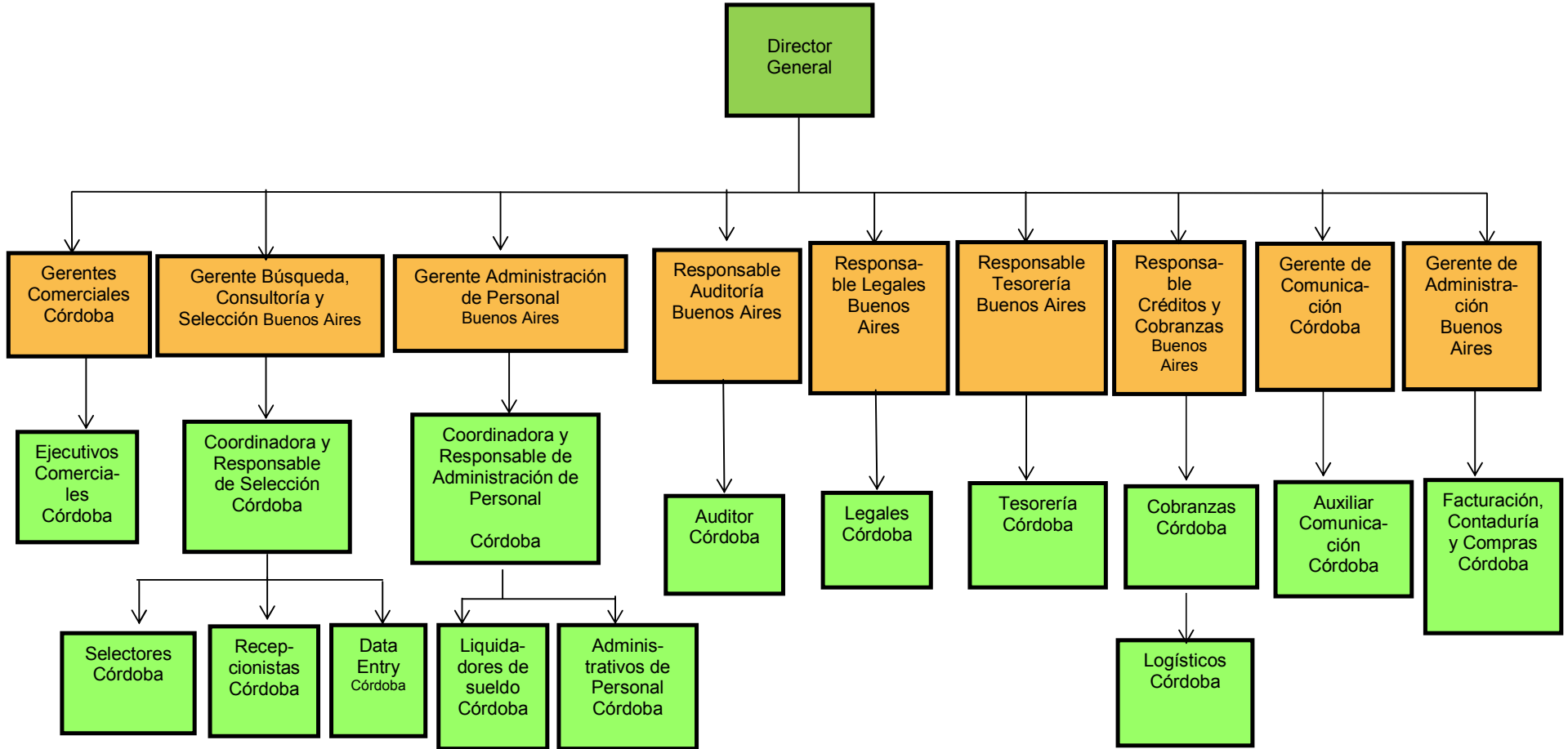
En el cuadro N° 1, desarrollamos un organigrama de acuerdo a la información relevada, para detallar con mayor precisión las áreas y puestos de la Sucursal Córdoba.

# ORGANIGRAMA GRUPO GESTION



ORGANIGRAMA GESTIÓN LABORAL – SUCURSAL CÓRDOBA

Cuadro Nº 1



## SITUACION PROBLEMÁTICA

Si bien Grupo Gestión desde sus inicios hasta la actualidad ha podido llevar con éxito su crecimiento y expandirse en el mercado a nivel nacional, como así también alcanzar y superar sus objetivos de facturación anual, ha tenido que afrontar algunas dificultades en Gestión Laboral – Sucursal Córdoba, desde el momento de la adquisición de las dos empresas hasta la actualidad; dada las diferencias en las formas de trabajar y la unificación de las mismas.

Grupo Gestión implementó en la Sucursal de Córdoba su procedimiento para el área Búsqueda, Consultoría y Selección, el cual se encuentra estandarizado para todas las sucursales del país.

Sólo en Córdoba dicha área, está formada por una “División Industrial” y otra “División Servicios”, atendiendo a los siete segmentos del mercado:

1. Profesionales y Mandos Medios
2. Técnicos / Operarios Calificados Oficiales y Supervisores Industriales No Profesionales.
3. Operarios No Calificados.
4. Administrativo / Estudiantes, Analistas, Supervisores Administrativos No Profesionales, Call Bancario – Estudiantes Universitarios.
5. Vendedores, Promotoras y Call Center – No Calificado / Bancario.
6. Hotelería.
7. Supermercadismo.

Principalmente, la División Industrial se encarga de cubrir los pedidos de los clientes de los segmentos 2 y 3; mientras que la División Servicios se encarga, en su mayoría, de los pedidos de los segmentos 1, 4, 5 y 7.

La División Industrial, durante el transcurso del año 2011, no ha logrado alcanzar los objetivos de cobertura del Segmento 2, que es el que mayor pedidos tiene.

Esto se visualiza a través de las siguientes situaciones problemáticas:

- búsquedas sin cubrir (Ver Gráfico N° 2 “Porcentajes de Cobertura por División – Año 2011),
- incumplimiento de los tiempo de entrega y en consecuencia clientes insatisfechos (Ver Gráfico N° 7);
- indicadores de medición de la gestión que no reflejan los resultados reales del proceso del área (Ver tabla “Indicadores Gestión Laboral”);
- falta de comunicación vertical e inexistencia y/o falta de conocimiento de los objetivos estratégicos y operacionales a nivel operativo (Ver en Anexo: Entrevista Director General y Encuestas al personal del área de Búsqueda, Consultoría y Selección).
- escasa participación del personal en los procesos de mejora (Ver en Anexo: Entrevista Director General y Encuestas al personal del área de Búsqueda, Consultoría y Selección).



## **OBJETIVOS**

### **Objetivo General**

Proponer mejoras para los proceso del área de Búsqueda, Consultoría y Selección de Gestión Laboral – Sucursal Córdoba, orientado a alcanzar el objetivo de cobertura y a optimizar los tiempos de entrega establecidos por la empresa, para el Segmento 2 - Técnicos / Operarios Calificados Oficiales y Supervisores industriales no Profesionales – .

### **Objetivos Específicos**

- Analizar el diseño y funcionamiento del proceso del área de Búsqueda, Consultoría y Selección de Gestión Laboral – Sucursal Córdoba, enfocado en el objetivo de cobertura y tiempos de entrega del Segmento 2 - Técnicos / Operarios Calificados Oficiales y Supervisores industriales no Profesionales – .
- Identificar los flujos de información y los cuellos botella dentro del proceso del área Búsqueda, Consultoría y Selección de Gestión Laboral – Sucursal Córdoba.
- Analizar, completar y replantear los indicadores de medición de la gestión.
- Relevar y definir los puestos involucrados en el proceso.

## JUSTIFICACIÓN

Búsqueda, Consultoría y Selección es una de las áreas productivas de Gestión Laboral. Por lo tanto, debe alcanzar y mejorar su productividad, la cual ha sido establecida a través de objetivos de cobertura y tiempos de entrega, entre otros, por las gerencias de la compañía.

Cubriendo en tiempo y forma las vacantes solicitadas, Gestión Laboral lograría satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

La propuesta de rediseño del proceso está orientada a que el Segmento 2 - Técnicos / Operarios Calificados Oficiales y Supervisores industriales no Profesionales –, el de mayor cantidad de pedidos de clientes y bajo nivel de cobertura, mejore sus tiempos de entrega y alcance y/o supere el objetivo de cobertura del 87%. (Ver Gráfico N° 8 “Cobertura Segmento 2 – Año 2011”).

Esta propuesta permitirá mejorar el proceso, lo cual impactará de manera significativa en el rendimiento de la organización, provocando:

- mayor facturación;
- satisfacción de clientes, que regresan a contratar el servicio y atraen a nuevos clientes;
- mejor redistribución de tareas y responsabilidades, generando menor sobrecarga de trabajo;
- colaboradores internos satisfechos, estimulados a la participación de procesos de mejora continua;
- disminución de reprocesos y menor pérdida de tiempo; repercutiendo en un ahorro de recursos económicos y humanos.

## MARCO TEORICO

### La planificación de las necesidades de personal

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<sup>4</sup>.

Los autores que han estudiado la planificación de necesidades de personal coinciden en que todo proceso de selección debería ser consecuencia del sistema de planificación de los recursos humanos de la empresa (PRH), que a su vez debe de estar integrado en la planificación general de la empresa.

La Dirección de RR HH o de Personal deberá intervenir inexcusablemente y en muchas ocasiones requerirá la colaboración de expertos de otras unidades de línea (producción, ventas, entre otros) o staff (planificación y finanzas).

En la actualidad, las empresas se ven obligadas a perfeccionar sus procedimientos de planificación a raíz de la necesidad de adaptación a un mundo cada vez más competitivo.

Estas proyecciones de necesidades de personal tienen dos vertientes, una cuantitativa: número de individuos necesarios para el cumplimiento del plan; y otra cualitativa: características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos.

Las técnicas cuantitativas más utilizadas para determinar las necesidades de personal son las siguientes:

---

<sup>4</sup> Olleros, Manuel. El proceso de captación y selección de personal. 1º Edición. Gestión 2000. Barcelona.

- Análisis de tendencia: consiste en el estudio de las necesidades anteriores de empleo de la empresa a lo largo de un período determinado. Esto sirve para predecir las necesidades futuras.
- Análisis de ratio: es una técnica de proyección para determinar las necesidades futuras de personal utilizando los ratios entre el volumen de venta y el número de empleados.
- Análisis de correlación: consiste en la determinación de las relaciones estadísticas entre dos variables.

También es necesario la decisión gerencial o del empresario para decidir las necesidades futuras. Los conocimientos previos que se hayan adquiridos son fundamentales, pero también hay que valorar otras circunstancias, tales como decisiones estratégicas relativas a la mejora de calidad de productos o servicios, necesidad de introducirse en nuevos mercados, cambios tecnológicos o administrativos y, los recursos financieros disponibles.

Para poder determinar las necesidades concretas de personal y la estrategia a seguir, una empresa debe conocer las características y posibilidades de su personal.

Dos son los instrumentos o herramientas que se utilizan a estos efectos:

- Inventario de puestos de trabajo: se elabora a partir de las descripciones de puesto de trabajo. En las descripciones se recogen las funciones de cada puesto y los requerimientos que este exigirá a quien lo desempeñe. El conjunto de estas descripciones de puestos es lo constituye el inventario de puestos de trabajo.
- Inventario de personal: contiene las circunstancias personales y profesionales de los recursos humanos de una empresa. Por cada persona empleada en la empresa, se debe disponer de un dossier con datos generales, académicos, profesionales, características personales y laborales.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta, y hacia fuera. Su propósito es usar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Los tres elementos fundamentales del proceso son pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda<sup>5</sup>.

- Pronóstico de la demanda de empleados: es la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización. Las necesidades pronosticadas de personal deben estar en concordancia con los recursos financieros de la organización. Existen dos enfoques para el pronóstico de recursos humanos:
  - ⇒ Cuantitativos: supone el uso de técnicas estadísticas o matemáticas.
  - ⇒ Cualitativos: tratan de conciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal de la organización.
- Pronóstico de la oferta de empleados: determina si dispone de la cantidad y tipo suficiente de personas para cubrir las vacantes esperadas. Es posible aplicar el análisis de la oferta a las dos fuentes de reclutamiento:
  - ⇒ Interno
  - ⇒ Externo
- Equilibrio entre los factores de la oferta y la demanda: las empresas deben equilibrar la demanda de trabajo teniendo en cuenta las características de capacitación y conocimiento que necesitan los puestos actuales de trabajo. En ocasiones deben recurrir a rescindir contratos para alcanzar el equilibrio en la fuerza de trabajo<sup>6</sup>.

El correcto planteamiento del proceso completo es un aspecto fundamental.

---

<sup>5</sup> Bohlander, Snell y Sherman. Administración de Recursos Humanos. 12º edición. Thomson – Learning. 2001

<sup>6</sup> Bohlander, Snell y Sherman. Administración de Recursos Humanos. 12º edición. Thomson – Learning. 2001

Es esencial la correcta identificación de los pasos a seguir, precisar los tiempos aproximados y estudiar los costos<sup>7</sup>.

Al momento de planificar una búsqueda o un conjunto de ellas, se debe tener en cuenta que se disminuirá el riesgo de error si se aumentan los pasos del proceso de selección; pero cada paso que se incorpore al proceso, insumirá mayor tiempo y dinero; por lo tanto, la cantidad de etapas necesarias, serán aquellas que le permitan al cliente tomar una buena decisión, de modo tal, que la selección no sea ni muy lenta ni muy costosa<sup>8</sup>.

### Reclutamiento y Selección

Reclutamiento y Selección tiene la función esencial de dotar a las empresas de uno de los recursos más importantes para su supervivencia como es el capital humano. En una organización no existe un único modo de empleo, por lo que es importante identificar los más adecuados y la asignación de trabajo en relación con la estrategia de la empresa<sup>9</sup>.

De una manera muy simple, Miles & Snow (1984) plantearon dos formas de adquisición de las habilidades necesarias por parte de las organizaciones, y que configuran el modo de empleo: la de “fabricar” o “adquirir”. La fabricación se refiere a la adquisición de las habilidades de los empleados a través de las iniciativas de formación y desarrollo. La adquisición hace referencia a la externalización de ciertas funciones que se contratan en el mercado. Entre estas dos posibilidades se desarrollan distintas configuraciones de recursos humanos basándose en el valor que el capital humano tiene para la organización y su grado de unicidad.

---

<sup>7</sup> Alles Martha Alicia. Empleo. El proceso de selección. Ediciones Macchi. 2001.

<sup>8</sup> Alles Martha Alicia. Empleo. El proceso de selección. Ediciones Macchi. 2001.

<sup>9</sup> Ramón J. Valle Cabrera y otros. La gestión estratégica de los recursos humanos. Segunda Edición. Pearson Prentice Hall. 2004.

## Reclutamiento

Se llama reclutamiento el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Este proceso permite adquirir un conjunto de solicitantes de trabajo, del cuál se seleccionará después a los nuevos empleados<sup>10</sup>.

El análisis y diseño de puestos son elementos esenciales, nos proporcionan la descripción o información básica de las funciones y responsabilidades que se incluyen en cada vacante.

El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planeación de los recursos humanos o a petición específica de los gerentes de línea. El reclutador tiene en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar.

El objetivo de esta fase del proceso de selección es obtener las mejores candidaturas para cubrir el puesto que se está seleccionando al menor costo posible. El modo de gestionarlo dependerá de los objetivos principales y del tiempo, infraestructura y presupuesto con el que se cuente; es decir, de los parámetros fijados en la fase de análisis y de planificación del proceso<sup>11</sup>.

Concedemos a esta fase del proceso gran importancia, ya que una buena gestión facilitará la “materia prima” que a priori mejor se ajuste a las necesidades detectadas<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Werther W. and Davis K: Administración del Personal y Recursos Humanos.

<sup>11</sup> García Noya María, Hierro Diez Enrique y Jiménez Bozal José Javier. Selección de Personal. Sistema Integrado. Esic Editorial. Madrid 1997.

<sup>12</sup> Alles Martha Alicia. Empleo. El proceso de selección. Ediciones Macchi. 2001.

## Desafíos del reclutamiento de recursos humanos

Aunque las condiciones específicas pueden variar, los desafíos y condiciones que los reclutadores enfrentan con más frecuencia incluyen los siguientes aspectos<sup>13</sup>:

- **Planeación estratégica:** los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que son necesarios, crear y llevar a cabo. El plan general de recursos humanos proporciona un esquema de los puestos que es necesario cubrir mediante reclutamiento externo y cuáles se deben cubrir de manera interna. El reclutador debe consultar de continuo el texto de las políticas y directivas corporativas; estos lineamientos generales le permiten mantener siempre presente los objetivos finales de su actividad.
- **Hábitos y tradiciones en el reclutamiento:** los departamentos de personal, tienden a adoptar ciertos hábitos y políticas que les permitieron alcanzar el éxito en el pasado. En muchos casos pueden conducir a resultados rápidos y eficientes, pero es posible que conduzcan a determinados errores que no permitan la identificación de estrategias más productivas.
- **Condiciones del entorno:** las condiciones sociales en que opera la empresa pueden ejercer una fuerte influencia sobre las prácticas de reclutamiento. Entre estos factores pueden citarse las tasas de desempleo nacional y regional, la ausencia de personal calificado en ciertas áreas, las labores de reclutamiento de otras empresas, incluso de la competencia, y en general el clima económico donde la organización lleva a cabo su labor.

Conforme varían y evolucionan factores como la economía general, las ventas de la corporación y el nivel de avisos de solicitud de empleo, los

---

<sup>13</sup> Werther W. and Davis K: Administración del Personal y Recursos Humanos



reclutadores van ajustando sus campañas y esfuerzos. El deterioro del clima económico general enfrenta al reclutador a distintos desafíos.

- Requisitos del puesto: para adquirir un grupo adecuado de candidatos a un puesto, el reclutador debe hacerse continuamente la pregunta: “¿Qué se requiere para desempeñar este puesto?” Una dificultad consiste en identificar sistemáticamente “lo mejor del mercado laboral” si las compensaciones que se ofrecen se fijan a un nivel competitivo y no superior al del mercado. Por lo general las personas más calificadas y con más experiencia tenderán a solicitar compensaciones más altas. Determinar con exactitud cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar con frecuencia es la única alternativa para obtener candidatos adecuados. Es esencial responder a las siguientes preguntas: Para desempeñar este puesto,
  - ◆ ¿Qué es necesario hacer?
  - ◆ ¿Qué es necesario saber?
  - ◆ ¿Qué es necesario aprender?
  - ◆ ¿Qué experiencia es realmente indispensable?
- Costos: el costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tenderá a fijar parámetros y presupuestos que no es posible exceder.
- Incentivos: el reclutador debe tener en cuenta la política de su organización en este campo, conocerla a fondo y en algunos casos ha de ofrecer explícitamente estos incentivos en el curso de su tarea. Los incentivos bien concebidos constituyen el factor que hace que la balanza se incline a favor de determinada compañía cuando el solicitante debe elegir entre dos compañías.
- Políticas de la organización: los siguientes aspectos son algunos de los factores que pueden tener efecto directo sobre el proceso de reclutamiento:

- ◆ Política de compensación: los niveles de compensación constituyen una limitación que los reclutadores deben enfrentar.
- ◆ Políticas de contratación: algunas compañías siguen determinados lineamientos y políticas en su proceso de reclutamiento.
- ◆ Políticas de promoción interna: cuando se presenta una vacante, los actuales empleados reciben la primera opción. Esta política puede limitar la acción del reclutador de varias maneras. Es posible que exista la norma de que el reclutador debe investigar en la organización antes de recurrir al mercado exterior.

#### Dimensiones claves del reclutamiento

- Actores: los principales actores del reclutamiento son, por una parte, la organización que pone en marcha el proceso de búsqueda, y por otra, el candidato potencial objeto de dicho proceso. Este proceso es bidireccional. La organización actúa y el candidato responde. Ambas partes son críticas para que el proceso lleve a cubrir el empleo.
- Actividades: Se refiere a las tareas, procedimientos y acciones específicas que emprenden las organizaciones con el propósito de reclutar. Ellas son: definición de la población objetivo, elección del medio o fuente, difusión del mensaje, elaboración de la oferta y, los aspectos administrativos.
- Resultados: la identificación y atracción de empleados potenciales en modo alguno es fácil de definir y valorar. La capacidad de atracción tiene dimensiones tanto cualitativas como cuantitativas. Desde un punto de vista cuantitativo, el reclutamiento es deficiente cuando el número de candidatos es demasiado grande o demasiado pequeño. En relación al aspecto cualitativo, las organizaciones difieren en las características buscadas y el nivel de las mismas; por lo tanto el éxito va a depender del grado de satisfacción de necesidades de la organización.

- Contexto: va a influir en el tipo de actividades de reclutamiento que va a adoptar la organización como en las respuestas de los candidatos a esas actividades. Los factores del contexto pueden clasificarse en internos o externos. Entre los factores externos se encuentran la situación del mercado de trabajo, la legislación, la situación socio-política, cambios tecnológicos, entre otros. Los factores internos se centran principalmente en características de la organización como la estrategia de negocio, su posición económica y su grado de atracción para posibles candidatos. El contexto debe ser considerado como variable a la que debe ajustarse la estrategia de reclutamiento seleccionada.
- Fases: el proceso de reclutamiento se desarrolla en una serie de fases o etapas:
  1. Búsqueda en el exterior de una población objetivo a la que se intentará persuadir que soliciten los puestos ofertados.
  2. Pretende estimular a los candidatos para que se mantengan interesados de pertenecer a la organización y persuadirlos de la oportunidad que el puesto de trabajo les ofrece hasta el momento de ser seleccionados o rechazados.
  3. La organización deberá intentar persuadir a los seleccionados para que acepten el puesto de trabajo ofrecido y lleguen a ser nuevos contratados por la organización<sup>14</sup>.

### Fuentes de reclutamiento externo

Las fuentes externas de reclutamiento varían de acuerdo con el tipo de puesto.

