



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



**INFORME FINAL
PRÁCTICA PROFESIONAL
LIC. EN ADMINISTRACIÓN**

***“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
ESCENCIAL CONSULTORA”***

Autora: Amaya, María Belén

Asignatura: Práctica Profesional

Tema: Reclutamiento y Selección

Tutora: Grunauer, Erika

**Establecimiento: Facultad de Ciencias
Económicas UNT**

**Carrera: Licenciatura en
Administración**

2019

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

ÍNDICE

1.DATOS GENERALES.....	3
2.INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL.....	3
3.CUMPLIMIENTO DE PLAN DE TRABAJO ORIGINAL.....	4
4.DIVULGACIÓN.....	4
5.CURSOS Y/O ESTUDIOS DE CAPACITACIÓN.....	4
6.REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN PP.....	5
7.DOCUMENTACIÓN PROBATORIA.....	5
PLAN DE TRABAJO.....	6
Resumen.....	8
Introducción.....	9
Sobre esencial consultora.....	9-11
Presentación del problema.....	11
Objetivos.....	11
Objetivo General.....	12
Objetivos Específicos.....	12
Marco teórico.....	12-18
Metodología.....	18-20
Cronograma de horas.....	20-21
Bibliografía.....	22
INFORME DE AVANCE 1: MES AGOSTO Y SEPTIEMBRE.....	23
INFORME DE AVANCE 2: MES OCTUBRE.....	24
INFORME DE AVANCE 3: MES NOVIEMBRE.....	25
TRABAJO DE CAMPO.....	26
Resumen.....	28
Introducción.....	29
Presentación del problema.....	30
Objetivos.....	30
Objetivo General.....	30
Objetivos Específicos.....	30
Marco teórico.....	30-40
Metodología.....	40-42
Resultados.....	42
Análisis Interno.....	42-54
Análisis externo.....	54-94
Plan de mejora.....	94-109
Recomendaciones.....	109
Conclusiones.....	109-110
Apéndices.....	110-119
Bibliografía.....	119
Reunión de Discusión PP.....	120-126
Participación en el Proceso de Reclutamiento y Selección AIESEC.....	127
Muestra Académica Licenciatura en Administración.....	128-129
Firmas estudiante y Tutor.....	130
Comentario del desempeño del estudiante por parte de Tutor.....	131

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Amaya, María Belén	Apellido y Nombres del Director: Grunauer, Erika
DNI: 39.140.503	DNI: 26.782.407
Tema: Reclutamiento y Selección	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Escencial Consultora	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Describa brevemente (no más de 400 palabras) las tareas desarrolladas vinculadas con su trabajo de Práctica Profesional desde el inicio hasta el presente.

Las tareas desarrolladas vinculadas con el trabajo de Práctica Profesional fueron:

- Reunión con la Directora de Escencial para charlar sobre el problema a resolver.
- Reuniones con Tutora Grunauer Erika para plantear la forma de trabajo con el fin de poder cumplir con el plan de trabajo presentado.
- Realización de diagnóstico interno a través de una entrevista a la Directora de la consultora, para definir los pasos reales del proceso de reclutamiento y selección que realizan diariamente.
- Análisis del sistema de gestión, teniendo en cuenta el banco de talentos y clientes que forman parte del sistema.
- Cálculos de diferentes indicadores para luego evaluarlos y analizar la efectividad del proceso.
- Estudio de los medios de difusión de ofertas laborales por parte de Escencial y de las diferentes formas de postulación por parte de candidatos al futuro puesto.
- Participación de reunión de Tutorías propuesta por la Cátedra de Práctica Profesional.
- Intervención en charla de discusión con el objetivo de presentar el primer avance realizado.
- Confección de informe de los diferentes indicadores calculados.
- Ejecución de análisis externo, realizando benchmarking con consultoras reconocidas del medio para luego realizar un cuadro comparativo con Escencial teniendo en cuenta puntos claves.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

- Confección de encuestas destinadas a clientes, candidatos que participaron del proceso y a futuros postulantes.
- Análisis de cada una de las encuestas teniendo en cuenta las preguntas y respuestas.
- Estudio de toda la información recabada para proponer un plan de mejora, con el objetivo de optimizar el proceso de reclutamiento y selección.
- Desagregación de cada paso con sus respectivas actividades de todo el proceso, unificándolos y proponiendo las mejoras para cada uno de los mismos.
- Presentación de recomendaciones para mejorar el proceso.
- Elaboración de conclusiones obtenidas en base a la investigación realizada.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

4.- DIVULGACIÓN

En caso de tener resultados de su Práctica Profesional, detalle si hubo divulgación de los mismos (Publicaciones, comunicaciones en reuniones científicas, informes, seminarios. Adjuntar separada o copia).

Publicaciones: (Autor/es, título, revista, volumen, número, ISSN/ISBN, lugar, editorial, pág., año, Indicar con referato/ sin referato).

Comunicaciones: (Autor/es, título, Reunión, lugar, fecha, si está publicado en actas)

Informes: (Título, autor, nº de pág.).

Adjunte toda la documentación probatoria

- Reunión de discusión de Práctica Profesional.
- Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

- Taller de extensión: "Selección de Personal" brindado por Escencial Consultora.
- Participación del proceso de Reclutamiento y Selección en AIESEC (Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales).

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL:

Mi experiencia en la Práctica Profesional fue muy confortable, ya que me hizo introducir al mundo laboral y vivirlo como una trabajadora más de la Consultora.

En un comienzo, debo confesar que me dio miedo poder fallar y no cumplir con todo lo que había planificado para mi Práctica Profesional, pero el apoyo de mis Tutoras, tanto de la facultad como de Escencial, me hicieron ver que no todo va a salir como uno lo planea, pero que ello no quiere decir que el trabajo esté mal realizado, sino que uno debe ser adaptable, perseverante y trabajar con la información que posee. Entonces, puedo decir que un aprendizaje significativo que obtuve fue dejar mi lado tan estructurado pudiendo adaptarme al ambiente real de las organizaciones. Otro aprendizaje que me brindó mi práctica fue la habilidad de analizar los datos que poseía y lograr recolectar información relevante para el desarrollo de mi trabajo.

En síntesis, el paso por la Práctica Profesional generó en mí el poder de adaptación, análisis y resolución de situaciones que se fueron presentando en el transcurso de la misma, en dónde todo dependía de las decisiones que yo debía tomar.

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)



**PLAN DE TRABAJO
PRÁCTICA PROFESIONAL
LIC. EN ADMINISTRACIÓN**

“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ESCENCIAL CONSULTORA”

Autora: Amaya, María Belén

Asignatura: Práctica Profesional

Tema: Reclutamiento y Selección

Tutora: Grunauer, Erika

Establecimiento: Facultad de Ciencias Económicas UNT

Carrera: Licenciatura en Administración

2019

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

ÍNDICE

PLAN DE TRABAJO.....6
Resumen.....8
Introducción.....9
Sobre esencial consultora.....9-11
Presentación del problema.....11
Objetivos.....11
 Objetivo General.....12
 Objetivos Específicos.....12
Marco teórico.....12-18
 Reclutamiento y Selección.....12-17
Metodología.....18-20
Cronograma de horas.....20-21
Bibliografía.....22

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

RESUMEN

El presente Plan de Trabajo se efectuó con el objetivo de realizar la materia Práctica Profesional, situada en el último año del Plan de Estudios 2014, de la Carrera de la Licenciatura en Administración, bajo la modalidad de aplicación de conceptos y técnicas de Administración en situación laboral o ambiente real.

En esta oportunidad el proyecto se va a desenvolver en Escencial Consultora, empresa ubicada en la Ciudad de San Miguel de Tucumán.

Este trabajo pretende destacar la importancia del Proceso de Reclutamiento y Selección, y cómo, a partir del mismo, se puede generar un valor agregado a las organizaciones, obteniendo el candidato correcto en el momento que lo necesite, al menor tiempo posible, lo que genera ahorros en dinero para los clientes actuales de la Consultora.

La oportunidad que pudo captar hoy la empresa, es que sus clientes poseen una alta tasa de rotación de sus empleados, ya sea, por renuncias, jubilación, licencias, muertes, etc., por lo tanto, deben tener al candidato adecuado en el momento correcto, entonces Escencial Consultora debe brindar un servicio de Reclutamiento y Selección lo más rápido posible, para que así el cliente no genere pérdidas y la vez, generar una fidelización más fuerte.

La situación actual de la Consultora es que a menudo no puede satisfacer esa necesidad de urgencia de sus clientes, es por eso que, el proyecto consta en conocer en profundidad el proceso actual de Reclutamiento y Selección de la empresa, abrir la mirada al mercado y crear un plan de acción para la mejora del proceso, con el objetivo de gestionar el tiempo de la forma más eficiente, garantizando calidad de servicio, satisfacción y asertividad a la hora de elegir el candidato adecuado para los clientes, ya que de esta manera, Escencial Consultora puede brindar un servicio de calidad, en donde exista un beneficio mutuo entre sus clientes y la consultora, porque seleccionar al candidato más apto provoca que el cliente genere un valor agregado a su empresa que lo hace más competitivo en el mercado que está inserto, y lo mismo sucede desde el lado de la Consultora, brindar un servicio de manera exitosa y eficiente le genera ese valor que la hace distinta de las otras Consultoras del medio, y ese es el objetivo final de toda empresa de servicios, ser reconocidos por el buen servicio brindado.

Palabras Claves: Escencial Consultora – Reclutamiento y Selección – Candidato Adecuado – Gestión del tiempo – Valor Agregado

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el activo más valioso de las organizaciones no es el dinero, son las personas, es decir, el capital humano, ya que sin ellas, las empresas no pueden realizar sus tareas diarias, para poder subsistir en el mercado competitivo y dinámico.

Las personas son las que brindan a las organizaciones aquel valor agregado y ventaja competitiva, que las distinguen de otras empresas en cuanto a habilidades, conocimientos, competencias e innovación. Y a la vez, las empresas brindan a las personas oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto profesional como personal dentro de sus instalaciones, a cambio de un buen desempeño en el puesto.

Y como lo más apreciado de las empresas es el Talento Humano, las compañías deben tener la habilidad de poder atraer a los talentos adecuados para cada uno de sus puestos, pero muchas empresas hoy, eligen tercerizar esta tarea subcontratando a compañías que son especialistas en el área de Recursos Humanos, este es el caso de las Consultoras.

Las Consultoras realizan el proceso de reclutamiento y selección a sus clientes para entregarles los candidatos más idóneos para los perfiles de puestos buscados, satisfaciéndoles la necesidad de empleados de cualquier nivel, y garantizando una selección efectiva, para que luego solo la empresa determine si contratarlo o no, teniendo en cuenta las competencias de los candidatos, así como también, sus conocimientos y destrezas respecto a la descripción del puesto.