La condición del mercado laboral permite determinar las fuentes de reclutamiento. Durante los períodos de alto desempleo, es posible que las organizaciones mantengan una oferta adecuada de solicitantes calificados con base en los curriculum vitae que llegan solos. En un mercado con bajo

---

<sup>14</sup> Ramón J. Valle Cabrera y otros. La gestión estratégica de los recursos humanos. Segunda Edición. Pearson Prentice Hall. 2004

desempleo quizás obligue a las organizaciones a anunciarse más, a buscar apoyo en las agencias de empleo, entre otras formas.

Entre las fuentes externas de reclutamiento más usadas por las organizaciones se encuentran: los anuncios en diarios y revistas, anuncios en sitios web, solicitudes y curriculums que llegan solos, recomendaciones de empleados, agencias de colocación, instituciones educativas, organizaciones profesionales, agencias de empleados eventuales, etc.<sup>15</sup>.

### Mejoramiento de la eficacia del reclutamiento externo

Se pueden realizar varias acciones para aumentar la probabilidad de éxito. Esto incluye calcular los índices de tolerancias de las fuentes de reclutamiento, capacitar a los reclutadores y realizar revisiones preliminares realistas de los puestos<sup>16</sup>.

- Índices de tolerancia: ayudan a definir cuáles fuentes de reclutamiento son más eficaces para atraer candidatos calificados para el puesto. Un índice de tolerancia es el porcentaje de solicitantes de cierta fuente que llegará a la siguiente etapa del proceso de selección. Al comparar los índices de tolerancia de cada fuente de reclutamiento, es posible descubrir cuáles producen solicitantes calificados.
- Reclutador capacitado: es fundamental que quien realiza el reclutamiento, comprenda bien las características requeridas por el puesto; como conocimientos, habilidades, capacidades y experiencia. Los reclutadores tienen influencia en la decisión del solicitante a un puesto, debido a que muchas veces pueden mejorar el atractivo de un puesto u organización, razón por la cual los solicitantes eligen una organización en vez de otra.
- Revisión preliminar realista del puesto: es el acto de dar información a los candidatos acerca de todos los aspectos del puesto, incluyendo tanto sus facetas positivas como negativas. Las revisiones realistas

---

<sup>15</sup> Bohlander, Snell y Sherman. Administración de Recursos Humanos. 12ª edición. Thomson – Learning. 2001

<sup>16</sup> Bohlander, Snell y Sherman. Administración de Recursos Humanos. 12ª edición. Thomson – Learning. 2001

deben personalizarse con base en las necesidades de la organización e incluir una presentación equilibrada de la información positiva y negativa del puesto.

### La selección de personal

La selección de personal es el proceso por el cual los individuos atraídos en la fase de reclutamiento y que potencialmente podrían ser contratados por la organización, son analizados para conocer el conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes que poseen para el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo.

Desde una perspectiva económica, un determinado procedimiento de selección tiene mayor utilidad cuando, facilita una mayor proporción de trabajadores aptos, y produce más beneficios que costos<sup>17</sup>.

El proceso de selección busca reducir la cantidad de solicitantes del puesto ofertado, con el propósito de elegir sólo a aquellas personas que cuentan con la calificación adecuada.

La meta del proceso de selección es aumentar los “aciertos” y evitar los “errores”, pues el costo de contratar a un empleado incompetente es alto.

El proceso debe iniciarse con el análisis de puesto. Las descripciones de puesto ayudan a identificar las funciones individuales que necesitan los empleados para el éxito. Una especificación completa y sin ambigüedades de las funciones requeridas reduce la influencia de estereotipos y ayuda al selector a diferenciar entre solicitantes que llenan los requisitos y los que no<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> Ramón J. Valle Cabrera y otros. La gestión estratégica de los recursos humanos. Segunda Edición. Pearson Prentice Hall. 2004

<sup>18</sup> Bohlander, Snell y Sherman. Administración de Recursos Humanos. 12ª edición. Thomson – Learning. 2001

## Proceso de selección

La selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas con solicitantes internos o externos a la organización.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no solo de organización en organización, sino también dependiendo del tipo y nivel de puesto por cubrir. Cada paso debe evaluarse en término de su aportación. No todos los solicitantes recorren todos los pasos.

Sin importar el método que se utilice, es esencial que se ajuste a las normas éticas aceptadas, incluyendo la privacidad y la confidencialidad, así como los requisitos legales<sup>19</sup>.

El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

- Etapas del proceso:
  - 1- Recepción de solicitudes.
  - 2- Pruebas de idoneidad.
  - 3- Entrevista de selección.
  - 4- Verificación de datos y referencias.
  - 5- Examen médico.
  - 6- Entrevista con el supervisor.
  - 7- Decisión de contratar.

---

<sup>19</sup> Bohlander, Snell y Sherman. Administración de Recursos Humanos. 12ª edición. Thomson – Learning. 2001

- Planeación y desarrollo de la entrevista

La entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no del candidato.

El éxito de toda entrevista depende básicamente de cómo preguntar y de saber escuchar. Para ello es importante formular preguntas de a una por vez, que puedan ser comprendidas fácilmente y que no condicionen las respuestas.

Las entrevistas pueden ser tanto individuales como grupales. Estas últimas tienen aplicación fundamentalmente en procesos masivos y requieren entrevistadores muy experimentados. En estos casos la entrevista grupal inicial tiene por objeto informar sobre el programa y no focalizarse en la evaluación de los candidatos.

- Preparación de la candidatura final

Una vez agotadas todas las instancias de la búsqueda, se procede a tomar las primeras decisiones sobre candidatos adecuados y armar la carpeta de finalistas.

Esta carpeta de finalistas es un instrumento de recogida y almacenamiento de información imprescindible para la toma de decisiones acerca de los candidatos y su posterior seguimiento dentro de la organización.

La presentación de los postulantes preseleccionados se realiza por medio de informes al jerárquico superior inmediato del puesto a cubrir para que proceda a tomar la decisión final. Inmediatamente el candidato es informado sobre la decisión.

- Contratación

En la etapa final del proceso de selección, el candidato que resulta seleccionado es expuesto a una serie de estudios: exámenes médicos, ambientales y de antecedentes (bancarios, judiciales, policiales, etc.). A partir de allí el nuevo empleado, luego de ser incorporado, es socializado dentro de la organización por medio del proceso de Inducción.

La clave del éxito de todo el proceso es, básicamente, que sea sencillo y corto, cubriendo desde ya, los requisitos y expectativas del cliente.

Teniendo cuenta que la organización, objeto de este trabajo, inicia su proceso productivo a partir de las solicitudes de clientes para cubrir vacantes; la planificación de necesidades de recursos humanos como así también las descripciones de perfiles son provistas por estos clientes. Sin embargo, la consultora deberá realizar su planificación de recursos humanos, su reclutamiento y su selección según los pronósticos de la demanda para poder cumplir con las necesidades de sus clientes.

La organización/consultora revisará el perfil provisto por el cliente, pudiendo ampliarlo y/o modificarlo con el consentimiento de éste, para mejorar los tiempos y resultados de la búsqueda de candidatos.

### Rediseño de procesos

Para la realización de un rediseño de procesos se sugieren las siguientes etapas:

1. Elegir el proceso a rediseñar: se debe tener en cuenta los factores críticos de éxito o área a la que pertenece el proceso. Es decir, se trata de identificar el proceso, cuya mejora impactará de manera significativa al rendimiento de la organización.
2. Identificar los resultados esperados para el proceso: debe hacerse una imagen mental del resultado esperado, planteando objetivos



cuantificables y alcanzables, consensuando con los colaboradores y clientes.

3. Relevar la situación actual: recolectar datos e indicadores que muestren la situación actual de los procesos del área.
4. Realizar un diagrama de flujo de cómo funciona el proceso actual.
5. Rediseñar el proceso: teniendo conocimiento de cómo funciona el proceso en la actualidad, se debe contrastar con los resultados esperados e identificar las brechas existentes. En esta etapa conviene preguntarse por qué las cosas se hacen de esa forma y si existe alguna forma más efectiva de hacerlas.
6. Identificar las variables críticas de proceso y los puntos de control: identificar los puntos críticos del proceso para poder mantenerlos bajo control, sabiendo que de esta forma continúa funcionando.
7. Asignar responsabilidades: definir quién llevará adelante cada una de las actividades del proceso en el momento determinado.
8. Elegir indicadores de gestión: en donde aparezcan puntos de control asociados a variables críticas del proceso, conviene elegir algunos que sirvan como indicadores de gestión para que formen parte del tablero de comando y mediante los mismos chequear el rendimiento del área.
9. Escribir el procedimiento: conviene escribir un procedimiento para clarificar la implementación, facilitar la transmisión de conocimientos e informar la manera en que el proceso comenzará a desarrollarse.
10. Implementar y evaluar: una vez que el proceso está en marcha, se debe realizar un seguimiento para evaluar la efectividad del mismo en un plazo de tiempo razonable.

### La importancia de medir la gestión

*“El éxito se gana por medio de la actuación. Actuación es más que actividad. Todas y cada una de las actividades deben dirigirse a añadir valor. La mayoría de esos valores deben ser mensurables. Para ser capaz de medir se debe aprender a manejar datos aritméticos simples. Las empresas se basan en números no en sentimientos. La dirección sólo*

*quiere saber dos cosas: si están yendo en la dirección correcta y qué comparación admitimos con nuestra competencia”.*<sup>20</sup>

Peter Drucker afirma que pocos factores son tan importantes para la actuación de la organización como la medición y lamenta el hecho de que la medición sea el área más débil de la gestión actual.

La mayoría de los autores de libros de gestión lamentan que la medición sea crítica para el éxito y que la mayoría de los directores no tengan habilidades cuantitativas adecuadas.

Las siguientes son algunas afirmaciones que se hacen en lo concerniente a la medición:

- *No se puede gestionar lo que no se mide.* (Peter Drucker)
- *Las mediciones son la clave. Si Ud. no puede medirlo, no puede controlarlo. Si no puede controlarlo, no puede gestionarlo. Si no puede gestionarlo, no puede mejorarlo.* (James Harrington en Business Process Improvement)
- *Si no lo mide, sólo está practicando.* (Robert Galván ex DEG de Motorola)
- *Si no lo mide, la gente sabrá que no va en serio en cuanto a cumplirlo.* (James Belasco en Teaching the Elephant to Dance)

Una vez que la dirección de la empresa lo acordó y configuró de alguna manera, cuando se presenta al personal la idea de desarrollar un sistema de medición, las reacciones probables de éste pueden ir desde la apatía hasta la rebelión. Todas estas reacciones son razonables, reflejan el hecho de que es un concepto nuevo para muchos trabajadores. La forma más conveniente de introducir a dicho personal en este nuevo concepto es comunicarle que:

1. Hay una razón válida para hacerlo. Éste departamento forma parte de una organización de negocios a la cual sirve y de la cual obtiene apoyo, se opera de acuerdo con la filosofía de la

---

<sup>20</sup> Jac Fitz-enz. *Cómo medir la gestión de recursos humanos*. Ediciones Deusto SA. 1999. Sección A. Capítulo 2. Página 42.

organización y cumpliendo sus objetivos. Es una relación simbiótica. La organización, en general, utiliza métodos cuantitativos; para ser congruente con ella es necesario adoptar su metodología para comunicarnos y para informar resultados.

2. La gestión del departamento es medible, dividiéndolo en partes manejables y mensurables.
3. Si bien al principio habrá trabajo extra, una vez que el sistema esté en funcionamiento, todas las nuevas tareas se incorporarán a las habituales.
4. Hacer saber al personal los beneficios que obtendrán ya que ellos son los que hacen la mayor parte del trabajo y en sus manos está el proceso de mejora, si es que la cultura de la organización lo acepta.

Un sistema de medición proporciona un marco de referencia que ayuda a la dirección a llevar a cabo diversas tareas importantes como:

- Centrar al equipo de recursos humanos en asuntos importantes: si un programa de medición se diseña como una herramienta de decisión para la dirección, diferenciará las tareas del equipo de recursos humanos de acuerdo con las prioridades más o menos apremiantes.
- Aclarar expectativas: una vez que se han establecido, divulgado y concientizado los objetivos, el equipo comprende lo que se espera de ellos. Se conocen las normas de actuación y los niveles aceptables de desviación de estas normas.
- Implicar, motivar y fomentar la creatividad: cuando el sistema de medición está en funcionamiento, el equipo empieza a competir para cumplir o superar los objetivos. Las personas del equipo proponen nuevos e importantes asuntos que pueden medirse junto con formas ingeniosas de hacerlo.
- Aproximar más a recursos humanos a los departamentos de línea: evita las quejas más constantes de los directores de línea

de que recursos humanos parece no estar interesado en los problemas importantes de la organización.

- Alinear el esfuerzo de los trabajadores con la estrategia corporativa.

El sistema de medición de una organización afecta el comportamiento de los clientes internos y externos de la misma. Si las empresas han de sobrevivir y prosperar en la competencia, han de utilizar sistemas de medición y de gestión, derivados de sus estrategias y capacidades.

El cuadro de mando integral<sup>21</sup> proporciona a los directivos un amplio marco que traduce la visión y la estrategia en un conjunto coherente de indicadores de actuación, organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento. Las cuales permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados; y entre las medidas objetivas y subjetivas.

Proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la visión y la estrategia; utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre los causantes del éxito actual y futuro. Al articular los resultados que la organización desea y los inductores de esos resultados, los altos directivos esperan canalizar las energías, capacidades y conocimiento de todo el personal de la organización hacia la consecución de los objetivos a largo plazo.

Debe ser utilizado como un sistema de comunicación, de información y de formación y no como un sistema de control.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica que permite a la organización traducir sus estrategias en objetivos medibles para alcanzar y cumplir su visión a través de todos sus recursos.

---

<sup>21</sup> Robert S. Kaplan y David P. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 2ª Edición. Ediciones Gestión 2000. 2002.

## La gestión estratégica de recursos humanos

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos<sup>22</sup> se orienta hacia un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como características más relevantes el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma.

Los objetivos de la GERH podrían resumirse en los siguientes:

- Integración y participación: lograr la participación completa de los recursos humanos en las cuestiones estratégicas.
- Rendimiento: la calidad o excelencia en todas las acciones que lleva a cabo el departamento así como el logro de las metas que se proponga.
- Flexibilidad: principalmente esto implica la consecución de flexibilidad contractual, funcional y salarial; pero también puede contribuir al logro de la flexibilidad productiva y económica de la empresa, a través del desarrollo de una cultura favorable a la misma.
- Innovación: dotar a la empresa de personas creativas e innovadoras que estimulen el comportamiento innovador de la empresa en su conjunto.

El éxito de las organizaciones<sup>23</sup> depende de que la misma pueda desarrollar tres capacidades:

1. Ser capaz de hacer su trabajo. No basta sólo con cumplir las normas. Debe desarrollar su tecnología o renunciar a la ventaja competitiva.
2. Debe sobresalir en las áreas idóneas. Necesita centrar su atención y energía en los asuntos que marcan una diferencia.

---

<sup>22</sup> Ramón J. Valle Cabrera y otros. La gestión estratégica de los recursos humanos. Segunda Edición. Pearson Prentice Hall. 2004

<sup>23</sup> Jac Fitz-enz. Cómo medir la gestión de recursos humanos. Ediciones Deusto SA. 1999.

3. Hacer mediciones de su propia actuación y usarlas de forma persuasiva para obtener los recursos que necesita. Trabajar de forma eficaz con sus clientes en plano de igualdad.

La implementación y la gestión de procesos de mejora implican partir de la revisión de la misión y la visión para poder adecuarlas a la organización como un todo.

La misión es el propósito que persigue una organización; obliga a los directores a determinar con cuidado el alcance de sus productos y/o servicios. Es una expresión general del fin global de la organización, que en principio, debería estar acorde con los valores y expectativas de las principales partes interesadas. Se ocupa del alcance y los límites de la empresa. Por otro lado, la visión o intención estratégica es el estado futuro deseado para la organización.

Una vez defina la misión de la empresa, ésta se habrá de traducir en objetivos más concretos, para lo cual, previamente, se ha de llevar a cabo un análisis estratégico que incluye tanto un análisis del entorno como un análisis interno de la empresa.

En el análisis del entorno ha de identificarse aquellos factores que pueden constituir amenazas u ofrecer oportunidades que estén relacionadas con sus recursos humanos, físicos, financieros, tecnológicos, etc., y así poder articular las políticas que permitan a la empresa aprovechar las oportunidades y dar respuesta rápida a las amenazas.

En la fase del análisis interno de la organización, el objetivo ha de ser identificar las principales debilidades como así también sus puntos fuertes, analizando su potencialidad para convertirse en fuentes de ventaja competitiva.

Realizado el análisis estratégico, es el momento de traducir la misión de la empresa a objetivos concretos y de establecer la estrategia para alcanzarlos.

Para ello es necesario confrontar la información obtenida de las fases de análisis.

Independientemente de cuál sea la herramienta analítica utilizada en la identificación de alternativas estratégicas, lo que siempre hay que tener presente es que la estrategia debe ir encaminada a explotar las fortalezas de la empresa y con ellas aprovechar las oportunidades derivadas del entorno y defenderse de sus amenazas, así como superar las debilidades de la organización. Las alternativas estratégicas posibles se deben evaluar antes de tomar la última decisión, es decir, medir la efectividad de las estrategias y planes, por un lado, y valorar la contribución realizada al conjunto de la empresa.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el desarrollo de este proyecto de intervención, se estableció como objeto de estudio los procesos del área de Búsqueda, Consultoría y Selección de Personal de Gestión Laboral – Sucursal Córdoba, como así también los puestos y las personas que ocupan los mismos.

Los puestos que conforman dicha área son:

- Coordinadora del área,
- Responsable del área,
- Selectores,
- Recepcionistas,
- Data Entry.

Los instrumentos de recolección de datos utilizados son:

**Observación Directa**, como medio para la recolección de información a cerca de los procesos, procedimientos, metodologías, herramientas, bases de datos y registros que se utilizan en el área.

**Cuestionarios y entrevistas con responsables y personal de nivel operativo**, para obtener información específica sobre los procesos y procedimientos del área, su utilización, formas de implementación, características como así también conocer las opiniones del personal en cuanto a mejoras que deben realizarse en los procesos para que los mismos sean exitosos.

El cuestionario se aplicó para recolectar información sobre el conocimiento que cada colaborador interno tiene acerca del procedimiento.

Por otro lado, se entrevistó personalmente al Director General de Grupo Gestión, a la Coordinadora Zonal y al Gerente de Calidad.



**Análisis de documentos**, a los fines de recabar información sobre políticas, normas, procedimientos formales, etc. respecto a las actividades del área, se evaluó el documento formal del procedimiento, el conjunto de indicadores utilizados para medir la gestión del área, la descripción de puestos; documentos con información cuantitativa del área de calidad referidos a la cobertura, pedidos, anulaciones, etc.

**Encuestas**, para relevar los puestos de trabajo que conforman el área, sus tareas y el conocimiento que las personas tienen de las mismas. Se aplicaron a todo el personal del área.

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

Cabe aclarar que este trabajo es sólo una propuesta. Quedó a consideración de la empresa su implementación o no.

### **Análisis de documentos**

#### **Procedimiento**

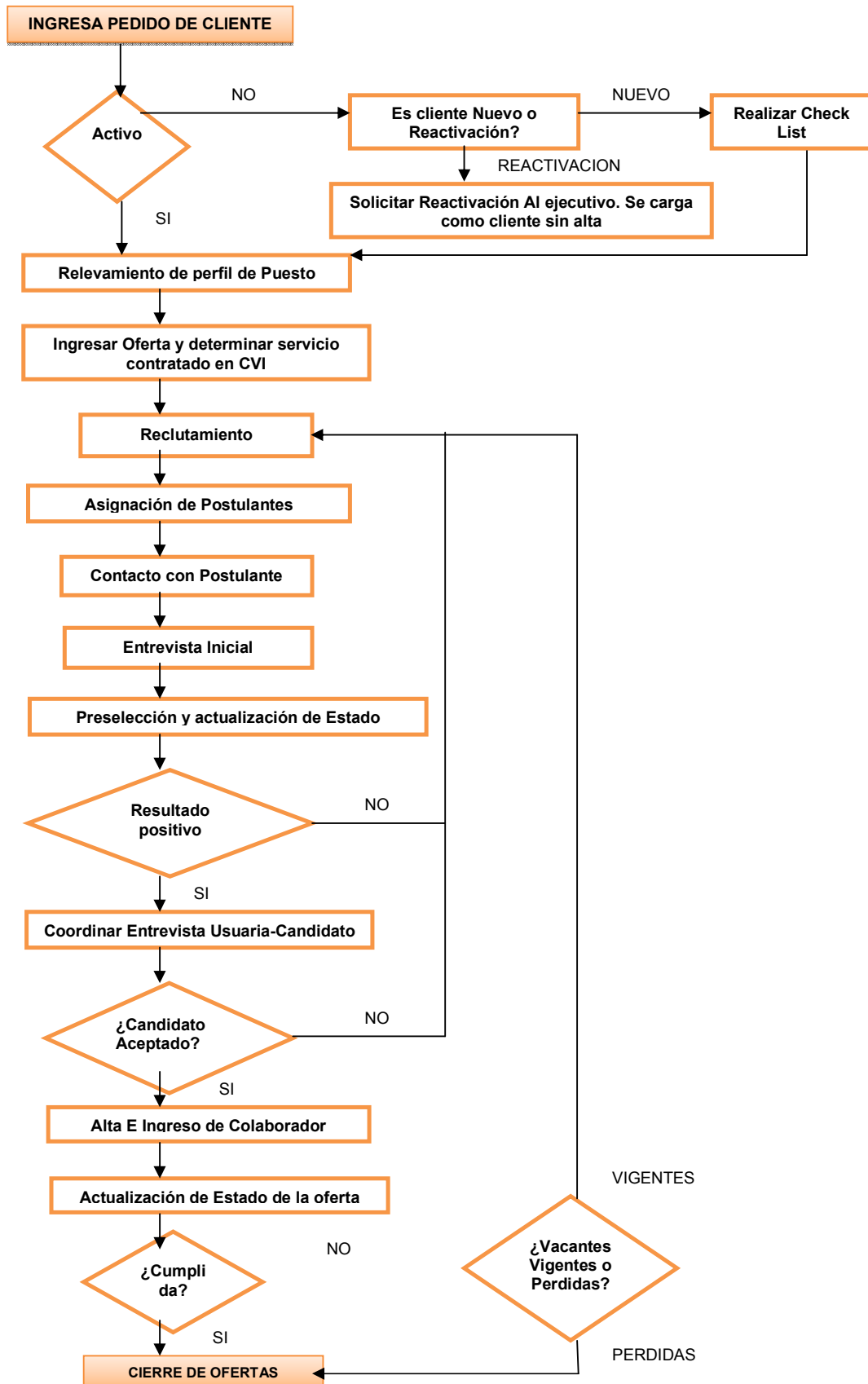
Se analizó el procedimiento del área de Búsqueda, Consultoría y Selección, desglosando el mismo por actividad y tareas que se realizan en cada una:

Actividad	Tareas
Verificar estado del cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corroborar si el cliente está activo o no.</li> <li>2. Si no está activo:               <ol style="list-style-type: none"> <li>b. solicitar la reactivación o generación de alta al Ejecutivo de Cuentas,</li> <li>c. informar vía mail al Dpto de Administración de Ventas y Coordinadoras,</li> <li>d. solicitar autorización para cargar la oferta como cliente sin alta.</li> </ol> </li> <li>3. Cliente no aprobado: se rechaza la búsqueda / selección.</li> <li>4. Cliente aprobado: realización del check list               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Completar formulario</li> <li>b. Guardar archivo en documentos compartidos del área</li> <li>c. Enviar por mail al área de Selección y a Administración de personal, con copia a la Coordinadora Zonal.</li> </ol> </li> </ol>
Relevar perfil	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Solicitar al cliente la descripción del perfil.</li> <li>6. En caso de ser necesario, ampliar el perfil con consentimiento del cliente.</li> <li>7. Acordar y negociar la modalidad de publicación de los avisos, tiempos de presentación de candidaturas, e intercambiar datos de contacto.</li> </ol>
Cargar oferta en el sistema	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Ingresar la solicitud del pedido en el sistema CVI.</li> <li>9. Cargar datos del cliente.</li> <li>10. Determinar el servicio contratado: búsqueda o selección.</li> <li>11. Determinar a qué unidad de negocio pertenece el cliente (Gestión Laboral SA, Gestión Integral SA o G-OUT).</li> <li>12. Cargar datos del perfil.</li> <li>13. Asignar categoría del puesto a la oferta y cantidad de vacantes.</li> <li>14. Cargar observaciones acerca del perfil y del cliente (remuneración, jornada laboral, convenio, tipo de cliente, etc.).</li> <li>15. Mantener actualizado en el sistema los avances de la oferta.</li> </ol>
Publicaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Elegir el medio de comunicación apropiado según el tipo de búsqueda (web, gráficas, carteleras u otras).</li> </ol> <p>Nota: En el procedimiento vigente, esta tarea está enfocada sólo a medios bonaerenses.</p>
Reclutamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Reclutar a través de la base de datos del CVI, bandeja del Outlook, páginas y portales webs; cvs espontáneos.</li> <li>18. Cargar Cvs al sistema:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. En presentaciones masivas que impidan</li> </ol> </li> </ol>

	<p>la carga completa del Cv, se cargará de manera parcial, sólo datos personales.</p> <p>b. En caso de Cvs referenciados se debe cargar el perfil e indicar en la agenda quién lo referencia.</p> <p>c. Cuando un candidato ingresa en proceso, chequear datos personales.</p> <p>19. Asignar y/o cargar postulantes a la oferta.</p> <p>20. Contactarse con el postulante para coordinar la primera entrevista.</p> <p>21. Actualizar el “estado” en el sistema bajo los ítems “citado”, “contactado”, “rechazo del postulante”, etc.</p>
Primera Entrevista: Selector / Candidatos	<p>22. La selectora entrevistará al candidato según Guía de Entrevista.</p> <p>23. Concluida la entrevista se completa la grilla con observaciones relevantes.</p> <p>24. De ser requerido por el puesto o por el cliente se realizará una evaluación del nivel de inglés de acuerdo a formulario existente.</p> <p>25. Emitir evaluación de las entrevistas a los candidatos para ser remitido al cliente.</p>
Segunda Entrevista: Cliente / Candidatos	<p>26. Si es aceptada la postulación de los candidatos, coordinar día y hora de entrevista.</p> <p>27. Confeccionar la tarjeta con la que se presentará el candidato ante el cliente.</p> <p>28. Si el candidato no resultara seleccionado y/o rechazara la propuesta de trabajo, finaliza su proceso de selección; y se comenzará nuevamente una nueva búsqueda.</p> <p>29. Si tanto el cliente como el candidato llegan a un acuerdo, se coordina la fecha probable de ingreso, informando al candidato seleccionado.</p>
Pruebas laborales: exámenes preocupacionales, psicotécnicos y antecedentes penales. (dichas instancias del proceso no están especificadas ni desarrolladas explícitamente en el procedimiento)	<p>30. Antes de la fecha de ingreso, se coordina con el candidato las instancias de examen preocupacional y pruebas psicotécnicas. También se chequea los antecedentes penales. Cada una de estas actividades se realizan a solicitud del cliente.</p> <p>31. Obtenidos los resultados de las pruebas laborales, se lo comunica vía mail al cliente:</p> <p>a) Si el resultado es “apto”, se continúa con la de la firma del contrato.</p> <p>b) Si el resultado es “no apto”, se rechaza la candidatura y se debe comenzar con el reclutamiento nuevamente.</p>
Preceptados	<p>32. Enviar un mail a Administración de Personal con la impresión de pantalla de la agenda de candidatos con fecha del día siguiente con los estado de Preceptado, Preceptado F o</p>

	<p>Reingresos; acompañados de la solicitud de empleo antes de las 17.30 hs.</p> <p>33. Toda necesidad surgida luego de ese horario debe canalizarse vía mail al Responsable de Administración de Personal.</p>
Corroboración de ingresos	<p>34. Diariamente se confirma con los clientes los ingresos previstos para ese día. Obtenida la información se actualizan los estados según corresponda:</p> <p>a) Ingreso confirmado: “aceptado”</p> <p>b) Ingreso no confirmado: “no ingresó”.</p> <p>35. En caso de “aceptado” se confecciona una planilla listando cada uno de los legajos que se remiten a Administración de Personal, la cual debe ser firmada por la persona que los recibe.</p> <p>36. Posteriormente, se archiva dicha planilla.</p> <p>37. En caso de “no ingreso”, la documentación se destruye.</p>
Cierre de búsqueda	<p>38. Una vez confirmado el ingreso, se da por cumplida la búsqueda y se actualiza el estado en el sistema.</p> <p>39. En caso de “no ingreso”, el cliente puede anular la búsqueda o reactivar la misma.</p>

# Flujograma



## **Análisis de las encuestas**

Se realizaron encuestas a todo el personal que conforma el área de Búsqueda, Consultoría y Selección de Gestión Laboral – Sucursal Córdoba, con el fin de obtener información sobre del conocimiento que tiene cada uno acerca de sus puestos de trabajo. (Ver Anexo 1)

### Puesto: Recepcionista:

La Recepción está integrada por dos personas.

Del análisis de la encuesta de Relevamiento de Perfil observamos las siguientes similitudes y diferencias:

#### *Diferencias:*

- Una de las recepcionistas encuestadas enumeró como su *tarea principal* sólo la atención telefónica; mientras que la otra recepcionista describió sus tareas de manera más detallada, nombrando como la principal, la atención personalizada a los colaboradores.
- Hay discrepancia en cuanto a la necesidad de la realización de algunas de sus tareas para que otra persona pueda comenzar, continuar y/o completar sus actividades.
- En el ítem “experiencia necesaria para ocupar el puesto”, fue desarrollado más acabadamente sólo por una de las recepcionistas, la otra mencionó sólo la atención al cliente.
- El grado de desarrollo de las competencias necesarias para el puesto no coinciden entre ambas.

### Similitudes:

- Ambas encuestadas coinciden que pertenecen al área de Selección y reportan a la Coordinadora.
- Coinciden en que no necesitan de otra persona para comenzar a realizar sus tareas.
- Utilizan las mismas herramientas de trabajo.
- No tienen personal a cargo.
- Las áreas con las que se relacionan fueron las mismas mencionadas.

### Observaciones:

- Ambas encuestas están incompletas. Si embargo, debe destacarse que una de ellas ha sido realizada más detalladamente.
- Los puntos relacionados con remuneración y beneficios no han sido completados correctamente. En cuanto al ítem “días y horarios de trabajo”, una de ellas no lo completó.
- Una de las recepcionistas posee estudios terciarios (no especificó título ni área). La otra, tiene título universitario y una postitulación (Lic. en Psicología – Posgrado en Técnicas Proyectivas). Ambas han finalizados sus estudios.
- Ambas ocupantes del puesto son de sexo femenino y de la misma franja etaria.

### Puesto: Data Entry

Está conformado por un sólo data entry el cual reporta a la responsable del área.

Observaciones:

- El encuestado enumeró como su *tarea principal* sólo la carga de datos en la PC.
- Según la persona encuestada, no necesita que otra persona realice alguna actividad para realizar su trabajo, ni su trabajo es necesario para que otra persona comience sus actividades.
- Su jornada de trabajo es de lunes a viernes de 08:30 a 14:30 (jornada reducida).
- Su remuneración esta fuera de los rangos sugeridos. Es de \$1500. Percibe un beneficio por presentismo.
- Su nivel académico es terciario. Actualmente está cursando la carrera de Analista en Sistemas.
- Su única herramienta de trabajo es la PC.
- Dentro del ítem “experiencia necesaria para ocupar el puesto” la persona solo enumera la habilidad para el tipeo.
- No tiene personal a cargo.
- No tiene ninguna relación con otras áreas.
- El encuestado enumeró como competencias no necesarias el trabajo en equipo, manejo de conflictos y habilidades comunicacionales. Mientras que categorizó al resto de las competencias con un grado entre bueno y mínimo necesario.

Puesto: Coordinadora de Selección

El puesto de Coordinadora de Selección está conformado por una sola persona.

Observaciones:

- El puesto está conformado por una persona de sexo femenino.
- Se reconoce como así misma como la Coordinadora de Selección, dependiendo de la gerencia.



- Cuando describe sus principales tareas se observan algunos “tachones”, y menciona cuatro tareas.
- Considera que su trabajo es necesario para que otra persona pueda comenzar, continuar y/o completar sus actividades.
- Tiene en claro su jornada laboral.
- No especificó el rango en el cual se encuentra su remuneración, pero si mencionó cuáles son sus beneficios.
- Su nivel académico es universitario, completo.
- Respecto a la experiencia necesaria para ocupar el puesto, sólo indicó experiencia en selección de personal.
- Si bien manifestó que tiene 9 personas a cargo, no tuvo en cuenta el personal que está fuera de la provincia de Córdoba y reporta directamente a ella.
- Mencionó que sólo se relaciona con el área de administración de personal y el equipo de coordinadoras dentro de la organización; y por fuera, realizando visitas a clientes.
- El grado de las competencias personales necesario para llevar a delante sus funciones es alto en todas las ocasiones.

Puesto: Selector

Está integrado por seis personas, tres masculinos y tres femeninos. Los hombres están dentro de una misma franja etaria, entre los 50 y 60 años; lo mismo sucede con las mujeres, pero el grupo etario se encuentra entre los 25 y 35 años.

De los seis selectores, cuatro pertenecen a la división industrial (tres hombres y una mujer), mientras que las dos selectoras restantes pertenecen a la división servicios.

Observaciones de la división industrial:

- Las *tareas principales* enumeradas por los selectores son similares en todos los casos, abarcando todo el proceso de

selección. Se observa marcado hincapié en la relación que entablan con sus clientes (empresas que requieren las vacantes).

- Todos coinciden en no necesitar de otra persona que realice tareas previas; sin embargo uno de ellos manifiesta que su tarea si es necesaria para que otra persona y/o área comience, continúe y/o finalice actividades.
- La jornada laboral es de lunes a viernes de 8.30 a 18 horas.
- Si bien han especificado cuál es el rango remunerativo, no todos se encuentran en el mismo.
- En relación a los beneficios, todos enumeran distintos premios, bonos y beneficios.
- La formación académica finalizada de los tres selectores es técnica, de nivel medio; y la selectora tiene una tecnicatura de nivel superior.
- Tienen oficina propia – boxes – y manejan las mismas herramientas.
- El ítem *experiencia laboral necesaria para cubrir el puesto* está incompleto en algunos casos y en otros, se observa que se ha enumerado la experiencia laboral personal.
- No poseen personal a cargo.
- Las áreas con las cuales se relacionan, tanto dentro como fuera de la organización, coinciden sólo en dos encuestas.
- El grado de competencias requeridas para el puesto no concuerda en su totalidad en ninguna de las encuestas, aunque en todos los casos hay una coincidencia en que todas las competencias enumeradas son necesarias entre los grados alto y mínimo necesario.

Observaciones división servicio:

- Una de las selectoras enumera de manera más descriptiva las *tareas principales*.
- Una afirma que es necesario que se realice la carga de Cv para que pueda iniciar sus tareas, mientras que para la otra no es

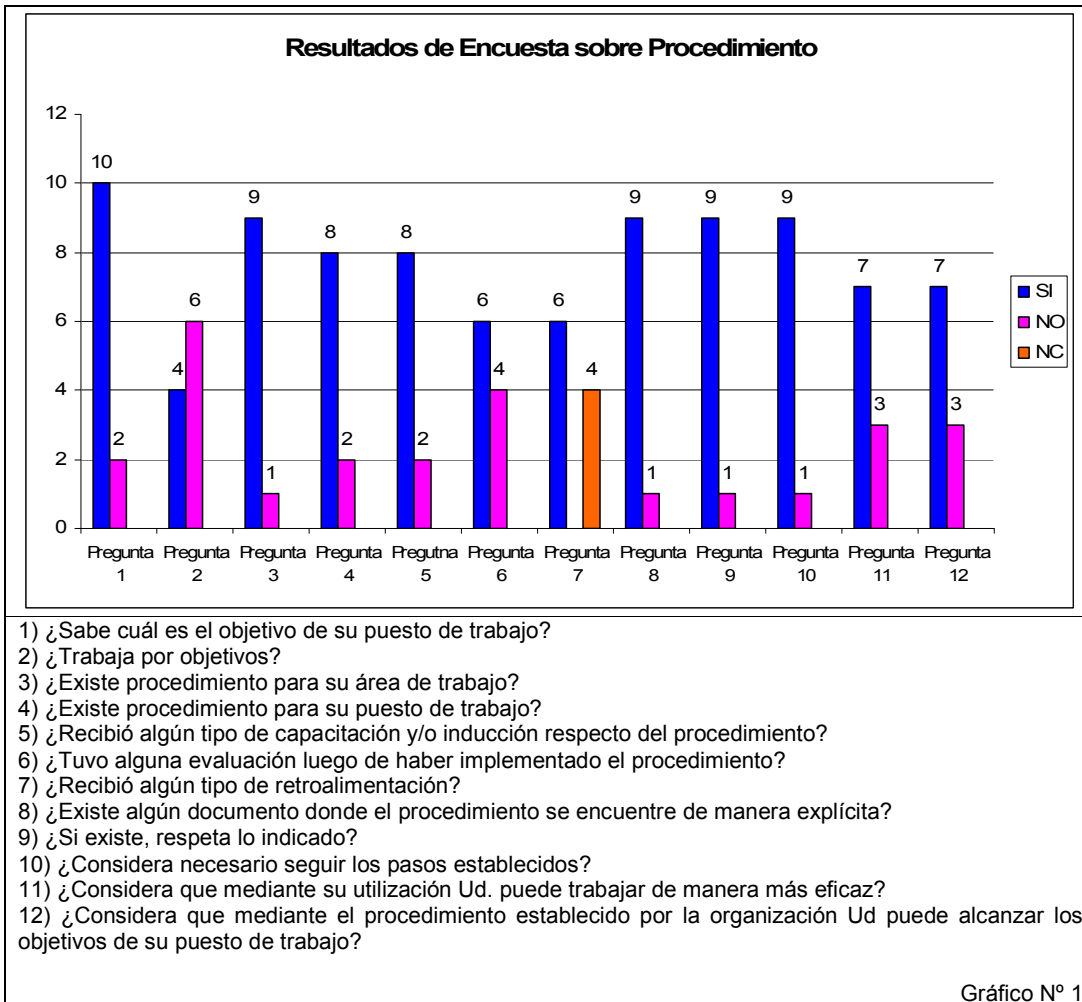
necesario ninguna actividad previa. Lo mismo sucede con la necesidad para que otra persona y/o área comience, continúe y /o finalice su actividad.

- La jornada laboral coincide en ambas.
- El rango salarial es diferente; una informa que percibe beneficios mientras que la otra no.
- En relación a la formación académica, sólo una selectora completó la información solicitada. Ambas son universitarias.
- Poseen oficinas propias y manejan las mismas herramientas.
- La experiencia laboral necesaria para el puesto sólo fue completada por una selectora, considerando un mínimo de un año en selección de personal.
- Ambas coinciden en que no tienen personal a cargo.
- Tienen en cuenta que se relacionan interna y externamente con otras áreas y clientes.
- El grado de las competencias requeridas para el puesto se encuentra entre los rangos alto y mínimo necesario, habiendo un notable predominio del rango alto.

A través de la aplicación de esta encuesta pudimos observar que existen similitudes y diferencias en cuanto al conocimiento general de los puestos. Las similitudes en su mayoría se refieren a datos relacionados con jornada laboral, herramientas de trabajo, lugar físico, entre otras. Sin embargo, las discrepancias vinculadas a la interrelación que tiene esta área productiva con el resto de las áreas, no se visualiza claramente en todos los casos; como así también el tipo de experiencia y competencias necesarias para desempeñar cada puesto.

### **Análisis de la Encuesta relacionada a los Procedimientos de trabajo**

Se aplicó la encuesta a la totalidad de personas que integran el área de Búsqueda, Consultoría y Selección de GL – Sucursal Córdoba, obteniendo los siguientes resultados cuantitativos:



Debe destacarse que todos los colaboradores internos afirman tener conocimiento de cuál es el objetivo de su puesto de trabajo, aunque les ha sido dificultoso expresarlo de manera escrita. El 60% del área afirma no trabajar por objetivos. Mientras que el 40% restante contestó que trabaja para cubrir los objetivos de búsqueda.

El 80% de la muestra tiene conocimiento de la existencia de los procedimientos de su área y de su puesto de trabajo. El 20% restante pertenece a la Coordinadora Zonal y al Data Entry, los cuales no tienen procedimientos explícitos establecidos por la organización.

Si bien un 80% de la población fue capacitada en la utilización del procedimiento, sólo el 60% de la misma afirma haber sido evaluada y haber recibido una retroalimentación o feedback al respecto.

Un 90% sostiene que es necesario seguir los pasos especificados en el procedimiento, no obstante sólo un 70% considera que puede trabajar de manera más eficaz y alcanzar los objetivos de trabajo utilizando el mismo. El 30% restante afirma que los pasos establecidos en el procedimiento lo convierten en rígido y burocrático.

Es importante destacar que este 30% de la muestra corresponde a los selectores de la División Industrial, quienes en entrevista grupal comentaron que debido a los excesivos pasos administrativos, el procedimiento es poco flexible y no se adapta a los cortos plazos que requieren los clientes para cubrir sus necesidades.

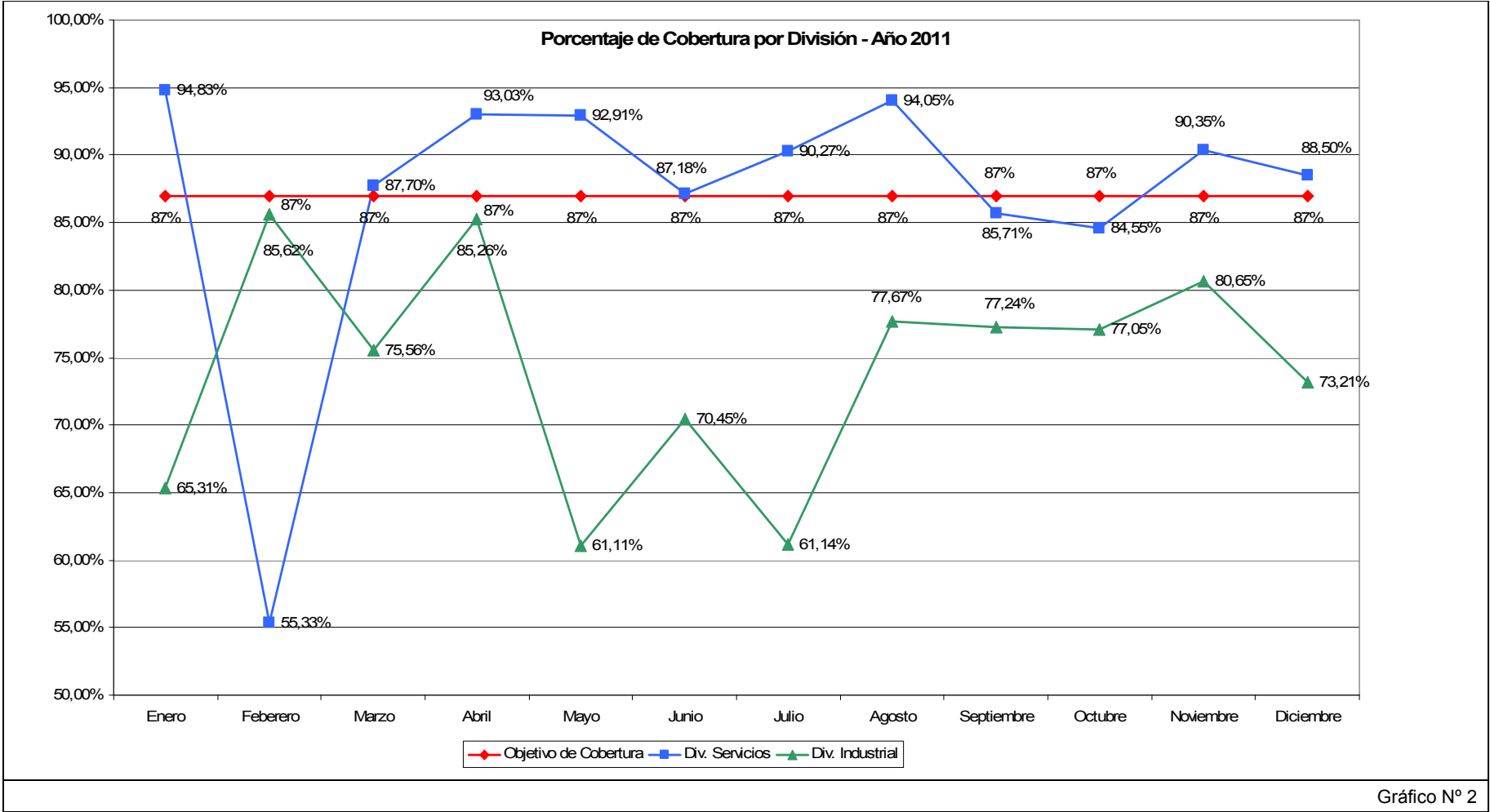
#### Conclusión:

No existen objetivos operativos a corto y mediano plazo para los integrantes del área, esto se observa en la poca unificación de criterios al responder las preguntas de las encuestas y en el resultado cuantitativo de la misma.