Estas empresas asesoras efectúan procesos de Reclutamiento y Selección a medida de sus clientes, teniendo en cuenta las necesidades de los mismos, con la finalidad de mejorar la performance diaria, aportándole una buena gestión del talento humano y organizacional, lo que provoca que el cliente se focalice tan solo en la satisfacción y desarrollo de sus empleados y a la vez, al logro de objetivos operativos, con el fin de lograr un crecimiento exponencial, tanto en las personas como en los resultados.

Es por todo lo expuesto anteriormente, que el trabajo a realizar estará enfocado en el proceso de reclutamiento y selección que realiza diariamente una compañía asesora de la Provincia de San Miguel de Tucumán, llamada Escencial Consultora.

Sobre Escencial Consultora

“Escencial Consultora” es un equipo interdisciplinario que se propone acompañar a las empresas para afrontar constantes cambios en el entorno, considerando tanto a la organización como a sus colaboradores. La innovación y la flexibilidad del equipo de expertos de esta consultora son “esenciales” a la hora de desarrollar un diagnóstico y programar procesos de mejora, alineados a la estrategia y cultura de la empresa en cuestión.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Escencial Consultora se propone generar independencia en toda la organización mediante la estandarización de procesos, eliminando tiempos muertos, estos son los servicios de Gestión de Operaciones, y por otro lado, ofrece Servicio de Capacitación in Company: todo proceso de mejora para ser sostenido en el tiempo debe ir acompañado de la capacitación de quienes trabajan día a día en la empresa, es por ello, que ofrecen programas específicos que acompañen el plan de acción adaptado a las necesidades del cliente.

De la teoría a la realidad: en cada curso, capacitación y asesoramiento que brinda la consultora, ofrece no sólo el marco teórico conceptual, necesario para el aprendizaje y comprensión, sino primordialmente herramientas concretas de gestión que permiten llevar a la práctica esos conocimientos. Algunas de las especialidades de la consultora son: gestión de operaciones, análisis de los procesos organizacionales, gestión integral de RRHH, comunicación institucional.

Y, además, teniendo en cuenta los cambios organizacionales, Escencial Consultora cuenta con un departamento de estudio que realiza un diagnóstico organizacional, desarrollo e implementación de los cambios organizacionales.

Selección del personal: Cada propuesta que envían a sus clientes está pensada en relación a su propio beneficio, se hace diferencia en los detalles. Ofrecen una metodología de trabajo llamada "Gestión por resultado", que consta desde reclutamiento de los candidatos, evaluaciones psicotécnicas, contratación, una garantía de 3 meses, manual de inducción y capacitación de puntos técnicos específicos en caso de ser necesario.

Programas de formación profesional: La formación es un medio clave para lograr resultados, la consultora ofrece programas específicos a medida garantizando un valor agregado a quien pretende hacer la diferencia en su trabajo diario. La compañía es pionera en el NOA brindando al cliente capacitaciones tecnológicas, desarrollo innovador, aula virtual y capacitaciones E- Learning.

Escencial Consultora posee programas, que son plataformas online desarrollados a medida del cliente, las cuales se pueden desarrollar en la empresa o en la sede de la consultora, en todos los casos se le asigna un aula virtual y material de estudio adicional, también brindan videos instructivos de la temática.

Los sistemas que brindan son:

- Competencias organizacionales: Conducción de personas, liderazgo, liderazgo y gestión del cambio, conducción de equipos, toma de decisiones, resolución de conflictos, negociación, plan de carrera, gestión de recursos, etc.
- Economía y finanzas: Herramientas contables y financieras, contabilidad para no especialistas, finanzas para no especialistas, estrategia fiscal para la toma de decisiones, planeamiento y tablero de control, visión integral de negocios, gestión y evaluación de proyectos.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

- Marketing y Ventas: Ventas consultivas, gestión de equipos comerciales, atención al cliente, manejo de quejas y reclamos, plan de marketing, community manager, redes sociales, implementación de sistemas.
- Recursos Humanos: Gestión del proceso de selección del personal, gestión de talentos, gestión de capacitación, gestión del desempeño, gestión de estrategia de comunicación interna.
- Operaciones: Inventarios de mantenimiento, repuestos, análisis de costos y gestión del presupuesto de mantenimiento, mejores prácticas de montaje, etc.
- Compras: Gestión de compras, contratos de abastecimiento, negociación para compradores.
- Programas administrativos e impuestos: Excel para empresas, Excel para RRHH, Excel para Contador, impuestos a las Ganancias, aplicativos AFIP, actualizaciones impositivas, sistemas contables.

Algunos de sus clientes son: Alpargatas Argentina, Acción Católica Franciscana Argentina, Anses, EDET, GASNOR, Gobierno de Tucumán, Gobierno de Jujuy, Gobierno de Buenos Aires, Claro Argentina, Cúspide, Santista Textil, Secco, Banco Nación Argentina, Colegio de Graduados de Ciencias Económicas Tucumán, Pinturería Silva, Grido, Tabacal, ABB, La Veloz del Norte, Techint, Guzmán y Guzmán, Banco Santander Rio, Johnny B Good, Edusur, entre otros.