Falta retroalimentación para ajustar las desviaciones del proceso, debido a una escasa comunicación vertical, ascendente y descendente.

La rigidez y la burocratización de los procedimientos influyen en el trabajo diario (Ver: Análisis de la Encuesta relacionada a los Procedimientos de trabajo; ver en Anexo: Encuestas al personal del área de Búsqueda, Consultoría y Selección), retrasando el mismo y no permitiendo alcanzar el porcentaje de cobertura del 87% establecido por la organización. Esto se visualiza con mayor intensidad en la División Industrial, donde su porcentaje de cobertura fluctúa de manera considerable durante todo el año 2011 (Ver en Gráfico N° 2 “Porcentaje de Cobertura por División – Año 2011”).

No hay conocimiento concreto de cuál es el porcentaje de cobertura del área, ya que no hay coincidencias entre lo pautado por la organización y lo que las personas respondieron. La Coordinadora Zonal, quien es la encargada de bajar las políticas y directivas de la empresa, también desconoce dicho porcentaje, afirmando que el mismo es del 85%.



## DIAGNOSTICO

La Sucursal Córdoba de Gestión Laboral (GL) es joven, se constituyó por la adquisición de dos organizaciones familiares del rubro con culturas totalmente disímiles, procedimientos y formas de trabajo distintas, grupos étnicos diferentes, entre otras; lo que dificultó aunar criterios de trabajo.

Además, ambas empresas contaban con una conducción del tipo paternalista, a diferencia de GL que es una organización estructurada y que se gestiona a través de una planificación centralizada y dirigida a cada una de sus unidades de negocios y sucursales.

Teniendo en cuenta lo mencionado en los dos párrafos anteriores, más la diferencia cultural de GL por provenir de Ciudad Autónoma de Buenos Aires, es un desafío el poder combinar las tres culturas, trabajar en armonía y coordinar los procesos de trabajo.

En un primer momento, la sucursal se organizó creando una “División Industrial” y otra “División Servicios”, correspondiéndose a cada una de las empresas adquiridas, conservando sus formas de trabajo. Luego estas dos divisiones se unificaron como así también los procesos y procedimientos. Actualmente, se ha vuelto a la división original pero continuando con procesos unificados.

Según la información relevada en la entrevista realizada a la Coordinadora del área Búsqueda, Consultoría y Selección, ésta es una de las áreas más críticas de la sucursal. De acuerdo a los datos brindados, los principales problemas comienzan en la recepción y clasificación de curriculums, generando un cuello botella para los procesos subsiguientes. Se suma a esto, la falta de unificación de criterios en cuanto a los procesos y procedimientos de la gestión integral de cada búsqueda. Por último y como consecuencia de lo anterior, la falta de actualización del sistema interno genera indicadores de gestión incorrectos en relación a la situación real de la sucursal. Si bien se cuenta con procedimientos que son extensivos para todas las sucursales, la



coordinadora mencionó que no se han establecido objetivos estratégicos y operativos de trabajo.

En la entrevista con el Director General de la organización, expuso que las principales debilidades de la sucursal Córdoba son:

- a) falta de unificación de criterios de trabajo,
- b) falta de trabajo en equipo,
- c) problemas en la comunicación, tanto dentro de la sucursal como entre ésta y casa central.

Estas debilidades han provocado que la transición se haya prolongado más de lo previsto y que no exista una línea de pensamiento unificada.

El director manifestó que las mismas son por causa de colaboradores internos insatisfechos que se resisten al cambio y no se adaptan a los formatos de trabajos actuales. Dicha situación influye en los costos de la sucursal, generando reclamos de los clientes y colaboradores externos, por encima de la media.

Sostiene además que los tiempos de entrega del proceso de selección desde el requerimiento del cliente hasta el cierre de la búsqueda, es uno de los mayores problemas a resolver en la Sucursal Córdoba.

Podemos vincular directamente la información obtenida en las entrevistas con la Coordinadora del Área y el Director General, con el análisis de las dos encuestas realizadas a todo el personal del área Búsqueda, Consultoría y Selección (Ver Anexo 1 y Gráfico N° 1 “Resultados de Encuestas sobre Procedimiento”); en las cuales queda evidenciadas las debilidades planteadas por los directivos anteriormente mencionados.

Los resultados de las encuestas muestran que si bien todo el personal del área conoce la existencia de los procesos y del procedimiento, faltan criterios de unificación en la utilización de los mismos. Los encuestados también afirman que no consiguen alcanzar el objetivo de cobertura dada la

rigidez y burocratización del procedimiento; sumado a problemas de comunicación interna, falta de retroalimentación y del establecimiento de objetivos estratégicos y operativos a corto y mediano plazo.

El personal desconoce cuáles son las competencias requeridas para desempeñarse en el puesto. Además se verificó que las descripciones de puesto vigentes de la empresa se encuentran desactualizadas y con “vacío de información”.

En comunicación con el Gerente de Gestión de Calidad comentó que si bien el área de Búsqueda, Consultoría y Selección de la Sucursal Córdoba alcanza a cubrir el porcentaje de cobertura establecido por la compañía de un 87%; genera más gastos de lo previsto en proporción a su facturación. Además manifestó que aunque existen indicadores de cobertura, los mismos no son los más adecuados para medir la gestión.

De acuerdo con los porcentajes de cobertura obtenidos durante el año 2011 de la División Servicios y de la División Industrial de la Sucursal Córdoba, se observa que la División Servicios ha alcanzado y superado los objetivos de cobertura mensuales obteniendo un promedio anual del 87,03 %. Sólo en tres meses – Mayo, Septiembre y Octubre de 2011– no superó el 87% de cobertura. Su rendimiento ha ido fluctuando a lo largo del período pero manteniéndose dentro de los parámetros fijados. La División Industrial obtuvo un promedio anual de cobertura del 74,19 %, no consiguiendo alcanzar durante todo el transcurso del período 2011 los objetivos de cobertura. (Ver Gráfico N° 2).

Los siguientes son los indicadores de eficiencia y eficacia que utiliza la organización para medir la gestión del área Búsqueda, Consultoría y Selección de la compañía y de cada una de sus sucursales:

### Indicadores Gestión Laboral

<b>Código</b>	<b>Formula</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Responsable</b>
Ind. % de coberturas de la Cia.	(total de coberturas x100) / puestos solicitados	Mensual	Búsqueda, Consultoría y Selección
Ind. Coberturas por sucursal	(total de coberturas Suc. X100) / puestos solicitados	Mensual	Búsqueda, Consultoría y Selección
Ind. Pedidos Anulados	(Estado Pedidos x 100 ) / Total Pedidos	Mensual	Búsqueda, Consultoría y Selección
Ind. Pedidos Segmentados Compañía	(Pedidos Segmentados cubiertos x 100 ) / Total Pedidos Segmentados	Mensual	Búsqueda, Consultoría y Selección
Ind. Pedidos Segmentados por Sucursal	(Pedidos Segmentados cubiertos x 100 ) / Pedidos Segmentados Sucursal	Mensual	Búsqueda, Consultoría y Selección
Tablero de Control Sucursales	Incluye: Pedidos Acumulados en el mes, pedidos de la semana, Vigentes, Aceptados, Aceptados Acumulados, Evolución de la Cobertura del mes en Curso y Check list Tareas Diarias	Semanal	Búsqueda, Consultoría y Selección

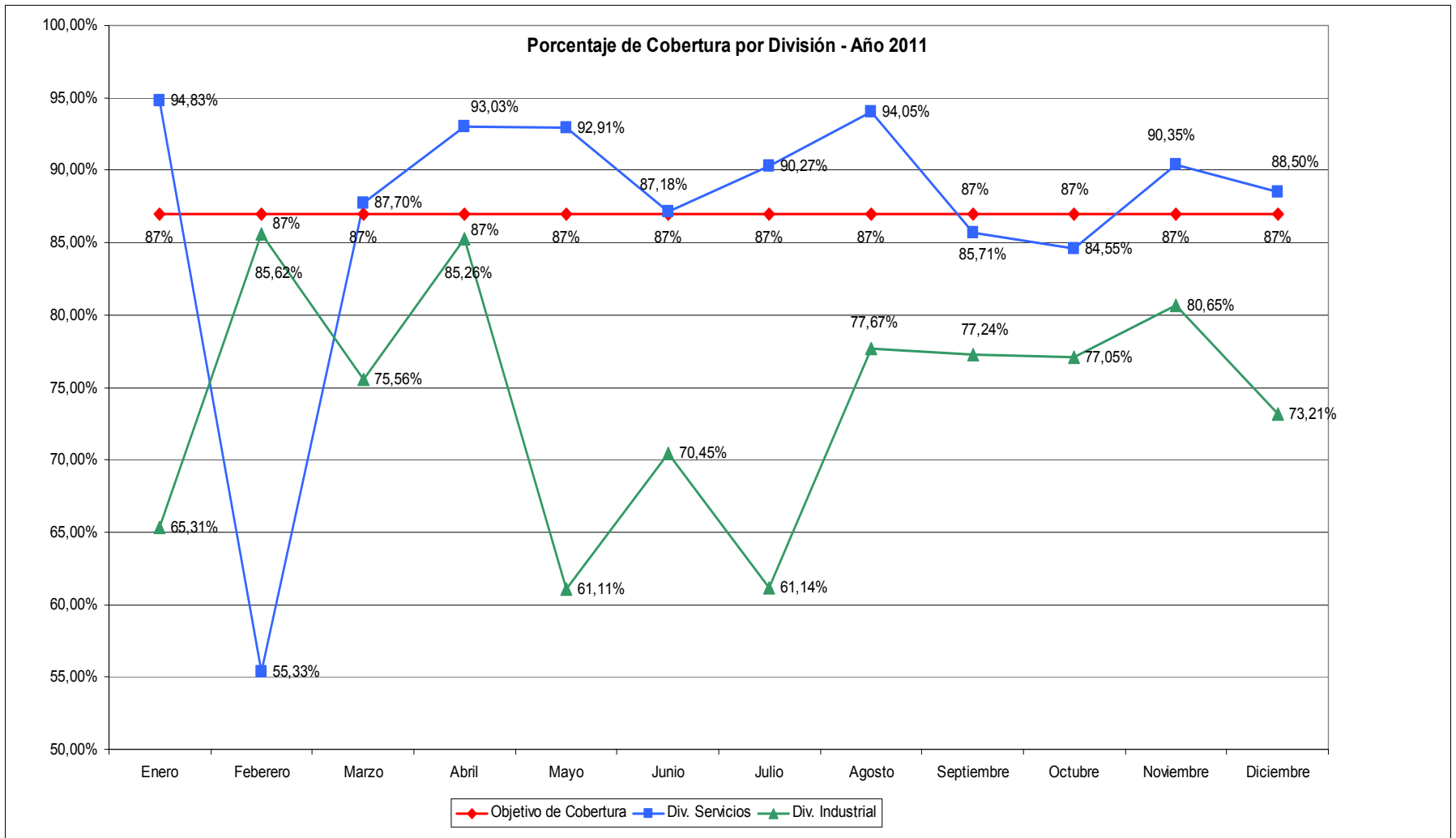


Gráfico N° 3

Analizando el proceso y procedimiento establecido por Gestión Laboral para todas las áreas de Búsqueda, Consultoría y Selección, de sus sucursales, podemos afirmar que se utiliza el mismo para todos los segmentos del mercado que abarca la empresa, independientemente del tipo de perfil que se busque y del tiempo establecido para cubrir las vacantes solicitadas por los clientes.

Teniendo en cuenta el flujograma del proceso, la descripción del procedimiento y la información relevada en entrevistas y encuestas, el área de Búsqueda, Consultoría y Selección está integrada por tres procesos diferentes: búsqueda, consultoría y selección. Como se mencionó más arriba, en Córdoba sólo se realizan los procesos de búsqueda y selección:

- El proceso de búsqueda: consiste en el reclutamiento y selección de candidatos, quienes serán contratados directamente por el cliente de la consultora.
- En el proceso de selección: también se realiza el reclutamiento y la selección propiamente dicha de los postulantes, pero en este caso son contratados por la consultora, prestando servicio a terceros.

Cabe aclarar que el procedimiento utilizado es el mismo para ambos procesos, la diferencia se encuentra en quién contrata al colaborador externo, si la empresa cliente o la consultora.

A continuación presentamos un detalle pormenorizado del proceso actual que aplica la empresa, donde se especifican las actividades y tareas del mismo. A su vez, se indica si dichas tareas son necesarias para lograr el objetivo del proceso y si agregan valor.

Consideramos que las tareas:

- Son *necesarias* cuando son indispensables para alcanzar el objetivo del proceso que es proveer de candidatos que cumplan con los requisitos del cliente en tiempo y forma.
- *Agregan valor* cuando el cliente está dispuesto a pagar un precio por ellas.

Actividad	Tareas	Quién lo realiza	¿Es necesaria?	¿Genera valor?
Verificar estado del cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corroborar si el cliente está activo o no.</li> <li>2. Si no está activo:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. solicitar la reactivación o generación de alta al Ejecutivo de Cuentas,</li> <li>b. informar vía mail al Dpto de Administración de Ventas y Coordinadoras,</li> <li>c. solicitar autorización para cargar la oferta como cliente sin alta.</li> </ol> </li> <li>3. Cliente no aprobado: se rechaza la búsqueda / selección.</li> <li>4. Cliente aprobado: realización del check list:               <ol style="list-style-type: none"> <li>d. Completar formulario</li> <li>e. Guardar archivo en documentos compartidos del área</li> <li>f. Enviar por mail al área de Selección y a Administración de personal, con copia a la Coordinadora Zonal.</li> </ol> </li> </ol>	Selector	Si	No
Relevar perfil	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Solicitar al cliente la descripción del perfil.</li> <li>6. En caso de ser necesario, ampliar el perfil con consentimiento del cliente.</li> <li>7. Acordar y negociar la modalidad de publicación de los avisos, tiempos de presentación de candidaturas, e</li> </ol>	Selector	Si	Si

	intercambiar datos de contacto.			
Cargar oferta en el sistema	<p>8. Ingresar la solicitud del pedido en el sistema CVI.</p> <p>9. Cargar datos del cliente.</p> <p>10. Determinar el servicio contratado: búsqueda o selección.</p> <p>11. Determinar a qué unidad de negocio pertenece el cliente (Gestión Laboral SA, Gestión Integral SA o G-OUT).</p> <p>12. Cargar datos del perfil.</p> <p>13. Asignar categoría del puesto a la oferta y cantidad de vacantes.</p> <p>14. Cargar observaciones acerca del perfil y del cliente (remuneración, jornada laboral, convenio, tipo de cliente, etc.).</p> <p>15. Mantener actualizado en el sistema los avances de la oferta.</p>	Selector	Si	No
Publicaciones	<p>16. Elegir el medio de comunicación apropiado según el tipo de búsqueda (web, gráficas, carteleras u otras).</p> <p>Nota: En el procedimiento vigente, esta tarea está enfocada sólo a medios bonaerenses.</p>	Selector	Si	Si
Reclutamiento	<p>17. Reclutar a través de la base de datos del CVI, bandeja del Outlook, páginas y portales webs; cvs espontáneos.</p> <p>18. Cargar Cvs al sistema:</p> <p>a. En presentaciones masivas que impidan la carga completa del Cv, se cargará de manera parcial, sólo datos</p>	Selector	Si	<p>17. Si</p> <p>18. No</p> <p>19. Si</p> <p>20. Si</p> <p>21. No</p>

	<p>personales.</p> <p>b. En caso de Cvs referenciados se debe cargar el perfil e indicar en la agenda quién lo referencia.</p> <p>c. Cuando un candidato ingresa en proceso, chequear datos personales.</p> <p>19. Asignar y/o cargar postulantes a la oferta.</p> <p>20. Contactarse con el postulante para coordinar la primera entrevista.</p> <p>21. Actualizar el "estado" en el sistema bajo los ítems "citado", "contactado", "rechazo del postulante", etc.</p>			
Primera Entrevista: Selector / Candidatos	<p>22. La selectora entrevistará al candidato según Guía de Entrevista.</p> <p>23. Concluida la entrevista se completa la grilla con observaciones relevantes.</p> <p>24. De ser requerido por el puesto o por el cliente se realizará una evaluación del nivel de inglés de acuerdo a formulario existente.</p> <p>25. Emitir evaluación de las entrevistas a los candidatos para ser remitido al cliente.</p>	Selector	Si	<p>22. Si</p> <p>23. No</p> <p>24. Si</p> <p>25. Si</p>
Segunda Entrevista: Cliente / Candidatos	<p>26. Si es aceptada la postulación de los candidatos, coordinar día y hora de entrevista.</p> <p>27. Confeccionar la tarjeta con datos del cliente (domicilio, razón social, fecha y hora de entrevista) para que el candidato se presente ante el cliente.</p> <p>28. Resultados de</p>	Selector	Si	<p>26. Si</p> <p>27. No</p> <p>28. Si</p> <p>29. Si</p>

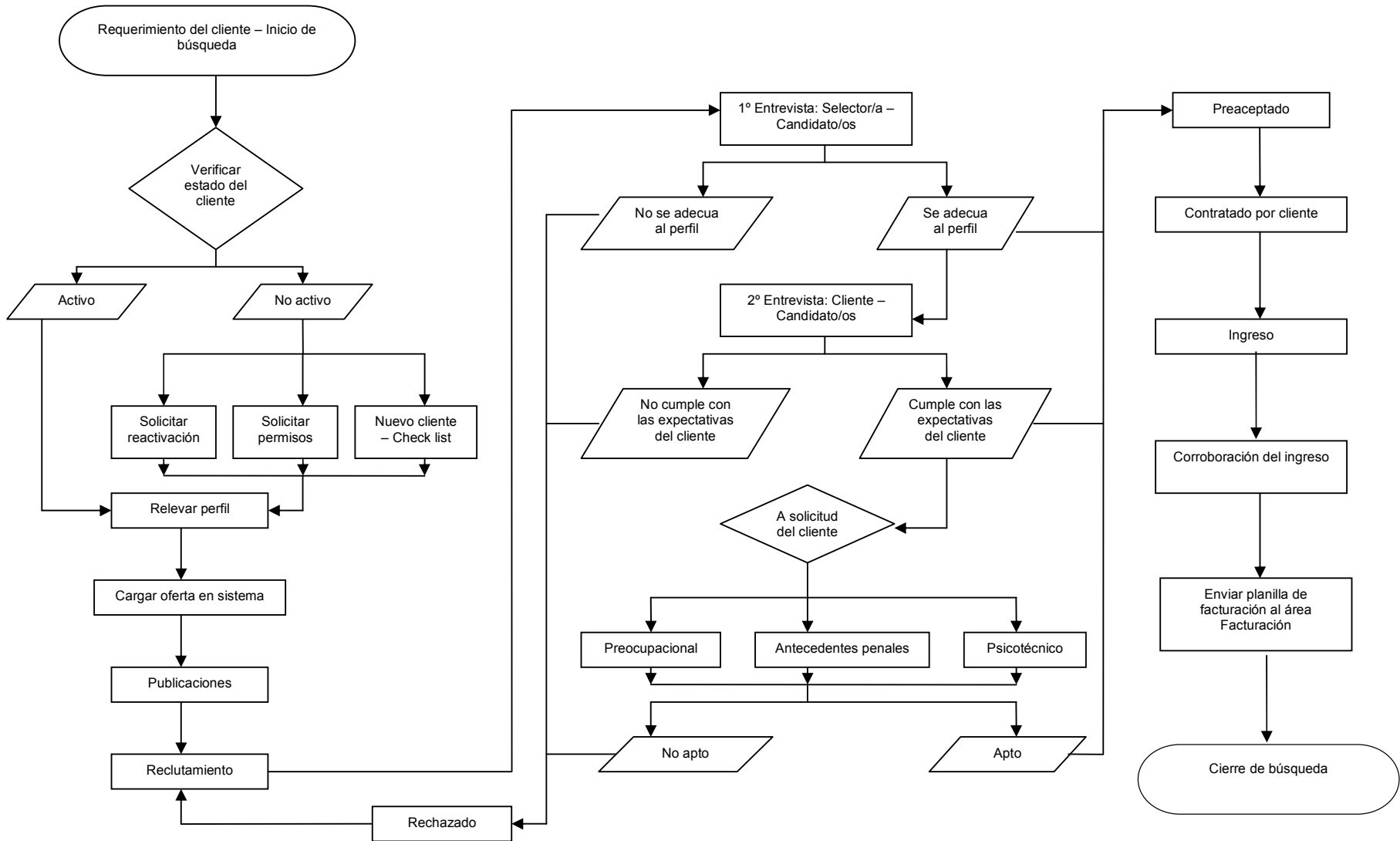


	<p>entrevista:</p> <p>a. candidato no seleccionado y/o que rechace la propuesta de trabajo: comenzar nueva búsqueda.</p> <p>b. Candidato seleccionado: continuar el proceso.</p> <p>29. Coordinar la fecha probable de ingreso, informando al candidato seleccionado.</p>			
<p>Pruebas laborales: exámenes preocupacionales, psicotécnicos y antecedentes penales. (dichas instancias del proceso no están especificadas ni desarrolladas explícitamente en el procedimiento)</p>	<p>30. Antes de la fecha de ingreso, se coordina con el candidato las instancias de examen preocupacional y pruebas psicotécnicas. También se chequea los antecedentes penales. Cada una de estas actividades se realizan a solicitud del cliente.</p> <p>31. Obtenidos los resultados de las pruebas laborales, se lo comunica vía mail al cliente:</p> <p>a) Si el resultado es "apto", se continúa con la de la firma del contrato.</p> <p>b) Si el resultado es "no apto", se rechaza la candidatura y se debe comenzar con el reclutamiento nuevamente.</p>	Selector	Si	30. Si 31. Si
<p>Preceptados</p>	<p>32. Enviar un mail a Administración de Personal con la impresión de pantalla de la agenda de candidatos con fecha del día siguiente con los estado de Preceptado, Preceptado F o Reingresos; acompañados de la solicitud de empleo antes de las 17.30 hs.</p> <p>33. Toda necesidad</p>	Coordinadora	Si	32. No 33. No