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El problema que observa la Consultora actualmente es que sus clientes poseen una baja tasa de retención del personal, lo que provoca muchas salidas, por lo tanto, sus clientes deben reemplazar a ese empleado que decide dejar la empresa, de la manera más rápida posible, lo cual, se traduce en una OPORTUNIDAD para Escencial, y para brindar un servicio excelente a ellos, la Consultora necesita realizar la selección del personal teniendo en cuenta sus competencias, de una forma más ágil, para poder adaptarse a las necesidades del cliente, eliminando los tiempos muertos que no agregan valor, para así evitar que la empresa interesada genere pérdidas por falta de personal competente y capacitado en el momento justo.

Por lo tanto, se va a definir el problema como: “Existe una demora considerable del proceso reclutamiento y selección de Escencial Consultora que le impide cumplir con los plazos estipulados del cliente para la presentación de los candidatos”.

OBJETIVOS

Para poder resolver el problema en cuestión al cliente, la compañía está dispuesta a utilizar sus herramientas operativas de la mejor manera posible, con el objetivo de brindar un servicio de Reclutamiento y Selección destacado a sus clientes, optimizando los tiempos muertos de aquellas actividades dentro del proceso sin valor agregado, garantizando la calidad y asertividad en el servicio, teniendo en cuenta que para seleccionar al mejor candidato lo mejor es hacerlo a través de sus competencias, conocimientos y destrezas.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

OBJETIVO GENERAL

“Optimizar el proceso de Reclutamiento y Selección en cuanto al tiempo y recursos, desde la necesidad de cubrir una posición hasta la inducción del candidato, para presentar al candidato correcto en el momento justo que el cliente lo necesita”.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Examinar el Banco de Talentos, ya realizado por la Consultora.
- Categorizar los distintos tipos de candidatos: directivos, empleados administrativos, y operarios de sus clientes.
- Identificar la tasa de rotación de los diferentes clientes. (Clasificación de clientes)
- Distinguir los cuellos de botella, es decir, aquellas actividades que generan o demandan más tiempo en el proceso de selección.
- Efectuar benchmarking con otras consultoras del medio.
- Determinar la satisfacción de la experiencia de los participantes y potenciales participantes en el proceso de reclutamiento y selección.
- Crear un plan de mejora para optimizar el proceso.
- Realizar una comparación en cuanto a tiempo y costos del proceso actual, versus la mejora propuesta.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico girará en torno a los puntos importantes del Proceso de Reclutamiento y selección, y además, tendrá una sección sobre consejos de optimización del tiempo en RRHH.

Reclutamiento y Selección

Reclutamiento: Es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo.

Una organización primero define qué es lo que necesita (el perfil); en función del perfil se define el candidato o los candidatos ideales, los cuáles serán su objeto de deseo, y luego deberá conquistarlos, atraerlos. En un proceso de selección no solo elige la empresa, también lo hace el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir antes debe identificar lo que desea, y luego atraer a varios posibles candidatos, no sólo a uno.

Por eso, el subsistema que se ocupa del reclutamiento y selección de personas se denomina: *Atracción, Selección e Incorporación de Personas*

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

En el gráfico se muestran los clásicos subsistemas de RRHH, aquellos que los especialistas denominan la parte “soft” de la especialidad, que no están regidos por leyes sino, por el contrario, por otras derivadas de las buenas prácticas y los métodos de trabajo profesionales.

Selección: Es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Es muy importante una buena identificación de los individuos que a la organización le interesan en relación con el perfil buscado e igualmente a su posterior atracción. Por ello es fundamental la correcta definición acerca de lo que se está buscando, por un lado, y cuáles son las reales expectativas de los participantes, por el otro.

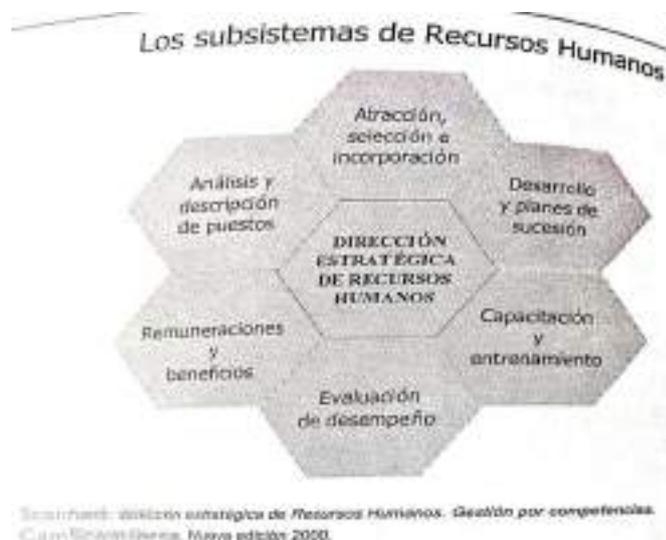
Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, con empleo. Estos últimos pueden estar empleados en la misma organización o en otras empresas.

El éxito de un proceso de selección depende absolutamente de cómo se realice el reclutamiento. Si éste se hace adecuadamente, será factible resolver exitosamente la selección. Si el reclutamiento es inadecuado, la selección será más costosa porque se reiniciará el proceso para realizar el reclutamiento adecuado, o bien se corre el riesgo de tomar una decisión inadecuada.

Proceso de Selección en las organizaciones

Un proceso de selección se inicia con la necesidad de un nuevo colaborador. Las organizaciones formalizan esa necesidad en algún tipo de documento que genéricamente se denomina “Solicitud de Personal”.

Este proceso tiene como objetivo elegir a la persona más idónea para cubrir determinada vacante dentro de la organización. Por



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

idoneidad se entiende no, únicamente los aspectos técnicos necesarios para desempeñarse en el puesto sino también su adaptación a la cultura de la compañía. Este proceso se compone de una serie de pasos básicos, aunque cada empresa pueda adaptarlos de acuerdo a sus necesidades, el perfil buscado y la complejidad del puesto.

Etapas del Proceso

1. Relevamiento Inicial: En primer lugar, la empresa debe establecer su necesidad inicial, considerada a la luz del contexto organizacional en el que se genera y que dará lugar al diseño del perfil. Esta instancia clave guiará todo el proceso posterior y permitirá tomar las decisiones adecuadas sobre los pasos que seguirán. En este primer momento, personal del área recursos humanos (o de la consultora de selección, en caso de que el servicio se encuentre tercerizado) debe reunirse con la persona que solicita cubrir una vacante y con todo aquel que pueda brindar información valiosa para la búsqueda. Generalmente, en esta reunión, lo primero a definir son las tareas o funciones que deberá llevar a cabo la persona en el puesto. Esto puede estar documentado en la descripción del puesto que posee el área de Recursos Humanos o, muchas veces, se delimita a través de las distintas entrevistas previas al inicio de la búsqueda. Por otro lado, se indaga sobre los aspectos *blandos* que necesitará dicha persona para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto: como características de la personalidad, cuál será el estilo de jefe al que se va a reportar, como se va a conformar el equipo de trabajo, conocer las características de la cultura organizacional.

2. Reclutamiento: Una vez definido el perfil, llega el momento de conseguir un número suficiente de candidatos. La primera decisión a tomar en este punto es si el reclutamiento se realizará de manera interna, externa o mixta.

En los *procesos de reclutamiento interno* se destaca el llamado *Job Posting*, donde la empresa decide publicar su oferta entre sus empleados actuales, para brindarles oportunidades de desarrollo y cambio laboral, en este caso, se utilizan los medios de comunicación interna como carteleras e intranet para informar sobre la posición vacante e invitar a la postulación. En los *procesos de reclutamiento externo*, las principales herramientas de comunicación para conseguir candidatos son las bases de datos propias, publicaciones en medios gráficos, webs laborales, consultoras, universidades o asociaciones profesionales.

Las acciones de comunicación suelen variar de acuerdo a la complejidad de la posición y al presupuesto disponible. En los últimos años, debido a la gran demanda de personal calificado y a la escala de oferta de profesionales calificados, muchas organizaciones han buscado innovar en la comunicación. Algunas multinacionales han implementado campañas masivas en medios web y hasta en la vía pública. La elección del medio de publicación es parte de la estrategia. Las

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

decisiones de comunicación permiten delimitar a quién nos estamos dirigiendo y quiénes queremos que se postulen. Un proceso de reclutamiento es eficiente cuando reduce el número de candidatos con insuficiente o excesiva cualificación que logran avanzar en el proceso de selección.

3. Selección: Aquí, los postulantes atravesarán por una serie de instancias que permitirán ir evaluando quiénes se ajustan al perfil y a la cultura de la organización. Las instancias descritas a continuación constituyen un pool de prácticas que cada empresa seleccionará de acuerdo a su política y el tipo de búsqueda.

- Preselección: A medida que se va realizando la convocatoria de Currículo Vitae, se lleva a cabo el filtrado de los mismos con el fin de que aquellas personas que más se adecuan a la posición avancen en el proceso de selección. En esta instancia, se toma contacto telefónico o vía email con el postulante y se indaga sobre inquietudes que surgen de la lectura del Cv tales como el tipo de tareas realizadas o responsabilidades del cargo que no fueran especificadas. Los que avancen en el proceso, serán convocados para la entrevista inicial.
- Entrevista Inicial: La entrevista tiene por objetivo conocer en profundidad a los postulantes, explorar en sus datos históricos, sus experiencias previas, características, estilo vincular, intereses, proyectos y expectativas con respecto a la posición y los motivos que lo llevan a realizar un cambio laboral.

Entrevista dirigida o cerrada: Las preguntas que realiza el entrevistador son concretas (por ejemplo, “¿qué edad tiene usted?”) y las respuestas que se esperan se encuentran delimitadas.

Entrevista libre o no dirigida: Esta clase de entrevista se orienta según las variables que trae el entrevistado, dado que son mínimas las preguntas que realiza el entrevistador.

Entrevista semi dirigida: Esta entrevista posee componentes tanto de la entrevista dirigida como de la no dirigida. Poseen una instancia de preguntas estructuradas con el fin de recabar datos como edad, estado civil y estudios. Por otro lado, también se formulan preguntas abiertas con el fin de indagar sobre aspectos de personalidad, actitudinales, competencias laborales, etc.

Entrevista por competencias. La entrevista por competencias se basa en la medición objetiva de indicadores conductuales a partir de la indagación de relatos de acontecimientos de la vida laboral. Se solicita al entrevistado que describa incidentes críticos que haya atravesado en su trabajo y cómo los resolvió. Indagar en estas resoluciones le permite al entrevistador saber qué competencias puso en juego el postulante en cada situación. Por ejemplo, si el entrevistador está evaluando la competencia de liderazgo, puede pedir al candidato que relate una situación en la que haya conseguido que su

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

equipo cumpla con un objetivo difícil o cómo ha hecho para lidiar con un grupo de trabajo conflictivo.