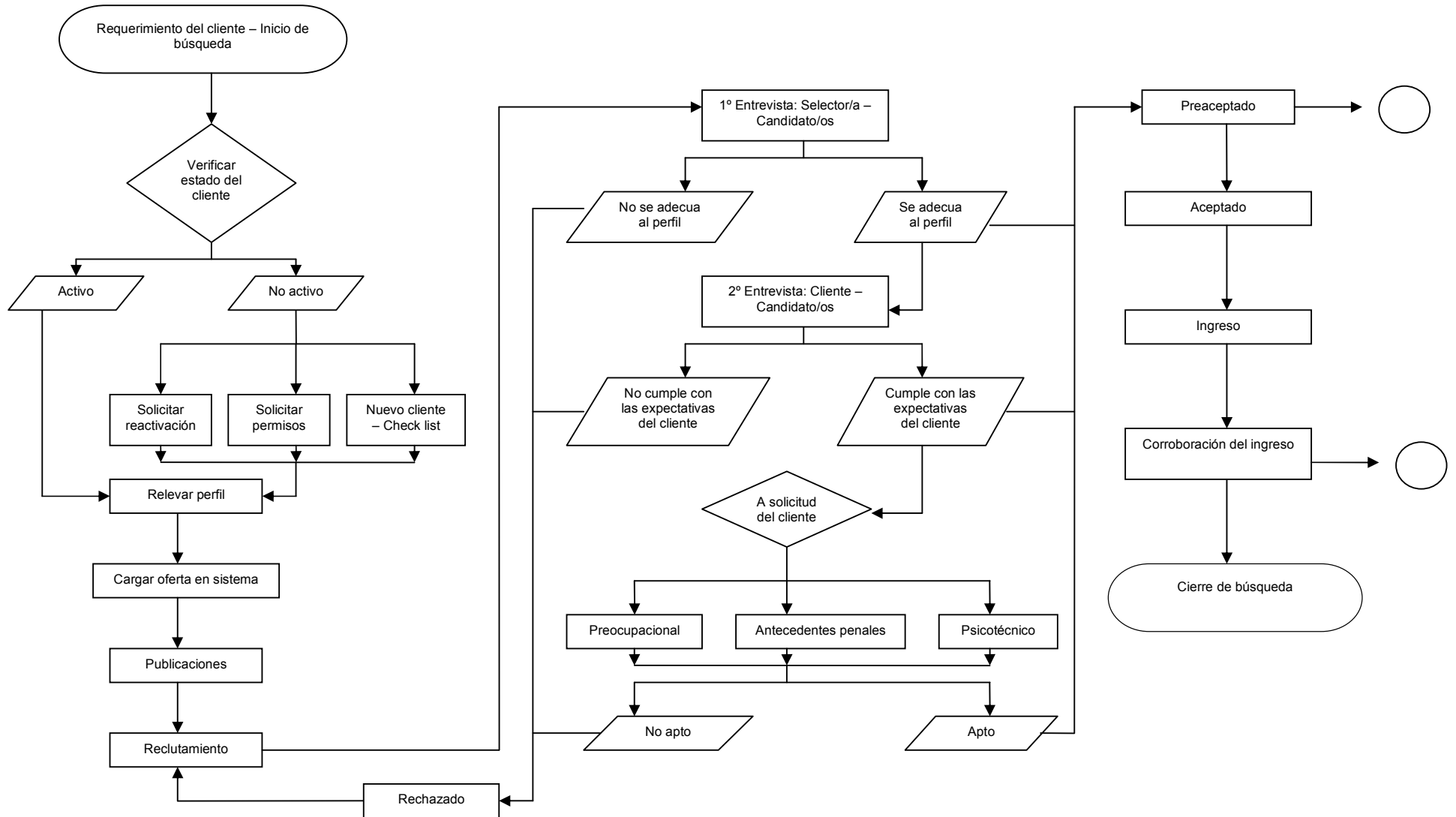
	surgida luego de ese horario debe canalizarse vía mail al Responsable de Administración de Personal.			
Corroboración de ingresos	<p>34. Diariamente se confirma con los clientes los ingresos previstos para ese día. Obtenida la información se actualizan los estados según corresponda:</p> <p>c) Ingreso confirmado: "aceptado"</p> <p>d) Ingreso no confirmado: "no ingresó".</p> <p>35. En caso de "aceptado" se confecciona una planilla listando cada uno de los legajos que se remiten a Administración de Personal, la cual debe ser firmada por la persona que los recibe.</p> <p>36. Posteriormente, se archiva dicha planilla.</p> <p>37. En caso de "no ingreso", la documentación se destruye.</p>	34. Selector 35, 36 y 37 Responsable de Selección	34. Si 35, 36 y 37 No	34. No 35, 36 y 37. No
Cierre de búsqueda	<p>38. Una vez confirmado el ingreso, se da por cumplida la búsqueda y se actualiza el estado en el sistema.</p> <p>39. En caso de "no ingreso", el cliente puede anular la búsqueda o reactivar la misma.</p>	Selector	Si	No

En los siguientes diagramas de flujo, se representan el proceso de búsqueda y el proceso de selección, y la interrelación de este último con el área de Administración de Personal.

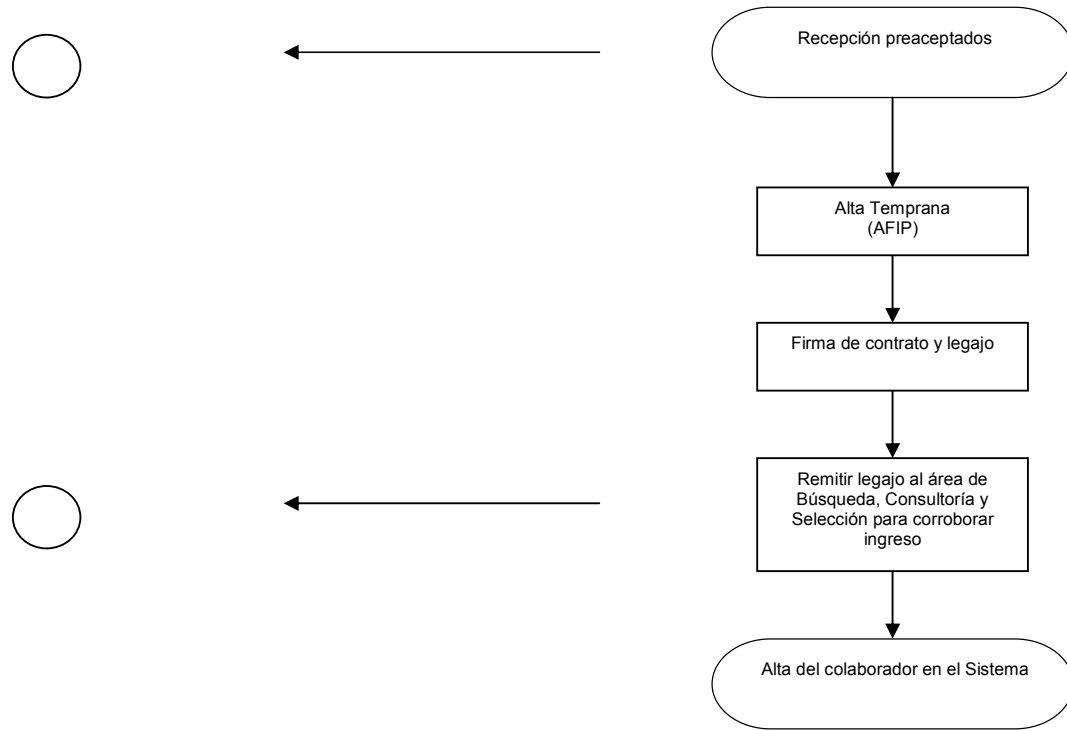
## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE BUSQUEDA



## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN



**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INCORPORACION DEL PERSONAL DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL**



Gestión laboral clasifica sus búsquedas y selecciones en siete tipos de segmentos (esto se aplica en todas las áreas de Búsqueda, Consultoría y Selección del Grupo), de acuerdo a los diferentes perfiles requeridos por sus clientes.

Clasificación de los segmentos según los perfiles:

- 1. Profesionales y Mandos Medios:** este segmento está conformado por perfiles de profesionales universitarios, orientado a cubrir puestos de gerencias y jefaturas, como así también puestos de jóvenes profesionales.
- 2. Técnicos / Operarios Calificados Oficiales y Supervisores industriales no Profesionales:** agrupa a perfiles técnicos no universitarios, ya sean operativos o mandos medios.
- 3. Operarios No Calificados:** perfiles sin requisitos o con mínima experiencia y/o estudios.
- 4. Administrativos / Estudiantes, Analistas, Supervisores Administrativos no profesionales, Call bancario estudiantes universitarios:** conformado por perfiles juniors administrativos, estudiantes universitarios, mandos medios sin estudios universitarios y perfiles de atención al cliente y ventas telefónicos perteneciente a una entidad bancaria.
- 5. Vendedores Promotoras y Call Center – no calificado / bancario:** perfiles operativos comerciales y de atención al cliente.
- 6. Hotelería:** este segmento abarca todos los perfiles relacionados al rubro Hotelería y Turismo.
- 7. Supermercadismo:** integrado sólo por los perfiles de cajeras y repositores.

Cada segmento tiene asignado diferentes tiempos de cobertura. Considerando la complejidad de búsqueda de los perfiles, se estipula una cantidad máxima de días para cubrir el puesto. Estos parámetros son definidos por el Gerente de Calidad en conjunto con las Coordinadoras del área.

Los tiempos asignados son los siguientes:

	Segmentos	Tiempo de cobertura (cantidad de días)
1	Profesionales y Mandos Medios	15
2	Técnicos / Operarios Calificados Oficiales y Supervisores industriales no Profesionales	7
3	Operarios No Calificados	1
4	Administrativos y Estudiantes, Analistas, Supervisores Administrativos no profesionales, Call bancario estudiantes universitarios	7
5	Vendedores Promotoras y Call Center –no calificado /bancario -	7
6	Hotelería	2
7	Supermercadismo	1

Cabe aclarar que el procedimiento del área es el mismo para cada uno de los segmentos, más allá de los tiempos de búsqueda y cobertura.

Teniendo en cuenta la información brindada por la Coordinadora Zonal, la siguiente tabla muestra los rubros a los que pertenecen las “empresas clientes” más importantes dada su participación en la facturación anual de GL – Sucursal Córdoba. Además se detalla los puestos más requeridos por las mismas y el segmento al cual pertenecen.

Rubro	Puestos requeridos	Segmento
Logística Multinacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carpintero</li> <li>• Operario de depósito</li> <li>• Chofer de autoelevador</li> <li>• Seguridad e Higiene</li> <li>• Compras</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Coordinadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2</li> <li>• 2</li> <li>• 2</li> <li>• 2</li> <li>• 4</li> <li>• 1</li> <li>• 2</li> </ul>
Supermercadismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cajero</li> <li>• Repositor</li> <li>• Carniceros</li> <li>• Operario de depósito</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 7</li> <li>• 7</li> <li>• 2</li> <li>• 2</li> </ul>
Logística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chofer de larga distancia</li> <li>• Operario de carreteo</li> <li>• Microbollista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2</li> <li>• 2</li> <li>• 2</li> </ul>
Mantenimiento Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herrero / Soldador</li> <li>• Mantenimiento eléctrico, electrónico y mecánico</li> <li>• Montadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2</li> <li>• 2</li> <li>• 2</li> </ul>
Referencias: 1 Profesionales y Mandos Medios 2 Técnicos / Operarios Calificados Oficiales y Supervisores industriales no Profesionales 3 Operarios No Calificados 4 Administrativos y Estudiantes, Analistas, Supervisores Administrativos no profesionales, Call bancario estudiantes universitarios 5 Vendedores Promotoras y Call Center –no calificado /bancario - 6 Hotelería 7 Supermercadismo		

La tabla de pedidos por segmentos, muestra la cantidad de pedidos recibidos en la Sucursal Córdoba durante el año 2011, distribuidos por segmentos y meses. Información brindada por el Gerente de Calidad.

#### Pedidos por Segmentos - Período 2011

Segmento	ene-11	Feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	Total General
1	12	6	2	1	6	4	23	6	3	4	4	4	75
2	65	371	56	118	29	73	193	114	152	69	64	50	1354
3	40	107	64	58	70	42	47	25	26	62	66	33	640
4	5	6	3	6	7	5	12	9	4	5	8	4	74
5	6	2	10	2	2	0	4	2	5	2	0	5	40
6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	28	11	77	111	45	37	45	31	46	27	323	73	854
<b>Total General</b>	156	503	212	296	159	161	324	187	236	169	465	169	<b>3037</b>



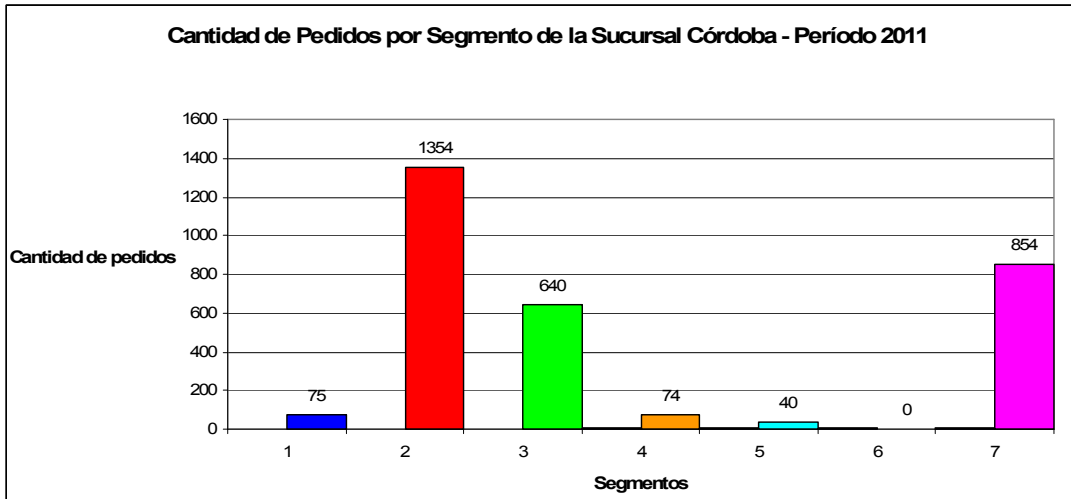


Gráfico N° 4

Analizando el gráfico puede observarse que los segmentos que más pedidos han recibido durante el año 2011 son:

- **2 – Técnicos / Operarios Calificados Oficiales y Supervisores industriales no Profesionales**
- **7 – Supermercadismo**
- **3 – Operarios No Calificados**

Teniendo en cuenta el total de pedidos anual, se muestra el porcentaje correspondiente a cada uno de los segmentos.

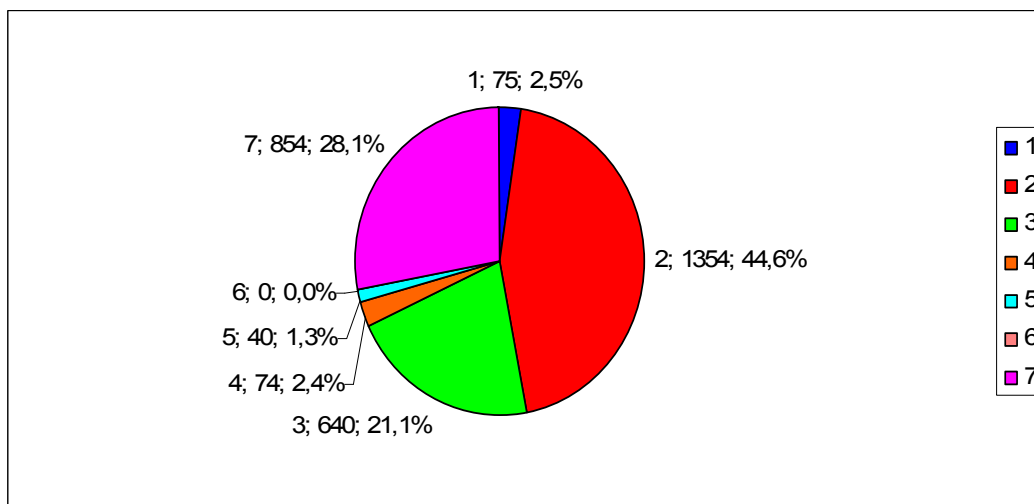
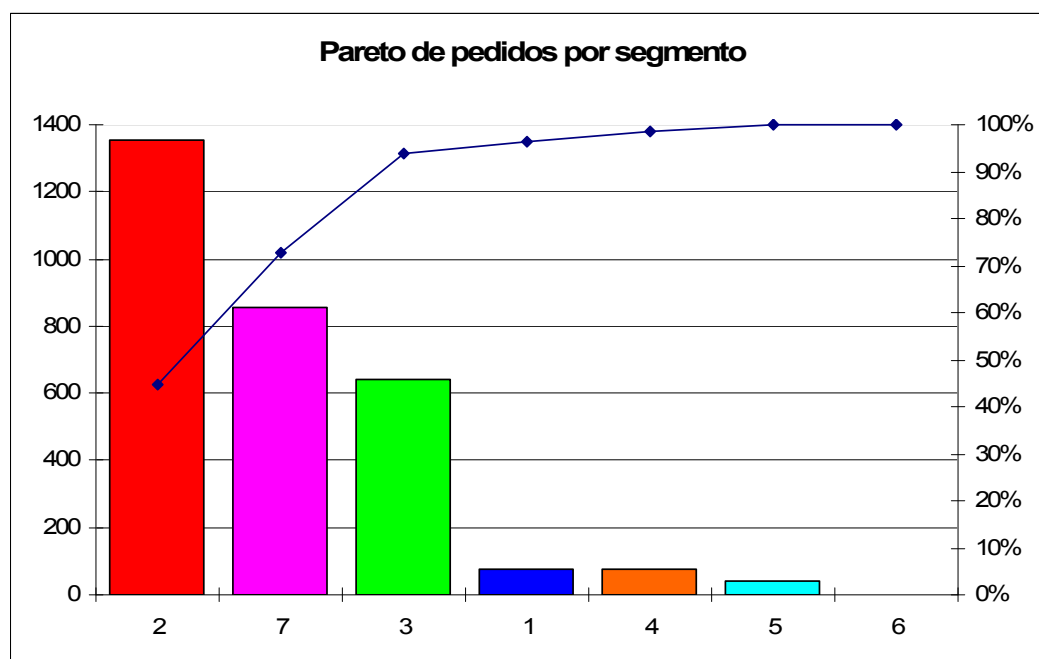


Gráfico N° 5

Los segmentos 2, 7 y 3 suman el 93.77% de los pedidos realizados por los clientes durante el transcurso del año 2011, como se muestra en el Gráfico N° 3.

Mediante el diagrama de Pareto, que se encuentra a continuación, se refleja como el 80% del total de los pedidos, se agrupan en el 20% de los segmentos.



Referencias:

- 2 Técnicos / Operarios Calificados Oficiales y Supervisores industriales no Profesionales
- 7 Supermercadismo
- 3 Operarios No Calificados
- 1 Profesionales y Mandos Medios
- 4 Administrativos y Estudiantes, Analistas, Supervisores Administrativos no profesionales, Call bancario estudiantes universitarios
- 5 Vendedores Promotoras y Call Center –no calificado /bancario -
- 6 Hotelería

Gráfico N° 6

La Gerencia de Calidad en acuerdo con las Coordinadoras Zonales de Gestión Laboral ha establecido como objetivo de cobertura un porcentaje del 87% para cada uno de los segmentos.

Este indicador se calcula teniendo en cuenta el total de los pedidos por segmentos cubiertos de la sucursal, multiplicado por cien; y dividido por la cantidad total de pedidos solicitados por cada segmento de dicha sucursal.

En las siguientes tablas se observan los porcentajes de cobertura alcanzados durante el año 2011, detallados por mes y por segmento. Además se incluye una tabla con los promedios anuales de cobertura por segmento.