➤ **Assessment Center:** En esta instancia, se diseñan dinámicas grupales con el fin de exponer a los candidatos a una situación de dramatización de algún acontecimiento. Este paso suele ser más rico si se construyen a medida, reproduciendo eventos habituales o incidentes críticos que el postulante tendrá que enfrentar de ser admitido en la organización. La técnica del *Assessment Center* genera gran cantidad de competencias y brinda a los reclutadores expectativas más realista acerca del probable desempeño del candidato en el puesto.

➤ **Evaluación Psicolaboral:** Ningún trabajador es bueno o malo *per se*. Pero puede ser bueno o malo en comparación con un perfil determinado en una cultura organizacional definida. Y los tests psicolaborales suelen brindar datos importantes para realizar esta evaluación.

Técnicas psicométricas: Estas técnicas comparan las respuestas del evaluado con una muestra similar en cuanto a edad, sexo, lugar de residencia, nivel sociocultural, etc. residencia, nivel sociocultural, etc.

En general, sirven para medir habilidades concretas, como el razonamiento abstracto o la capacidad numérica. En este grupo, se encuentran, por ejemplo, las pruebas de inteligencia, como el test de Raven o cuestionarios que evalúan personalidad.

Técnicas proyectivas: Estas técnicas exploran aspectos dinámicos de la personalidad. Las técnicas de evaluación del potencial pueden brindar información muy útil para estos fines. Por eso, son muy utilizadas en los procesos de selección de alta gerencia.

➤ **Toma de referencias laborales:** Se solicita a los postulantes que brinden datos de personas con quienes hayan trabajado en el pasado, preferentemente superiores directos, con el fin de contactarlos e indagar sobre su desempeño.

4. **Presentación de un informe integrador:** Hasta aquí, ya se ha avanzado con aquellos postulantes que mejor se ajusten al perfil requerido. Ahora, toda la información debe plasmarse en un informe individual. Este documento es una herramienta de comunicación, que debe adaptarse al interlocutor con un lenguaje accesible (sin tecnicismos). Este informe estrictamente confidencial, es una foto del candidato, tomada desde la organización y enfocando sólo en los puntos relevantes para la posición. El análisis y la comparación de la información obtenida

permiten ubicar a cada candidato en relación a los rasgos del perfil solicitado, ponderados en una escala cualitativa que permite apreciar las fortalezas debilidades de cada uno de ellos.

5. **Entrevista en Línea:** En esta instancia, el postulante se entrevista con su futuro jefe para indagar sobre cuestiones específicas de la posición y cualquier duda que haya surgido a lo largo del proceso. Por otro lado, aquí se ofrece a la organización la posibilidad

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

de un contacto directo (no mediado por el área de RRHH o la consultora) con el candidato. Así, la persona que solicita cubrir la vacante tiene la oportunidad de conocer a los postulantes para decidir a quién incorporar. En esta instancia, el finalista recibe del área de recursos humanos o de la línea una propuesta formal de compensaciones y beneficios. En posiciones de alta dirección, la negociación salarial es un elemento crucial para llegar a un acuerdo exitoso y la temática es planteada desde el comienzo del proceso por la consultora encargada de llevar a cabo la búsqueda (dado que este tipo de selecciones generalmente se encuentran tercerizadas) Aquí se trata la remuneración pretendida por el postulante y los beneficios adicionales que puede estar percibiendo en su actual empleo y cómo estos serán equiparados por el nuevo empleador. Una vez acordadas las condiciones, se coordinan los exámenes pre ocupacionales, que variarán de acuerdo al tipo de puesto y y a la política de la compañía; los exámenes médicos correspondientes y exámenes socio-ambientales en caso de que la posición lo requiera. Una vez que se tenga respuesta positiva a los exámenes administrados procederá con el alta del trabajador y la confección del legajo.

6. Inducción de la persona en el puesto de trabajo: El entrenamiento inductivo constituye una parte esencial del proceso de socialización y es el primer momento para establecer un contrato psicológico favorable entre el empleado y el empleador.. Formalmente, puede comenzar luego de la decisión de incorporación, pero en la práctica se solapa con el proceso de selección y comienza con la lectura del aviso que da a conocer la posición al mercado. Este proceso finaliza mucho después del video corporativo o la lectura del tradicional “manual de inducción”. El proceso de inducción, en realidad, termina cuando la persona alcanza un buen nivel de rendimiento en el puesto y obtiene una buena calificación en su evaluación de desempeño. Un buen proceso de inducción permite acelerar la curva de aprendizaje (que las nuevas tareas y responsabilidades se realicen en los tiempos más cortos posibles), minimizar la pérdida de productividad (que el tiempo destinado de superiores directos y pares al nuevo empleado sean mínimos) y reducir la *rotación* (reducir la probabilidad de que el nuevo trabajador abandone la empresa en los primeros tiempos).

Consejos para optimizar Procesos de Recursos Humanos

- Definir funciones y requisitos del cargo: Contar con una descripción de cargo para cada uno de los puestos dentro de la organización es una herramienta clave que le permitirá optimizar los tiempos de contratación mediante la identificación de las competencias y la experiencia requeridas para llenar la vacante. La descripción de

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

cargos por cada uno de los niveles (operativo, táctico y estratégico) es la base para lograr coherencia entre las expectativas de un cargo y las personas que lo ocupan.

- Incluir a las personas en el proceso: Es conveniente que el responsable del proceso de reclutamiento trabaje de manera conjunta con el supervisor y el jefe del área del puesto vacante. Reunirse con las personas que van a estar involucradas le puede ayudar a realizar la descripción del cargo, preparar conjuntamente la guía de preguntas para las entrevistas estructuradas y complementar visiones para tomar una decisión acertada cuando se deba escoger al candidato que va a ocupar el cargo.
- Optar por dinámicas grupales: Realizar pruebas y entrevistas de manera grupal con todos los candidatos es una buena alternativa para disminuir significativamente el tiempo y los recursos que se destinan en el proceso de selección. A diferencia de cuando se citan individualmente, y el proceso de torna repetitivo al aplicar las mismas preguntas y procedimientos a los candidatos. En este caso, aconsejamos implementar un assessment center, una metodología que combina procesos de selección masivos.
- Implementar procesos en línea: Plataformas como LinkedIn permiten conocer las competencias de los empleados, su experiencia, sus logros y proyectos en los que ha estado involucrado. Por otro lado, también se pueden administrar y realizar pruebas de competencias y psicotécnicas en plataformas en la nube. También se debe contemplar la posibilidad de realizar las entrevistas de manera remota sin necesidad de desplazamientos.

METODOLOGÍA

Este trabajo posee un enfoque mixto, por lo que se va a trabajar con datos cuantitativos como cualitativos para lograr obtener una visión mucho más completa del fenómeno a estudiar y del problema a resolver, además, va a poseer un alcance exploratorio, al inicio del proyecto, ya que se va a indagar a fondo del problema presentado, realizando un diagnóstico exhaustivo del proceso de reclutamiento y selección actual de la Consultora, para así luego presentar un plan de mejora de dicho proceso.

A la vez, también va a poseer un alcance descriptivo, por lo que se va a considerar todo el proceso de reclutamiento y selección, sus propiedades, características, componentes y rasgos importantes, al mismo tiempo se hará una medición de las variables importantes del proceso, para luego compararlas con las variables del plan de mejora del proceso.

El plan tiene un diseño de integración múltiple, puesto que los resultados tanto cualitativos como cuantitativos se van a integrar para formular un plan de mejora del proceso de Reclutamiento y Selección de Escencial Consultora.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Las técnicas a utilizar van a hacer entrevistas a expertos, encuestas a clientes de la consultora, candidatos que fueron reclutados, y, por último, a potenciales candidatos a reclutar.

Los datos se van a recolectar de las bases de datos brindadas por la consultora, además se aplicará benchmarking sobre los procesos de Reclutamiento y Selección de otras consultoras reconocidas por el medio para tener una visión más integral, para luego crear un action plan de mejora de la gestión del tiempo en Reclutamiento y Selección de Escencial Consultora.

Para poder llevar adelante este trabajo se va a seguir los siguientes pasos:

1. Diagnóstico del Proceso Actual de Reclutamiento y Selección: El mismo va a constar de las siguientes acciones específicas a realizar:
 - ✓ Entrevista a la Directora de la Consultora: Para conocer con detalles como se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección, teniendo en cuenta cada paso que se realiza.
 - ✓ Análisis del Software gestión que posee la empresa: Con el objeto de conocer la base de datos, realizando las siguientes acciones:
 - Examinar el Banco de Talentos ya realizado por la Consultora.
 - Categorizar los distintos tipos de candidatos, ya sea directivos, empleados administrativos u operarios.
 - Calcular cual es la tasa de rotación que poseen sus diferentes clientes, primero corroborando porque el cliente tiene la necesidad de cubrir un puesto (porque se fue un empleado, por fallecimiento, por jubilación, por licencias, o porque simplemente hay una nueva posición dentro de la empresa).
 - Cuantificar diferentes indicadores del actual proceso: nuevos candidatos netos, que son aquellos que aplicaron a un puesto de trabajo divulgado por la consultora y que no estaban en la base de datos, candidatos existentes, esta métrica sirve para medir cuanto de los candidatos que aplican a determinadas ofertas, ya estaban en la base de datos y vuelven a aplicar otra vez a la misma o en otra posición. También se debe verificar la cantidad de candidatos que aplican a una oferta por los diferentes canales de divulgación de la Consultora. Por otro lado, también en este arde duo diagnóstico se debe calcular el total de ofertas enviadas, que es igual al número de candidatos que reciben una oferta sobre el número total de finalistas, y por último, se debe calcular el total de ofertas aceptadas, que son aquellos candidatos que reciben la oferta de incorporación, aceptan y firman el contrato.

Todo esto se realiza para examinar de alguna manera la eficiencia del proceso para luego acelerar este, eliminando los cuellos de botella, teniendo en cuenta

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

la variable principal aquí, que es el TIEMPO, la prioridad es contratar con el menor número de días posibles y que esa contratación sea asertiva.

- ✓ Realizar un informe con los distintos KPI (indicadores) importantes dentro del proceso (fuentes más efectivas, tiempo por proceso, número de entrevistas, cantidad de ofertas, cantidad de candidatos, clientes que piden más candidatos, etc).

2. Benchmarking a consultoras del medio y encuestas a clientes, candidatos ya reclutados y seleccionados y a posibles candidatos:

En esta etapa, el trabajo se centrará en analizar lo que realiza la competencia en cuanto a Reclutamiento y Selección:

- Observar fortalezas y debilidades
- Alcance que poseen a los distintos tipos de candidatos.
- Examinar los distintos pasos del proceso de Reclutamiento y Selección.
- Efectuar comparación con el proceso actual de Escencial Consultora.