<b>Porcentaje de Cobertura por Segmentos - Primer Semestre 2011</b>						
Segmento	ene-11	feb-11	mar-11	abr-11	may-11	jun-11
1	25,00%	16,66%	50,00%	100,00%	50,00%	25,00%
2	69,23%	69,27%	64,29%	86,44%	72,41%	78,08%
3	87,50%	92,52%	92,19%	82,76%	95,71%	88,10%
4	60,00%	66,67%	66,67%	66,67%	42,86%	60,00%
5	83,33%	50,00%	60,00%	100,00%	100,00%	0,00%
6	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7	100,00%	81,82%	92,21%	100,00%	100,00%	94,59%

<b>Porcentaje de Cobertura por Segmentos - Segundo Semestre 2011</b>						
Segmento	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11
1	8,70%	16,67%	33,33%	25,00%	50,00%	50,00%
2	67,36%	84,21%	78,95%	78,26%	84,38%	80,00%
3	93,62%	96,00%	88,46%	88,71%	93,94%	81,82%
4	75,00%	77,78%	75,00%	60,00%	25,00%	25,00%
5	100,00%	50,00%	80,00%	100,00%	0,00%	100,00%
6	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7	88,89%	96,77%	82,61%	81,48%	90,40%	90,41%

<b>Promedio Anual</b>	
Segmento	Promedio
1	44,44%
2	73,29%
3	89,80%
4	60,48%
5	65,56%
6	0,00%
7	94,77%

Analizando la cantidad de pedidos solicitados por cada segmento en el año 2011 y teniendo en cuenta el promedio anual de cobertura por segmento de dicho período, se grafica el resultado de la diferencia entre pedidos requeridos por los clientes y pedidos cubiertos por la consultora.

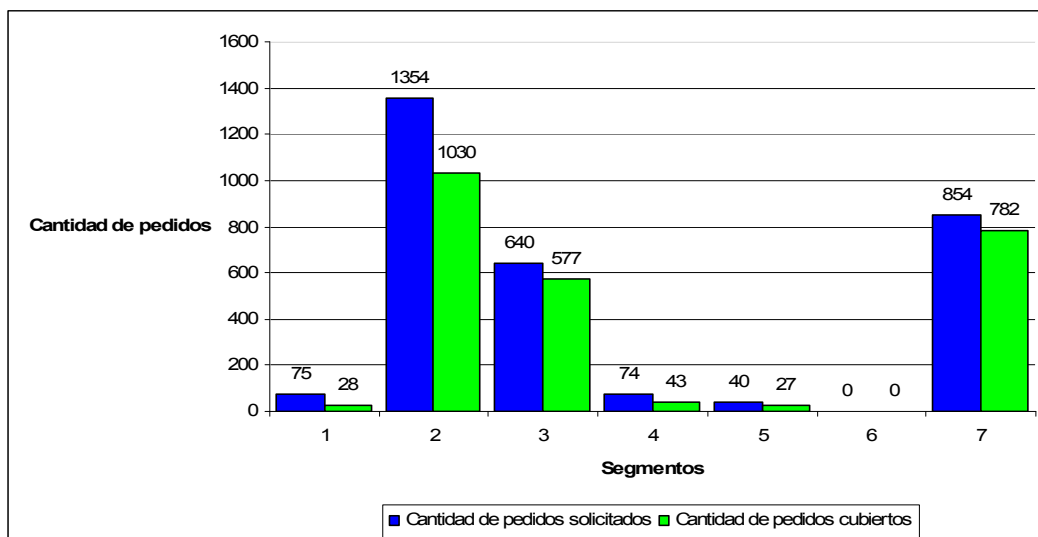


Gráfico N° 7

Como hemos mencionado en párrafos anteriores, los perfiles de los segmentos 2, 7 y 3 son los que más pedidos tienen por los clientes de GL – Sucursal Córdoba.

Se debe destacar que tanto el segmento 7 como el 3, alcanzan y superan los objetivos de cobertura establecidos por la empresa. Sin embargo el segmento 2, el cual tiene la mayor cantidad de pedidos, no ha conseguido en el transcurso del año 2011 alcanzar dicho objetivo, teniendo un promedio anual de cobertura de 73,29%.

Porcentaje de Cobertura - Segmento 2 - Año 2011

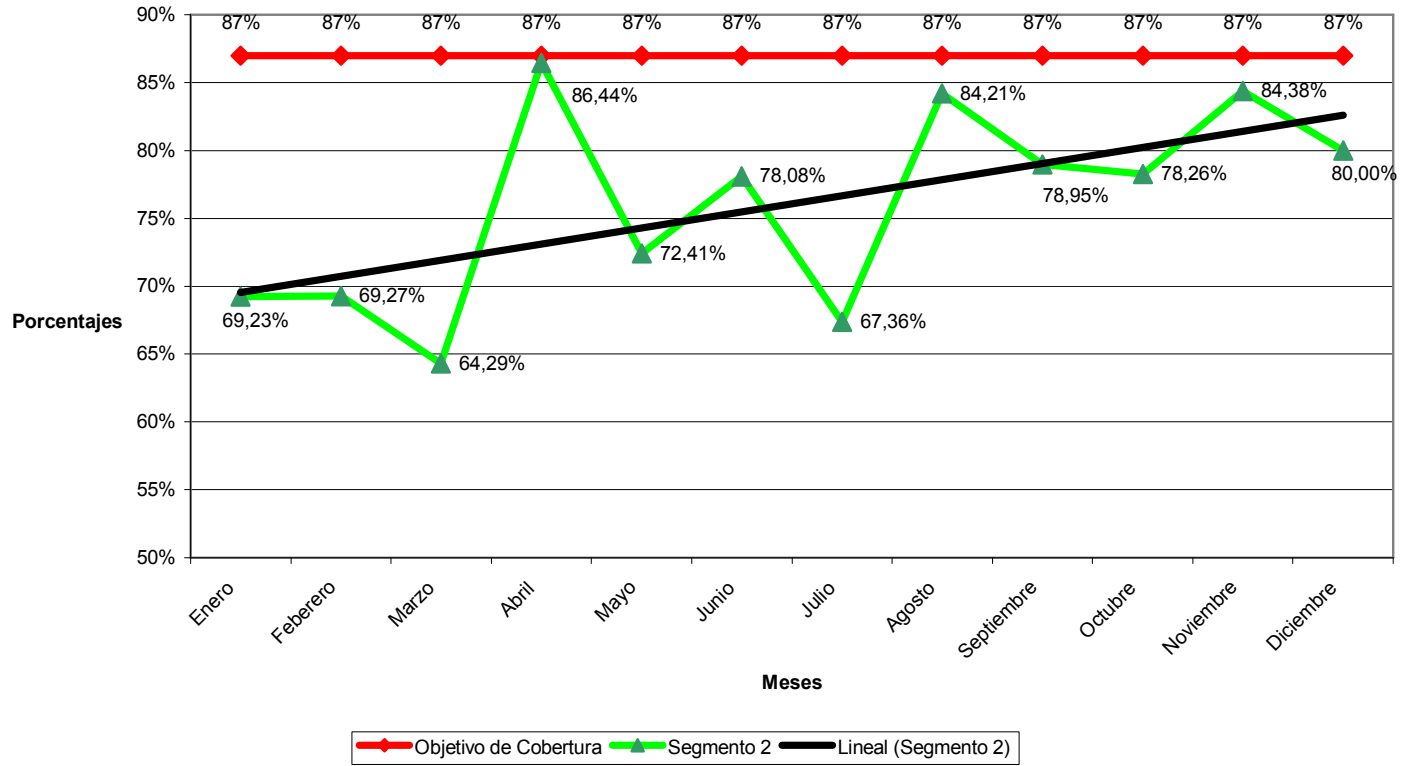


Gráfico N° 8

## INTERVENCION

Considerando lo desarrollado hasta el momento, nuestra propuesta está dirigida al Segmento 2, que es el sector del mercado del cual la consultora tiene mayor cantidad pedidos y cuya cobertura no alcanza los porcentajes fijados por la compañía. (Ver Gráfico N° 8).

Proponemos un rediseño del proceso del área de Búsqueda, Consultoría y Selección para aumentar el porcentaje de cobertura de dicho segmento, mejorando los tiempos de entrega; como así también un conjunto de indicadores para medir el proceso, orientado a la mejora continua.

Teniendo en cuenta dicho proceso, para mejorar los tiempos de entrega, proponemos los siguientes objetivos:

- 1. Eliminar pasos administrativos que no sean necesarios y que no agreguen valor. Realizar una redistribución de tareas, teniendo en cuenta las actividades del proceso y asignando las responsabilidades correspondientes.**

El proceso actual consta de treinta y nueve pasos a seguir por los selectores (ver tabla a continuación y Flujogramas de los Cuadros N° 3 y 4), se propone una modificación al mismo para optimizar tiempos de entrega.

En la tabla que se presenta a continuación, se observa el proceso actual de la empresa, donde se remarcan las tareas que consideramos eliminar ya que son innecesarias y no agregan valor; o que en la actualidad han sido reemplazadas por otras.

Actividad	Tareas	Tarea Eliminada
Verificar estado del cliente	<p>1. Corroborar si el cliente está activo o no.</p> <p>2. Si no está activo:</p> <p>a) solicitar la reactivación o generación de alta al Ejecutivo de Cuentas,</p> <p>b) informar vía mail al Dpto de Administración de Ventas y Coordinadoras,</p> <p>c) solicitar autorización para cargar la oferta como cliente sin alta.</p> <p>3. Cliente no aprobado: se rechaza la búsqueda / selección.</p> <p>4. Cliente aprobado: realización del check list:</p> <p>a) Completar formulario</p> <p>b) Guardar archivo en documentos compartidos del área</p> <p>c) Enviar por mail al área de Selección y a Administración de personal, con copia a la Coordinadora Zonal.</p>	No
Relevar perfil	<p>5. Solicitar al cliente la descripción del perfil.</p> <p>6. En caso de ser necesario, ampliar el perfil con consentimiento del cliente.</p> <p>7. Acordar y negociar la modalidad de publicación de los avisos, tiempos de presentación de candidaturas, e intercambiar datos de contacto.</p>	No
Cargar oferta en el sistema	<p>8. Ingresar la solicitud del pedido en el sistema CVI.</p> <p>9. Cargar datos del cliente.</p> <p>10. Determinar el servicio contratado: búsqueda o selección.</p> <p>11. Determinar a qué unidad de negocio pertenece el cliente (Gestión Laboral SA, Gestión Integral SA o G-OUT).</p> <p>12. Cargar datos del perfil.</p> <p>13. Asignar categoría del puesto a la oferta y cantidad de vacantes.</p> <p>14. Cargar observaciones acerca del perfil y del cliente (remuneración, jornada laboral, convenio, tipo de cliente, etc.).</p> <p>15. Mantener actualizado en el sistema los avances de la oferta.</p>	No
Publicaciones	<p>16. Elegir el medio de comunicación apropiado según el tipo de búsqueda (web, gráficas, carteleras u otras).</p> <p>Nota: En el procedimiento vigente, esta tarea está enfocada sólo a medios bonaerenses.</p>	No
Reclutamiento	<p>17. Reclutar a través de la base de datos del CVI, bandeja del Outlook, páginas y portales webs; cvs espontáneos.</p> <p>18. Cargar Cvs al sistema:</p> <p>d. En presentaciones masivas que impidan</p>	No

	<p>la carga completa del Cv, se cargará de manera parcial, sólo datos personales.</p> <p>e. En caso de Cvs referenciados se debe cargar el perfil e indicar en la agenda quién lo referencia.</p> <p>f. Cuando un candidato ingresa en proceso, chequear datos personales.</p> <p>19. Asignar y/o cargar postulantes a la oferta.</p> <p>20. Contactarse con el postulante para coordinar la primera entrevista.</p> <p>21. Actualizar el “estado” en el sistema bajo los ítems “citado”, “contactado”, “rechazo del postulante”, etc.</p>	
Primera Entrevista: Selector / Candidatos	<p><b>22.</b> La selectora entrevistará al candidato <b>según Guía de Entrevista.</b></p> <p><b>23. Concluida la entrevista se completa la grilla con observaciones relevantes.</b></p> <p>24. De ser requerido por el puesto o por el cliente se realizará una evaluación del nivel de inglés de acuerdo a formulario existente.</p> <p>25. Emitir evaluación de las entrevistas a los candidatos para ser remitido al cliente.</p>	En la actualidad los selectores realizan las entrevistas de acuerdo a su propio criterio, sin necesidad de seguir una guía y no se completa ninguna grilla.
Segunda Entrevista: Cliente / Candidatos	<p>26. Si es aceptada la postulación de los candidatos, coordinar día y hora de entrevista.</p> <p><b>27. Confeccionar la tarjeta con datos del cliente (domicilio, razón social, fecha y hora de entrevista) para que el candidato se presente ante el cliente.</b></p> <p>28. Resultados de entrevista:</p> <p>a. candidato no seleccionado y/o que rechace la propuesta de trabajo: comenzar nueva búsqueda.</p> <p>b. Candidato seleccionado: continuar el proceso.</p> <p>29. Coordinar la fecha probable de ingreso, informando al candidato seleccionado.</p>	No se confecciona ninguna tarjeta cuando se deriva al candidato a una primera entrevista, por lo general se lo contacta telefónicamente.
Pruebas laborales: exámenes preocupacionales, psicotécnicos y antecedentes penales. (dichas instancias del proceso no están especificadas ni desarrolladas explícitamente en el procedimiento)	<p>30. Antes de la fecha de ingreso, se coordina con el candidato las instancias de examen preocupacional y pruebas psicotécnicas. También se chequea los antecedentes penales. Cada una de estas actividades se realizan a solicitud del cliente.</p> <p>31. Obtenidos los resultados de las pruebas laborales, se lo comunica vía mail al cliente:</p> <p>a) Si el resultado es “apto”, se continúa con la de la firma del contrato.</p> <p>b) Si el resultado es “no apto”, se rechaza la candidatura y se debe comenzar con el reclutamiento nuevamente.</p>	No
Preceptados	32. Enviar un mail a Administración de Personal con la impresión de pantalla de la	No



	<p>agenda de candidatos con fecha del día siguiente con los estado de Preaceptado, Preaceptado F o Reingresos; acompañados de la solicitud de empleo antes de las 17.30 hs.</p> <p>33. Toda necesidad surgida luego de ese horario debe canalizarse vía mail al Responsable de Administración de Personal.</p>	
Corroboración de ingresos	<p>34. Diariamente se confirma con los clientes los ingresos previstos para ese día. Obtenida la información se actualizan los estados según corresponda:</p> <p>e) Ingreso confirmado: “aceptado” f) Ingreso no confirmado: “no ingresó”.</p> <p>35. En caso de “aceptado” se confecciona una planilla listando cada uno de los legajos que se remiten a Administración de Personal, la cual debe ser firmada por la persona que los recibe.</p> <p>36. Posteriormente, se archiva dicha planilla.</p> <p>37. En caso de “no ingreso”, la documentación se destruye.</p>	No
Cierre de búsqueda	<p>38. Una vez confirmado el ingreso, se da por cumplida la búsqueda y se actualiza el estado en el sistema.</p> <p>39. En caso de “no ingreso”, el cliente puede anular la búsqueda o reactivar la misma.</p>	No

En las siguientes dos tablas, se observan las actividades redistribuidas de acuerdo a los puestos de trabajo.

En la primera, se muestra la propuesta de rediseño de proceso enfocado al Segmento 2, aplicable al resto de los segmentos, en donde se detalla el total de las actividades y tareas a realizar por los selectores, y se redujo la carga de tareas administrativas que demandan tiempo y que pueden ser realizadas por otras personas. De esta manera, se logra reducir considerablemente el tiempo total de entrega del servicio.

Las tareas y actividades administrativas del proceso que fueron apartadas se reasignaron, de acuerdo a la responsabilidad y jerarquía de cada puesto. Se ha tenido en cuenta para dicha reasignación, tanto el organigrama general de la

compañía, el organigrama de la Sucursal Córdoba, las descripciones de puestos y las funciones que actualmente realiza cada persona. Esto se observa en la segunda tabla.

Actividad	Tareas	Quién lo realizaría
Relevar perfil	<p>1. Solicitar al cliente la descripción del perfil, y en caso de ser necesario, ampliar el perfil con consentimiento del cliente.</p> <p>Nota: Acordar y negociar la modalidad de publicación de los avisos, tiempos de presentación de candidaturas, e intercambiar datos de contacto.</p>	Selector
Publicaciones	2. Elegir el medio de comunicación apropiado según el tipo de búsqueda (web, gráficas, carteleras u otras).	Selector
Reclutamiento	<p>3. Reclutar a través de la base de datos del CVI, bandeja del Outlook, páginas y portales webs; cvs espontáneos.</p> <p>4. Asignar postulantes a la oferta.</p> <p>5. Contactarse con el postulante para coordinar la primera entrevista.</p> <p>6. Actualizar el “estado” en el sistema bajo los ítems “citado”, “contactado”, “rechazo del postulante”, etc.</p>	Selector
Primera Entrevista: Selector / Candidatos	<p>7. La selectora entrevistará al candidato.</p> <p>8. Concluida la entrevista se completa la grilla con observaciones relevantes.</p> <p>9. Emitir evaluación de las entrevistas de los candidatos para ser remitido al cliente.</p>	Selector
Segunda Entrevista: Cliente / Candidatos	<p>10. Si es aceptada la postulación de los candidatos, coordinar día y hora de entrevista cliente/candidato.</p> <p>11. Resultados de entrevista:</p> <p>a. candidato no seleccionado por el cliente y/o que rechace la propuesta de trabajo: comenzar nueva búsqueda.</p> <p>b. Candidato seleccionado: continuar el proceso.</p> <p>12. Coordinar la fecha probable de ingreso, informando al candidato seleccionado.</p>	Selector
Pruebas laborales: exámenes preocupacionales, psicotécnicos y antecedentes	13. Antes de la fecha de ingreso, se coordina con el candidato las instancias de examen preocupacional y pruebas psicotécnicas. También se chequea los antecedentes penales.	Selector

penales.	<p>Nota: Cada una de estas actividades se realizan a solicitud del cliente.</p> <p>14. Obtenidos los resultados de las pruebas laborales, se lo comunica vía mail al cliente:</p> <p>c) Si el resultado es “apto”, se continúa con la de la firma del contrato.</p> <p>d) Si el resultado es “no apto”, se rechaza la candidatura y se debe comenzar con el reclutamiento nuevamente.</p>	
Corroboración de ingresos	<p>15. Diariamente se confirma con los clientes los ingresos previstos para ese día. Obtenida la información se actualizan los estados según corresponda:</p> <p>g) Ingreso confirmado: “aceptado”</p> <p>h) Ingreso no confirmado: “no ingresó”.</p>	Selector
Cierre de búsqueda	<p>16. Una vez confirmado el ingreso, se da por cumplida la búsqueda y se actualiza el estado en el sistema.</p> <p>17. En caso de “no ingreso”, el cliente puede anular la búsqueda o reactivar la misma.</p>	Selector

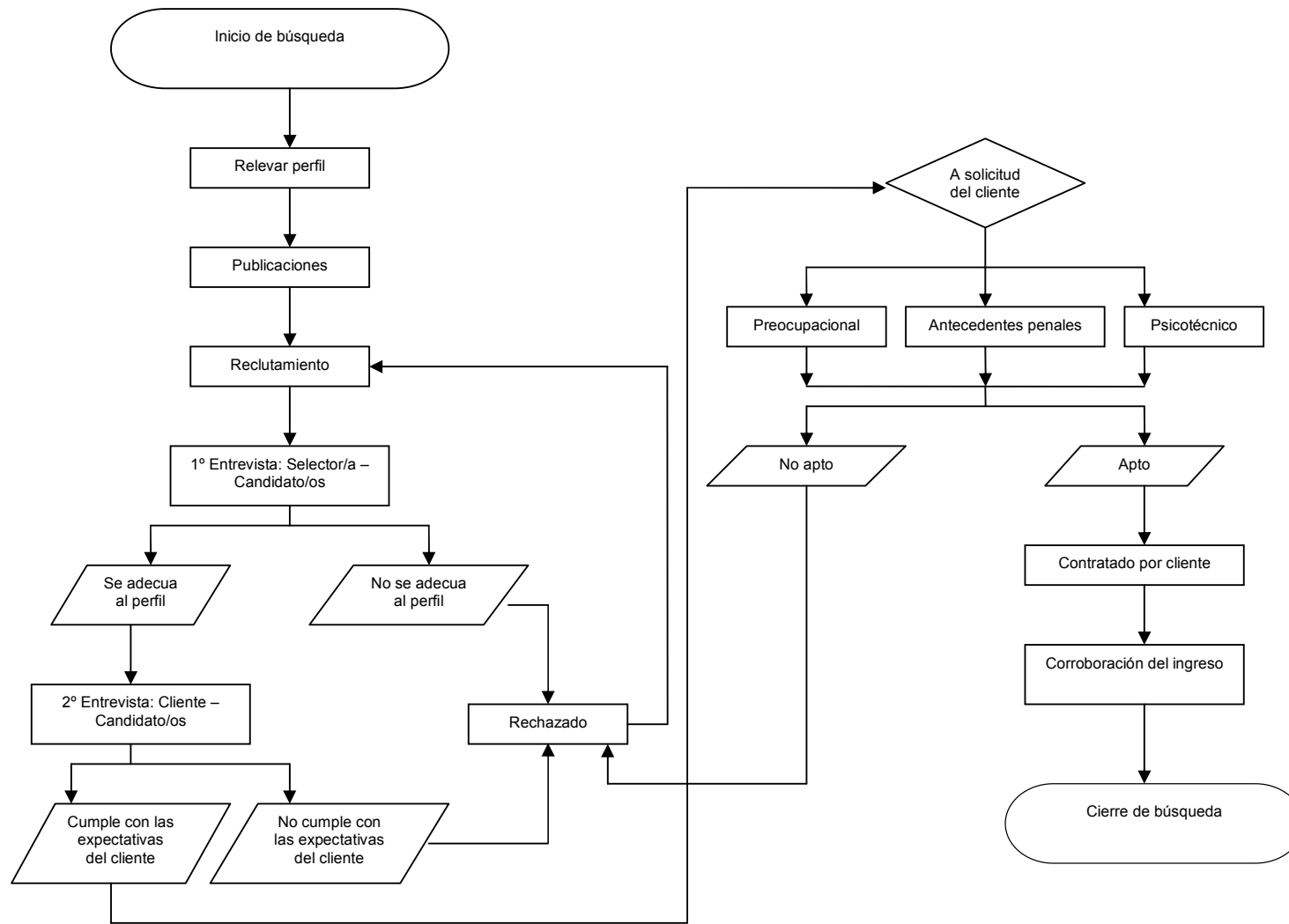
Actividad	Tareas	Quién lo realiza hoy	Quién debería realizarlo y Justificación
Verificar estado del cliente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corroborar si el cliente está activo o no.</li> <li>2. Si no está activo: <ol style="list-style-type: none"> <li>a. solicitar la reactivación o generación de alta al Ejecutivo de Cuentas,</li> <li>b. informar vía mail al Dpto de Administración de Ventas y Coordinadoras,</li> <li>c. solicitar autorización para cargar la oferta como cliente sin alta.</li> </ol> </li> <li>3. Cliente no aprobado: se rechaza la búsqueda / selección.</li> <li>4. Cliente aprobado: realización del check list: <ol style="list-style-type: none"> <li>g. Completar formulario</li> <li>h. Guardar archivo en documentos compartidos del área</li> <li>i. Enviar por mail al área de</li> </ol> </li> </ol>	Selector	<p><b>Ejecutivos de Cuentas.</b></p> <p>Es quien debe realizar dicha actividad debido a que es quien “trae” el nuevo cliente y conoce el estado del mismo (si es nuevo, si hay que reactivarlo, etc.); y además porque acuerda con el cliente las modalidades del servicio.</p>

	Selección y a Administración de personal, con copia a la Coordinadora Zonal.		
Cargar oferta en el sistema	<p>5. Ingresar la solicitud del pedido en el sistema CVI.</p> <p>6. Cargar datos del cliente.</p> <p>7. Determinar el servicio contratado: búsqueda o selección.</p> <p>8. Determinar a qué unidad de negocio pertenece el cliente (Gestión Laboral SA, Gestión Integral SA o G-OUT).</p> <p>9. Cargar datos del perfil.</p> <p>10. Asignar categoría del puesto a la oferta y cantidad de vacantes.</p> <p>11. Cargar observaciones acerca del perfil y del cliente (remuneración, jornada laboral, convenio, tipo de cliente, etc.).</p> <p>12. Mantener actualizado en el sistema los avances de la oferta.</p>	Selector	<p><b>Coordinadora:</b> ya que es la primera en ser notificada de los nuevos pedidos y quién designa qué Selector realizará la búsqueda, por lo tanto debería cargar los pedidos y asignárselos a través del sistema.</p>
Reclutamiento	<p>13. Cargar Cvs al sistema:</p> <p>g. En presentaciones masivas que impidan la carga completa del Cv, se cargará de manera parcial, sólo datos personales.</p> <p>h. En caso de Cvs referenciados se debe cargar el perfil e indicar en la agenda quién lo referencia.</p> <p>i. Cuando un candidato ingresa en proceso, chequear datos personales.</p>	Selector	<p><b>Data Entry:</b> su objetivo es mantener la base de Cvs siempre actualizada.</p>
Preceptados	<p>14. Enviar un mail a Administración de Personal con la impresión de pantalla de la agenda de candidatos con fecha del día siguiente con los estado de Preceptado, Preceptado F o Reingresos; acompañados de la solicitud de empleo antes de las 17.30 hs.</p> <p>15. Toda necesidad surgida luego de ese horario debe canalizarse vía mail al Responsable de Administración de Personal.</p>	Coordinadora	<p><b>Coordinadora:</b> es una tarea de control, por lo cual es conveniente que la siga realizando, dada su responsabilidad.</p>
Corroboración de ingresos	<p>16. En caso de "aceptado" se confecciona una planilla listando cada uno de los legajos que se remiten a Administración de Personal, la cual debe ser firmada por la</p>	Coordinadora	<p><b>Coordinadora:</b> es una tarea de control, por lo cual es conveniente que la siga</p>

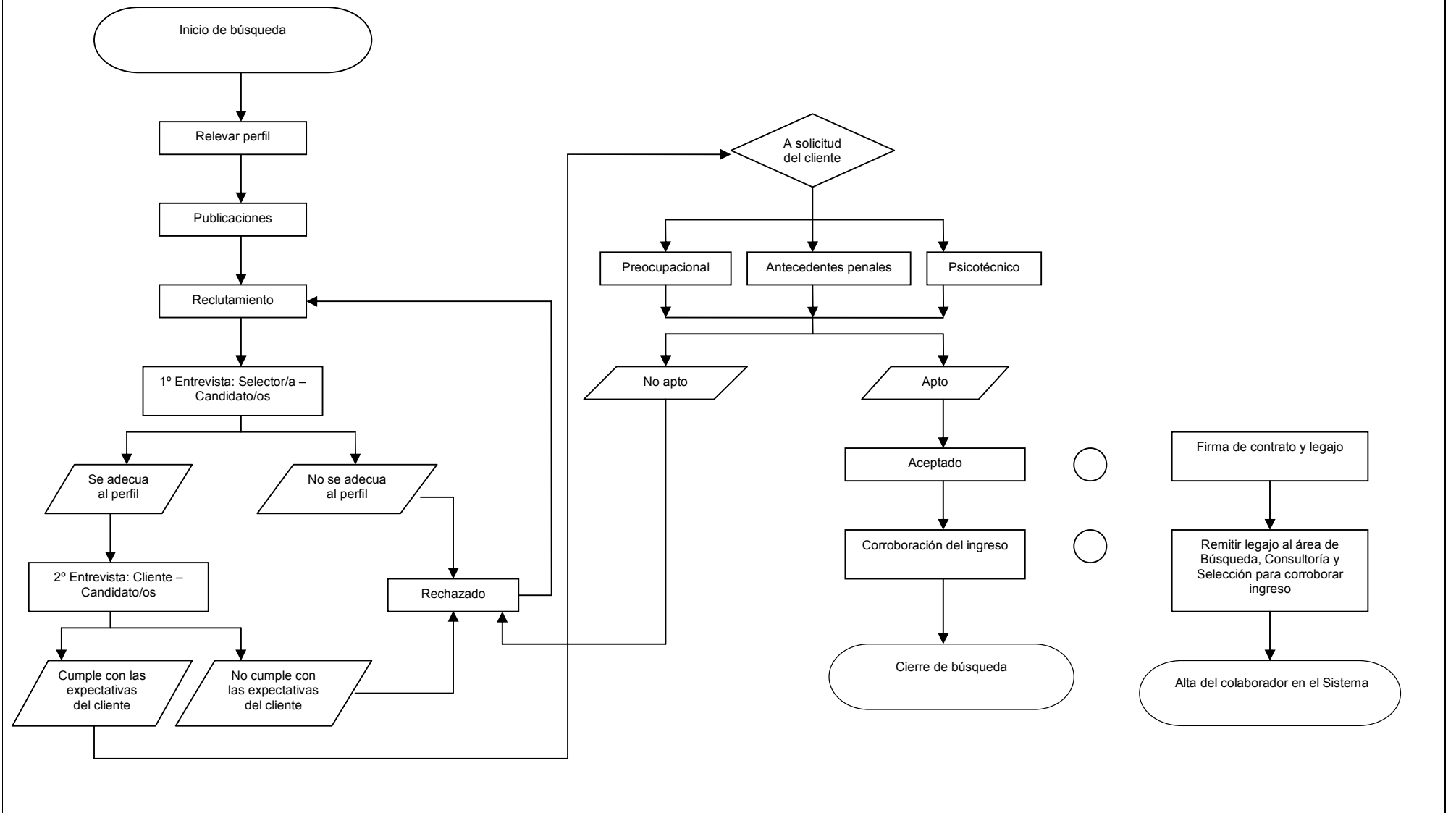
	persona que los recibe. 17. Posteriormente, se archiva dicha planilla. 18. En caso de "no ingreso", la documentación se destruye.		realizando, dada su responsabilidad
--	---	--	-------------------------------------

Seguidamente mostramos el flujograma con el rediseño de los procesos:

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE BUSQUEDA



## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y SU RELACIÓN CON ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL



El objetivo de esta propuesta es conseguir que el proceso sea más ágil a través de la eliminación de pasos administrativos que no agregan valor y que retrasan los tiempos de entrega del servicio.

Sugerimos que para lograr este objetivo deberán trabajar en conjunto las gerencias de Calidad y Selección.

2. Realizar una matriz de polivalencia que permita que los selectores colaboren con las búsquedas del Segmento 2, en épocas de mucha demanda. (aplicable al resto de los segmentos).

Se presenta un modelo de matriz de polivalencia como ejemplo:

Matriz de Polivalencia para el Segmento 2						
Tareas Selector	Relevar perfil	Publicar avisos	Reclutar	Entrevistar	Valorar resultado de entrevista	Realizar informe
Selector A	X	<input type="checkbox"/>	X	X	X	X
Selector B	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ	Δ
Selector C	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Δ	Δ	Δ
Selector D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selector E	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Selector F	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Criterios de evaluación						
X No puede						
Δ Puede realizarla con supervisión						
<input type="checkbox"/> Puede realizarla						
✓ Puede realizarla y enseñar						

Una *matriz de polivalencia* es una herramienta útil para visualizar rápidamente qué personal está capacitado para llevar a cabo cierto trabajo. Es



una tabla donde en las columnas y las filas se indican las tareas y las personas que las pueden realizar; y en la intersección de ambas se indicará el nivel de capacitación de los empleados para dicha actividad.

Dentro de las ventajas de su utilización, podemos enumerar las siguientes:

- Disminución del número de personas imprescindibles.
- Aumento del rendimiento y optimización del número de recursos humanos del área.
- Resultados económicos favorables por la disminución de los costos.
- En trabajos que requieren de varias especialidades, aumenta el rendimiento.
- Mejor conocimiento de los procesos y personal más capacitado.
- Disminución de tareas rutinarias y monótonas.

Para poder implementar una matriz de polivalencia recomendamos realizar los siguientes pasos:

1. **Identificar tareas exclusivas:** son tareas exclusivas aquellas que sólo realiza un número muy pequeño de personas.
2. **Identificar las tareas susceptibles a realizar por personas de otras especialidades:** no todas las tareas pueden ser realizadas por cualquier persona, pero muchas otras pueden ser realizadas por cualquier persona con un período de formación mínimo.
3. **Desarrollar un plan de formación** que incluya entrenamiento en la realización de tareas que se consideren exclusivas y en aquellas tareas que se consideren susceptibles de generalizarse.
4. **Realizar ese plan de formación:** no quedarse en la fase de diseño del plan; sino que se debe establecer recursos y plazos necesarios para realizarlo y llevarlo a cabo.

5. **Redactar los procedimientos de trabajos y las instrucciones técnicas.** Si todas las actividades que realiza el área estuvieran adecuadamente procedimentadas, con instrucciones y procedimientos claros y entendibles por cualquiera; la exclusividad, la especialización y la “imprescindibilidad” no serían un problema. La redacción de este tipo de documentos garantiza que cualquier persona dispondrá, en todo momento, de la información necesaria para realizar cualquier tarea.
  
6. **Premiar económicamente la polivalencia:** si se reintegra en los propios empleados una parte del ahorro que supone para la empresa tener personal polivalente, se consigue motivar al personal a que opte por la no especialización. Esto debe figurar en su nómina como un plus complementario por polivalencia en vez de aumentar el salario básico.
  
7. **Crear categorías en función de la polivalencia:** establecer una diferencia entre el personal polivalente y el personal especializado, la categoría más alta corresponde al personal polivalente. El aumento de categoría puede o no tener una repercusión económica.
  
8. **Seleccionar al personal de nueva incorporación con la condición de ser polivalente:** es necesario que al nuevo personal se le exija entre las condiciones para su contratación tener conocimientos y experiencia en diversas especialidades.

El objetivo de esta propuesta es lograr la colaboración de todos los selectores en períodos de alta demanda para poder cubrir las búsquedas en tiempo y forma del Segmento 2.

Para ello será necesario, que la gerencia de Recursos Humanos en conjunto con la Coordinadora del área de Búsqueda, Consultoría y Selección

planifiquen una estrategia de capacitación y entrenamiento para conseguir la polivalencia de los selectores de la Sucursal Córdoba.

- 3. Actualizar periódicamente las descripciones de puesto para conocer cuáles son los requerimientos de cada perfil y poder planificar las capacitaciones necesarias para que el personal pueda ser polivalente.**

Se expone en las tablas a continuación, los perfiles de los puestos de: Coordinadora Zonal, Selectores, Recepcionistas y Data Entry, donde se detalla:

- **Descripciones de puestos de la empresa:** son las descripciones que se encuentran en el manual de puestos de la compañía.
- **Descripción de Puesto según datos relevados:** son las descripciones obtenidas a través de encuestas realizadas a cada una de las personas que conforma el área.
- **Propuesta de Descripción de Puesto:** son las descripciones de puesto con propuesta de mejora de acuerdo a lo que consideramos necesario para poder llevar adelante las tareas con efectividad y eficacia.

Puesto		Descripción de Puesto de la empresa	Descripción de Puesto según datos relevados	Propuesta de Descripción de Puesto
<b>COORDINADORA ZONAL</b>	Propósito del puesto	Controlar, capacitar y proveer de soluciones a las sucursales que están bajo su órbita.		Coordinar el trabajo de las personas a cargo en la sucursal Córdoba y las provincias, logrando alcanzar y/o superar el objetivo de cobertura del 87%.
	Tareas y funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atender al cliente.</li> <li>-Aplicar el proceso de búsqueda y selección de personal.</li> <li>-Controlar el cumplimiento de los procesos y la calidad de los postulantes presentados.</li> <li>-Proveer de soluciones a los inconvenientes que dificulten la cobertura.</li> <li>-Informar de los inconvenientes que dificultan la cobertura.</li> <li>-Capacitar a las selectoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinación de los equipos de trabajo de las provincias.</li> <li>-Transmisión de procedimientos y políticas de la empresa.</li> <li>-Control de ofertas.</li> <li>-Distribución del trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordinar, planificar, organizar, distribuir y evaluar las tareas a realizar por los selectores, recepcionistas y data entry, en Córdoba y en las provincias.</li> <li>-Resolver conflictos internos del área.</li> <li>-Comunicar las estrategias, políticas y objetivos de la compañía al personal a su cargo, transformándolos en objetivos operativos.</li> <li>-Evaluar el cumplimiento de los objetivos operativos y establecer las desviaciones para su posterior ajuste.</li> <li>-Mantener una interacción fluida con Casa Central.</li> <li>-Capacitar al personal a su cargo.</li> <li>-Viajar periódicamente a las distintas</li> </ul>

				<p>sucursales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recepción de situaciones complejas por parte del personal de selección de las sucursales; y viabilizar y establecer canales de solución.</li> <li>-Delegar tareas operativas que la desvíen de su función de coordinadora.</li> </ul>
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr la satisfacción de los clientes.</li> <li>-Lograr la cobertura de más del 80% de las vacantes solicitadas.</li> <li>-Mantener la calidad del servicio.</li> <li>-Garantizar los tiempos y la calidad de respuesta de trabajo de la sucursal.</li> <li>-Obtener las soluciones que exceden a su resolución.</li> <li>-Que las selectoras eleven su grado de conocimiento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr alcanzar y /o superar el porcentaje de cobertura del 87%.</li> <li>-Incrementar la facturación de la compañía.</li> <li>-Disminuir los conflictos internos.</li> <li>-Mantener un equipo de trabajo capacitado acorde a las necesidades.</li> <li>-Disminuir el porcentaje de postulantes rechazados por clientes.</li> <li>-Mantener y aumentar la comunicación horizontal, transversal y vertical del área.</li> </ul>
	A quién reporta	Gerente de Selección	Gerencia	Gerencia de Selección

	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientación al cliente.</li> <li>-Resistencia a la presión.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Liderazgo.</li> <li>-Identificación e integración con la empresa.</li> <li>-Autonomía en la toma de decisiones.</li> <li>-Capacidad de análisis.</li> <li>-Dirección y desarrollo de personal.</li> <li>-Orientación a los resultados.</li> <li>-Delegación.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta capacidad de liderazgo.</li> <li>-Excelente manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>-Habilidades comunicacionales.</li> <li>-Flexibilidad.</li> <li>-Capacidad de adaptación al cambio.</li> <li>-Capacidad analítica.</li> <li>-Tolerancia a la presión.</li> <li>-Excelente manejo de conflictos.</li> <li>-Tolerancia a la frustración.</li> <li>-Dinamismo y proactividad.</li> <li>-Autonomía en la toma de desiciones.</li> </ul>
--	--------------	--	--	---

Puesto		Descripción de Puesto de la empresa
<b>SELECTORA 1 / RESPONSABLE DE SUCURSAL</b>	Propósito del puesto	Administrar y organizar el proceso de búsqueda y selección de personal desde la solicitud de la usuaria hasta la baja de la misma, ya sea por cobertura o por su anulación.
	Tareas y funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atender al cliente.</li> <li>-Aplicar el proceso de búsqueda y selección de personal.</li> <li>Organizar la distribución interna del trabajo.</li> <li>-Proveer de soluciones a los inconvenientes que dificulten la cobertura.</li> <li>-Informar de los inconvenientes que dificulten la cobertura.</li> </ul>
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr la satisfacción del cliente.</li> <li>-Lograr la cobertura de más del 80% de las vacantes solicitadas.</li> <li>-Equilibrar la carga de trabajo de cada selectora dentro de la sucursal.</li> <li>-Garantizar los tiempos y la calidad de la respuesta de trabajo de la sucursal.</li> <li>-Obtener las soluciones que excedan a su resolución.</li> </ul>
	A quién reporta	Coordinador Zonal
	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientación al cliente.</li> <li>-Resistencia a la presión.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Liderazgo.</li> <li>-Identificación e integración con la empresa.</li> <li>-Autonomía en la toma de decisiones.</li> <li>-Capacidad de análisis.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"><li>-Dirección y desarrollo de personas.</li><li>-Orientación a los resultados.</li></ul>
--	--	---



<b>Puesto</b>		<b>Descripción de Puesto de la empresa</b>
<b>SELECTORA 2</b>	Propósito del puesto	Administrar y organizar el proceso de búsqueda y selección de personal desde la solicitud de la usuaria hasta la baja de la misma, ya sea por cobertura o por su anulación.
	Tareas y funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atender al cliente.</li> <li>-Aplicar el proceso de búsqueda y selección.</li> <li>-Informar de los inconvenientes que dificultan la cobertura.</li> <li>-Asistir a la Selectora 1 en las búsquedas.</li> </ul>
	Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Lograr la satisfacción del cliente.</li> <li>-Lograr la cobertura de más del 80% de las vacantes solicitadas.</li> <li>-Obtener las soluciones que excedan a su resolución.</li> <li>-Garantizar los tiempos y la calidad de la respuesta de trabajo de la sucursal.</li> </ul>
	A quién reporta	Selectora 1
	Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientación al cliente.</li> <li>-Adaptación y flexibilidad a los cambios.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Establecimiento de relaciones interpersonales.</li> <li>-Orientación a los resultados.</li> </ul>

<b>Puesto</b>		<b>Descripción de Puesto de la empresa</b>
<b>SELECTORA 3</b>	Propósito del puesto	Administrar y organizar el proceso de búsqueda y selección de personal desde la solicitud de la usuaria hasta la baja de la misma, ya sea por cobertura o por su anulación, para las ofertas surgidas en el rubro supermercadismo / prestaciones discontinuas.
	Tareas y funciones	-Atender al cliente. -Aplicar el proceso de búsqueda y selección de personal en la cobertura de personal de supermercados 7 prestaciones discontinuas. -Informar de los inconvenientes que dificultan la cobertura. -Asistir a la Selectoras en las búsquedas de personal temporario.
	Resultados	-Lograr la satisfacción del cliente. -Lograr la cobertura de más del 80% de las vacantes solicitadas. -Obtener las soluciones que excedan a su resolución. -Garantizar los tiempos y la calidad de la respuesta de trabajo de la sucursal.
	A quién reporta	Coordinador Supermercadismo.
	Competencias	-Orientación al cliente. -Adaptación y flexibilidad a los cambios. -Trabajo en equipo. -Establecimiento de relaciones interpersonales. -Orientación a los resultados.

<b>Puesto</b>		<b>Descripción de Puesto de la empresa</b>
<b>SELECTORA 4</b>	Propósito del puesto	Administrar y organizar el proceso de búsqueda y selección de personal desde la solicitud de la usuaria hasta la baja de la misma, ya sea por cobertura o por su anulación.
	Tareas y funciones	-Atender al cliente. -Asistir a la Selectoras en las búsquedas de personal temporario.
	Resultados	-Lograr la satisfacción del cliente. -Garantizar los tiempos y la calidad de la respuesta de trabajo de la sucursal.
	A quién reporta	Selectora 1
	Competencias	-Orientación al cliente. -Adaptación y flexibilidad a los cambios. -Trabajo en equipo. -Establecimiento de relaciones interpersonales. -Orientación a los resultados. -Aprendizaje.

Puesto		Descripción de Puesto según datos relevados	Propuesta de Descripción de Puesto
<b>SELECTORES</b>	Propósito del puesto	Cubrir las vacantes solicitadas, satisfaciendo las necesidades y expectativas del cliente interno y externo.	Cubrir las vacantes solicitadas por los clientes externos, satisfaciendo sus necesidades y expectativas en tiempo y forma.
	Tareas y funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Carga de ofertas en el sistema.</li> <li>-Reclutamiento.</li> <li>-Citar los postulantes y evaluarlos según la búsqueda.</li> <li>-Cargar Cvs.</li> <li>-Entrevistas grupales / individuales.</li> <li>-Seleccionar postulantes para presentarlos a los clientes.</li> <li>-Atención de clientes telefónicamente o en visitas personales.</li> <li>-Relevar los perfiles según la búsqueda.</li> <li>-Realizar seguimientos de las búsquedas.</li> <li>-Observar el cumplimiento de los procedimientos de la compañía.</li> <li>-Confeción y publicación de avisos.</li> <li>-Pedido de referencias laborales.</li> <li>-Solicitud de exámenes médicos.</li> <li>- Solicitud de capacitaciones en Higiene y Seguridad Industrial.</li> <li>-Confeción de informes al cliente de postulantes.</li> <li>-Solicitud de psicotécnico e informe ambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cargar el pedido del cliente en el sistema.</li> <li>-Relevar el/los perfil/es de las vacantes a cubrir y/o completar el perfil provisto por el cliente.</li> <li>-Confecionar y publicar avisos en diarios, página de la empresa, redes sociales, redes profesionales, universidades e instituciones, páginas webs laborales, entre otras.</li> <li>-Reclutar Cvs en base de datos, Internet y otras fuentes.</li> <li>-Cargar Cvs en la base de datos y asignarlos a las ofertas correspondientes.</li> <li>-Citar los postulantes a entrevista o derivar las citaciones a las recepcionistas.</li> <li>-Realizar entrevistas individuales y/o grupales.</li> <li>-Preseleccionar candidatos que cumplan los requerimientos del puesto solicitado.</li> <li>-Confecionar informe de los postulantes.</li> <li>-Enviar los Cvs de candidatos preseleccionados a los clientes.</li> <li>-Coordinar entrevistas entre postulantes y clientes.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>-Notificar resultados de las diferentes instancias del proceso de selección a los candidatos, de manera telefónica o por mail.</li> <li>-Chequear referencias laborales de candidatos seleccionados.</li> <li>-Coordinar exámenes preocupacionales, psicotécnicos y capacitaciones entre los postulantes y los proveedores los mismos.</li> <li>-Realizar el seguimiento y la agenda de observaciones de cada búsqueda.</li> <li>-Corroborar el ingreso de los postulantes y derivar los mismos a firma de contrato al área correspondiente – Administración de personal.</li> <li>-Atención de clientes externos de manera personalizada y telefónica en la consultora y realización de visitas a empresas.</li> </ul>
	Resultados		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alcanzar el porcentaje de cobertura establecido por la organización.</li> <li>-Disminuir el porcentaje de candidatos rechazados por los clientes.</li> <li>-Satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.</li> <li>-Mejorar la calidad del servicio.</li> <li>-Incrementar la facturación de la compañía.</li> </ul>
	A quién	Coordinadora de Selección.	Responsable de selección.

	reporta		
	Competencias		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad analítica.</li> <li>-Excelente manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>-Habilidades comunicacionales.</li> <li>-Dinamismo y proactividad.</li> <li>-Capacidad de adaptación y flexibilidad.</li> <li>-Tolerancia a la presión.</li> <li>-Tolerancia a la frustración.</li> <li>-Predisposición.</li> <li>-Colaboración y trabajo en equipo.</li> <li>-Integridad y confiabilidad.</li> <li>-Prolijidad en las tareas.</li> <li>-Responsabilidad y compromiso.</li> </ul>

Puesto		Descripción de Puesto de la empresa	Descripción de Puesto según datos relevados	Propuesta de Descripción de Puesto
<b>RECEPCIONISTA</b>	Propósito del puesto	Atención personalizada y telefónica de las comunicaciones de la sucursal.	Atención al cliente y derivaciones telefónicas.	Atención personalizada y telefónica del personal interno, clientes y colaboradores externos. Auxiliar de selección.
	Tareas y funciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Recepcionar llamados.</li> <li>-Atender al público.</li> <li>-Cargar Cv al sistema.</li> <li>-Búsqueda y contacto de postulantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atención telefónica y derivación a los internos pertinentes.</li> <li>-Asistente de selección.</li> <li>-Atención a los colaboradores externos.</li> <li>- Preparar el bolsín diario.</li> <li>- Recibir y enviar fax.</li> <li>-Cargar las bajas y renuncias al sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Atención personal al colaborador externo, clientes, personal interno y público en general.</li> <li>-Recepción y transferencia de llamadas a las personas correspondientes.</li> <li>-Cargar Cvs al sistema y clasificar los Cvs que llegan a mesa de entrada según los perfiles.</li> <li>-Colaboración con las selectoras en la búsqueda y llamado de postulantes a entrevista, si es necesario.</li> <li>-Armado de bolsín interno para las diferentes sucursales. Recepción y distribución de la correspondencia.</li> <li>- Procesar las bajas y renuncias en el sistema.</li> </ul>

Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacción del cliente / colaborador/personal interno.</li> <li>- Los postulantes deben estar cargados al momento de la entrevista.</li> <li>- Los postulantes deben estar presentados a las selectoras en el tiempo solicitado.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Satisfacción de los clientes.</li> <li>-Lograr que el cliente obtenga la información que solicitó en tiempo y forma.</li> <li>-Disminuir el tiempo de llamadas en espera.</li> <li>-Todas las bajas y renunciaciones deberán estar cargadas en el sistema al cierre de cada mes.</li> <li>-Lograr el 100% de la carga de los Cvs espontáneos al finalizar el mes.</li> <li>-Realizar en tiempo y forma lo solicitado por las selectoras.</li> </ul>
A quién reporta	Selectora	Coordinadora Zonal	Coordinadora Zonal
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Orientación al cliente.</li> <li>-Resistencia a la presión.</li> <li>-Trabajo en equipo.</li> <li>-Aprendizaje.</li> <li>-Comunicación oral.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vocación de servicio.</li> <li>-Excelente manejo de relaciones interpersonales.</li> <li>-Habilidades comunicacionales.</li> <li>-Escucha activa.</li> <li>-Tolerancia a la presión.</li> <li>-Capacidad de adaptación.</li> <li>-Capacidad para trabajar en equipo.</li> <li>-Colaboración.</li> </ul>



				<ul style="list-style-type: none"><li>-Proactividad y Dinamismo.</li><li>-Capacidad para resolver problemas y manejar conflictos.</li></ul>
--	--	--	--	---

Puesto		Descripción de Puesto de la empresa	Descripción de Puesto según datos relevados	Propuesta de Descripción de Puesto
<b>DATA ENTRY</b>	Propósito del puesto	Sin descripción de puesto de la empresa		Cargar Cvs a la base de datos y mantener actualizada la misma para que la información esté disponible en tiempo y forma al momento de ser utilizada por el área de selección.
	Tareas y funciones		Carga de datos en la PC	-Chequear la existencia o no de los Cvs en la base de datos. -Cargar los nuevos Cvs y /o actualizar los existentes.
	Resultados			-Cumplir y aumentar el porcentaje de Cvs cargados por día. -Disminuir el porcentaje de errores de las cargas de Cvs.
	A quién reporta		Responsable	Responsable de Selección
	Competencias			-Capacidad analítica. -Dinamismo. -Autonomía en el trabajo. -Prolijidad en las tareas. -Responsabilidad. -Predisposición. -Tolerancia a la presión.

El objetivo de esta propuesta es mantener las descripciones de puestos actualizadas para poder capacitar a los selectores en base a las necesidades de la empresa y tener conocimiento del capital humano existente y del que será necesario adquirir.

La gerencia de Recursos Humanos es la encargada de realizar esta tarea.

**4. Implementar la política de autogestión de carga de curriculums, para que cada candidato lo cargue y actualice en la base de datos de Gestión Laboral – Sucursal Córdoba.**

Estimulando la carga personal de cada postulante se lograría:

- **Disminuir tareas administrativas que no agregan valor al proceso y consumen gran cantidad de tiempo productivo:** se evita que el selector pierda tiempo cargando o actualizando curriculums, permitiendo utilizar dicho tiempo en tareas productivas.
- **Disminuir el acumulación de curriculums en papel,** eliminando excesivos archivos de documentos sin leer ni procesar.
- **Agilizar y optimizar el reclutamiento:** el poseer una base de datos actualizada permite al selector recurrir a una sola fuente fidedigna y aplicar filtros de búsquedas, para encontrar aquellos perfiles solicitados en el menor tiempo posible.
- **Data Entry part time:** actualmente el data entry cumple una jornada laboral part time, sin embargo en dichas horas no alcanza a cargar la totalidad de curriculums que llegan diariamente de manera espontánea. Con la implementación de una política de autogestión de carga, el volumen de curriculums a cargar disminuiría notablemente, permitiéndole al data entry lograr sus objetivos de trabajo.

El objetivo de esta propuesta es agilizar el proceso de reclutamiento, disminuyendo los tiempos administrativos del proceso.

La compañía deberá comunicar a través de diversos medios (página web, portales web, diarios online, diarios en versión papel, carteleras, a través de su propio personal, etc.) que los candidatos serán considerados para diversos procesos de selección sólo si éstos han realizado la carga completa de su curriculum vitae en la página de la consultora; caso contrario se reprogramará el primer contacto con el candidato.

- 5. Indicadores para medir el proceso:** teniendo en cuenta los indicadores actuales de Gestión Laboral, según la tabla a continuación, se sugieren indicadores para medir los procesos del Segmento 2.

#### Indicadores Gestión Laboral

Código	Formula	Frecuencia	Responsable
Ind. % de coberturas de la Cia.	$(\text{total de coberturas} \times 100) / \text{puestos solicitados}$	Mensual	Búsqueda, Consultoría y Selección
Ind. Coberturas por sucursal	$(\text{total de coberturas Suc.} \times 100) / \text{puestos solicitados}$	Mensual	Búsqueda, Consultoría y Selección
Ind. Pedidos Anulados	$(\text{Estado Pedidos} \times 100) / \text{Total Pedidos}$	Mensual	Búsqueda, Consultoría y Selección
Ind. Pedidos Segmentados Compañía	$(\text{Pedidos Segmentados cubiertos} \times 100) / \text{Total Pedidos Segmentados}$	Mensual	Búsqueda, Consultoría y Selección
Ind. Pedidos Segmentados por Sucursal	$(\text{Pedidos Segmentados cubiertos} \times 100) / \text{Pedidos Segmentados Sucursal}$	Mensual	Búsqueda, Consultoría y Selección
Tablero de Control Sucursales	Incluye: Pedidos Acumulados en el mes, pedidos de la semana, Vigentes, Aceptados,	Semanal	Búsqueda, Consultoría y Selección

	Aceptados Acumulados, Evolución de la Cobertura del mes en Curso y Check list Tareas Diarias		
--	---	--	--

### Indicadores Propuestos:

Nombre	Formula	Frecuencia	Responsable
1	$\Sigma$ (Fecha de entrega – Fecha de inicio) / Total de Búsquedas	Quincenal	Calidad
2	Total Pedidos del Segmento 2 asignados por Selector - Total de Pedidos del Segmento 2 cubiertos por Selector.	Quincenal	Coordinadora
3	Tiempo de entrega del Segmento 2 (7 días) – Tiempo real de entrega de cada pedido por Selector	Semanal	Coordinadora
4	(Cantidad de reclamos de clientes del Segmento 2 x 100) / Cantidad de pedidos del Segmento 2	Quincenal	Calidad
5	(Cantidad de reclamos de clientes del Segmento 2 por cada Selector x 100) / Cantidad de reclamos del Segmento 2	Semanal	Coordinadora
6	$\Sigma$ de pedidos anulados	Quincenal	Calidad
7	$\Sigma$ de pedidos anulados por decisión del cliente.	Quincenal	Calidad
8	$\Sigma$ de pedidos anulados cubiertos por la competencia.	Quincenal	Calidad

- 1.  $\Sigma$  (Fecha de entrega – Fecha de inicio) / Total de Búsquedas:** este indicador servirá para mostrar el promedio de los tiempos de entrega. Se sugiere medirlo cada quince días, y posteriormente medir cada una semana; ya que de esta forma se logrará tener un indicador real de los tiempos de entrega e información precisa y útil del segmento medido.
- 2. Total Pedidos del Segmento 2 asignados por Selector - Total de Pedidos del Segmento 2 cubiertos por Selector:** mediante esta diferencia en números enteros se podrá conocer cuál es la productividad de cada selector.

Se sugiere la utilización de número enteros, y no porcentajes, ya que por ejemplo no es lo mismo que el Selector A cubra el 100% de tres búsquedas asignadas; a que el Selector B cubra el 80% de veinte búsquedas asignadas. En números enteros, esto se representaría: Selector A: 3 búsquedas cubiertas de 3 asignadas – Selector B: 16 búsquedas cubiertas de 20 asignadas. Medición del mismo período.

También este indicador permite visualizar la carga o sobrecarga de trabajo de cada Selector. La utilización de gráficos facilita la visualización de este indicador.

Se sugiere medir quincenalmente.

- 3. Tiempo de entrega del Segmento 2 (7 días) – Tiempo real de entrega de cada pedido por Selector:** el resultado de esta diferencia sirve para conocer los atrasos y los pedidos entregados a tiempo, para de esta forma poder ajustar las desviaciones. Se sugiere medir semanalmente, para brindar un servicio de calidad.
  
- 4. (Cantidad de reclamos de clientes del Segmento 2 x 100) / Cantidad de pedidos del Segmento 2:** este indicador mostrará el porcentaje de reclamos que tiene dicho Segmento, permitiendo conocer la insatisfacción del cliente; buscando disminuir y/o eliminar los reclamos. Se propone medir quincenalmente.
  
- 5. (Cantidad de reclamos de clientes del Segmento 2 por cada Selector x 100) / Cantidad de reclamos del Segmento 2:** este indicador manifestará el porcentaje de reclamos que recibe cada selector de sus búsquedas de dicho Segmento. Se sugiere medir semanalmente.
  
- 6.  $\Sigma$  de pedidos anulados:** conocer la cantidad de pedidos anulados; y de esta forma tomar acciones correctivas para disminuirlos. Se propone medir quincenalmente y tomar acciones correctivas.

**7. Σ de pedidos anulados por decisión del cliente:** discriminar la cantidad de pedidos anulados por cliente, y constatar los motivos por los cuales decide cancelar el/los pedidos. Se propone medir quincenalmente y tomar acciones correctivas.

**8. Σ de pedidos anulados cubiertos por la competencia:** conocer la cantidad de pedidos anulados por los clientes, y que fueron cubiertos por la competencia. Se sugiere medir quincenalmente y tomar acciones correctivas.

La intención de los indicadores propuestos, no es sólo obtener datos numéricos; sino que utilizarlos como información para ajustar desviaciones e ir mejorando continuamente el servicio apuntando a la calidad y satisfaciendo al cliente.

Es necesario el trabajo en equipo de la gerencia de Calidad, Selección y Auditoría para conseguir un conjunto de indicadores coherentes, adecuados y útiles.

Por último, teniendo en cuenta que el Segmento 2 es el que mayor cantidad de pedidos tiene, se recomienda realizar una planificación de sucesiones o promociones en base a capacitación para los puestos de los selectores de la División Industrial, dado que dos de ellos están próximos a acceder al beneficio jubilatorio.

## CONCLUSIÓN

Nuestra propuesta se enfocó en mejorar los procesos del área de *Búsqueda, Consultoría y Selección de Gestión Laboral – Sucursal Córdoba*.

En dicha propuesta planteamos alcanzar el objetivo de cobertura y optimizar los tiempos de entrega establecidos por la empresa, para el Segmento 2 - Técnicos / Operarios Calificados Oficiales y Supervisores industriales no Profesionales, y de esta forma satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.

Realizamos un análisis completo del diseño y funcionamiento de los procesos de dicha área; relevamos y definimos los perfiles y puestos que integran la misma; como así también analizamos el conjunto de indicadores que la empresa utiliza en la actualidad.

Esto nos permitió observar la existencia de excesivos pasos administrativos y burocráticos en los procesos, que retardan los tiempos de entrega; distribución inequitativa de tareas y actividades; y la existencia de un conjunto de indicadores que no reflejan la realidad de la Sucursal Córdoba.

Para mejorar estas situaciones, planteamos las siguientes acciones:

- rediseño de los procesos: mediante la eliminación de pasos administrativos, la redistribución de actividades y tareas; y reasignación de responsabilidades, y políticas de autogestión para candidatos;
- actualización de perfiles y capacitación del personal teniendo en cuenta una matriz de polyvalencia para conseguir la colaboración en tiempos de mayor demanda;
- implementación de nuevos indicadores para la toma de decisiones.



Desde nuestro punto de vista, este debería ser el inicio de un proceso de mejora continua, dado que la Sucursal Córdoba de Gestión Laboral es joven y debe reajustar permanentemente sus procesos para optimizarlos y permanecer en el mercado competitivo, logrando la satisfacción de necesidades y expectativas de sus clientes.

*“La medición empieza con la convicción de que se puede y debe evaluar el trabajo tanto en términos cualitativos como cuantitativos. Sin algún tipo de revisión objetiva es muy difícil mejorar la actuación (...). La medida más importante es lo que el cliente dice acerca de su trabajo. Para tener éxito los clientes deben estar satisfechos”. Jac Fitz-enz.*

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha Alicia. Empleo. El proceso de selección. Ediciones Macchi. 2001.
- Becker, Brian; Huselid, Mark; Ulrich, Dave. El Cuadro de Mando de RRHH en la empresa. Editorial Gestión 2000. Año 2002. Barcelona.
- Bohlander, Snell y Sherman. Administración de Recursos Humanos. 12º edición. Thomson – Learning. 2001.
- Fitz-enz, Jac. Cómo medir la gestión de recursos humanos. Ediciones Deusto SA. Año 1999. Bilbao.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard. Dirección Estratégica. 7º Edición. Pearson Prentice Hall. Año 2006. Madrid.
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). 2º Edición. Editorial Gestión 2000. Año 2002. Barcelona.
- Valle Cabrera, Ramón J. y otros. La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. 2º Edición. Pearson Prentice Hall. Año 2004. Madrid.



## **ANEXOS**



**GRUPO GESTION**

Casa central Pte. Juan D. Perón 1628 7º piso (C1037ACF) / CABA / Argentina / Tel/Fax: (54.11) 4384.0660 Rotativas

ATENCION AL CLIENTE 0810.666.GESTION (4378466)

www.grupo-gestion.com.ar

Buenos Aires, Octubre 2011

A quien corresponda:

Dejo constancia por intermedio de la presente que la señorita María José Miño - DNI: 27.645.130 y la señorita Noelia Rossetto - DNI: 31.558.708, alumnas del Instituto Universitario Aeronáutico, carrera Licenciatura en Recursos Humanos, están autorizadas a utilizar el nombre de la compañía GESTION LABORAL - GRUPO GESTION en su Trabajo Final de Grado.

Saluda cordialmente,

Juan de Mendonça

Gerente RRHH



**GESTION LABORAL** **GESTION INTEGRAL** **GOUT** **SOLUCIONES EMPRESARIAS**

Empresa de Servicios Especiales INTEL N° 1243/342

Esta encuesta (anónima) tiene objetivos académicos, por lo que pedimos veracidad en sus respuestas.		
<b>Esta encuesta (anónima) tiene objetivos académicos, por lo que pedimos veracidad en sus respuestas.</b>		
<b>Lea atentamente las preguntas y responda en los espacios sugeridos.</b>		
1) ¿Sabe cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
Especifique:		
2) ¿Trabaja por objetivos?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Cuáles?		
3) En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, ¿quién establece los objetivos? ¿Con qué periodicidad? ¿Se evalúan los resultados?		
4) ¿Existe procedimiento para su área de trabajo?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
5) ¿Existe procedimiento para su puesto de trabajo?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
6) ¿Para qué considera que existe un procedimiento?		
7) ¿Recibió algún tipo de capacitación y/o inducción respecto del procedimiento?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Cuál?		
8) ¿Tuvo alguna evaluación luego de haber implementado el procedimiento?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
9) En caso de ser afirmativa su respuesta anterior ¿recibió algún tipo de retroalimentación?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
10) ¿Existe algún documento en donde el procedimiento se encuentre de manera explícita?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
11) Si existe ¿respeta lo indicado en el mismo?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?		
12) ¿Considera necesario seguir los pasos establecidos?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?		
13) ¿Considera que mediante su utilización Ud. puede trabajar de manera más eficaz?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?		
14) ¿Considera que mediante el procedimiento establecido por la organización Ud puede alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo?	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Por qué?		
15) ¿Qué cambios considera que se podrían introducir para lograr una mejora de su puesto de trabajo?		

Lea atentamente las preguntas y responda en los espacios sugeridos.	
<b>RELEVAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO</b>	
Edad:	Sexo:
1) ¿A qué área pertenece?	
2) ¿Cuál es el nombre su puesto?	
3) ¿A quién reporta?	
4) ¿Cuáles son sus principales tareas?	
5) Para comenzar sus tareas ¿necesita que alguna otra persona realice alguna actividad previa?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
	¿Cuáles?
6) ¿Su trabajo es necesario para que otra persona comience y/o continúe sus tareas?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
	¿Cuáles?
7) ¿Cuáles son sus días y horario de trabajo?	
8) ¿Entre que rango se encuentra su remuneración neta?	2500-3500: 4501-5500: 3501-4500: Más de 5501:
9) ¿Tiene algún tipo de beneficio?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
	¿Cuáles?
10) ¿Cuál es su nivel Académico?	Primario <input type="checkbox"/> Secundario <input type="checkbox"/> Terciario <input type="checkbox"/> Universitario <input type="checkbox"/> En curso Abandonado
11) Nombre del título alcanzado:	1. 2. 3.
12) ¿Tiene oficina propia?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
13) ¿Qué tipo de herramientas utiliza?	PC <input type="checkbox"/> Teléfono <input type="checkbox"/> Internet <input type="checkbox"/> Fax <input type="checkbox"/> Otras:
14) ¿Qué experiencia es necesaria para ocupar el puesto?	1. 2. 3. 4. 5.
15) ¿Tiene personal a su cargo?	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
	¿Cuántos?
16) ¿Con qué otras áreas se relaciona directamente su posición? Especifique si es dentro o fuera de la organización	