A la vez, se realizará unas encuestas a una muestra no probabilística de clientes de la consultora, para verificar su satisfacción con el servicio brindado, y van a estar ya explícitas las preguntas sobre algunas mejoras del proceso brindado para conocer la opinión del cliente.

Y lo mismo serán las encuestas para una muestra no probabilística de candidatos ya seleccionados por Escencial y, por último, se realizará una tercera encuesta a personas que podrían ser potenciales candidatos, para conocer como a ellos les gustaría transitar por un proceso de selección, y de este modo poder concretar cuáles podrían ser las mejoras y plantear el plan de acción.

3. Plan de mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección: Una vez realizado el diagnóstico, examinado otras consultoras del medio, y obteniendo respuestas de las personas que intervienen en el proceso, el plan de mejora se va a centrar en los resultados de todo el estudio previo, identificando aquellas actividades que generan más tiempo muerto dentro del proceso, con el objetivo de simplificarlas o eliminarlas, creando procedimientos más simples y prácticos, provocando eficiencia y optimización en el proceso. para así poder garantizar una buena gestión del tiempo obteniendo una ventaja competitiva.
4. Realizar una comparación del plan de mejora: Luego de tener el action plan de mejora, el fin es efectuar una comparación con la metodología actual de la empresa, teniendo en cuenta los indicadores de recursos humanos que miden la efectividad del proceso, en cuanto al tiempo y recursos utilizados.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Aquí se presenta el cronograma de actividades según el plan realizado, se deben justificar 400 horas como Práctica Profesional, que aproximadamente

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

son 12 semanas, a la vez, además del cronograma de actividades del plan propiamente dicho, se va a realizar presentaciones en las distintas oportunidades que la Universidad u otros entes faciliten, para presentar adelantos del trabajo, además la autora del plan de trabajo, va a tomar capacitaciones con respecto a la Disciplina de Recursos Humanos, para poder abordar de mejor forma el trabajo a presentar y a la vez, adquirir conocimientos innovadores que serán de gran utilidad en el futuro profesional de la misma.

ACTIVIDADES	SEMANAS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Búsqueda de Bibliografía													
Diagnóstico del Proceso Actual de Reclutamiento y Selección													
Benchmarking con otras Consultoras del medio													
Encuestas a clientes, candidatos seleccionados y potenciales													
Recolección y análisis de datos													
Preparar Action Plan de Mejora													
Redacción y corrección del Trabajo Final													
Presentación del Trabajo Final													

Justificación de horas:

- 80 horas justificadas por informes de avances mensuales, más el informe final.
- La práctica cubre solo 4 horas diarias en el lugar de trabajo, por lo tanto: 4 horas diarias * 5 días * 12 semanas = 240 horas

Con la disponibilidad de trabajo en la empresa se llegan a cumplir las 400 horas, pero, además, la autora realizará cursos con temática de recursos humanos como, por ejemplo:

- ✓ Selección de personal módulos en sistemas: Consta de 4 encuentros, de 19.00 a 22.00 hs, es decir, 12 horas de capacitación.
- ✓ Capacitaciones mensuales realizadas por Acilrha Delegación Tucumán, que es una asociación de Licenciados en Relaciones Laborales, del trabajo y de Recursos Humanos de la Argentina, que organizan encuentros profesionales, capacitaciones, charlas de actualización sobre la materia RRHH.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, M. A. (2012). *SELECCIÓN POR COMPETENCIAS*. Buenos Aires Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento*. México D.F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Maas, P. (2009). Master en Negocios. *Master en Negocios*.
- Mora, M. E. (2014). *Metodología de la Investigación*. -: Thompon Editores.
- Morales, F. (6 de Noviembre de 2017). *Ascendo.blog*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/4-consejos-para-reducir-el-tiempo-de-los-procesos-de-seleccion/>
- Ulrich, D. (2018). *RECURSOS HUMANOS CHAMPIONS*. Buenos Aires - Argentina: Edicaciones Granica S.A.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

INFORMES DE AVANCES

PRIMER AVANCE



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



"Optimización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Escencial Consultora"

Alumno: Anaya, María Belén

Tutor: Grunauer, Erika

Informe de avance

Fines de Agosto:

- Reunión con la Tutora (Erika Grunauer) en donde se planteó la forma en la que vamos a trabajar para poder desarrollar el plan de trabajo planteado.
- Participación en la Reunión de Tutorías.
- Reunión con la Directora (María Laura Colque) de la Consultora en donde se planteó que será mi tutora externa del trabajo, y se firmó la carta acuerdo.
- Realización de formato de entrevista de experto a María Laura Colque.
- Inicio de diagnóstico del sistema de gestión de forma general.
- Reunión con la Tutora (Erika Grunauer) para determinar finalmente la estructura de la entrevista a María Laura Colque y para hacerle conocer a la Tutora de una forma general el sistema de gestión de la Consultora.
- Entrevista con La Directora (María Laura Colque), en donde se habló de temas puntuales, como ser los pasos del proceso de reclutamiento y selección, puntos fuertes y débiles de su sistema, entre otros.

Septiembre:

- Búsqueda de bibliografía adicional actualizada y moderna de la Disciplina de Recursos Humanos, focalizado en el Proceso de Reclutamiento y Selección.
- Transcripción de la entrevista a María Laura Colque y análisis de la misma, en donde se pudo extraer los pasos del proceso de reclutamiento y selección y demás información relevante para el trabajo.
- Análisis profundo del sistema de gestión, en donde se pudo describirlo, y obtener algunos datos relevantes.
- Se extrajo el Banco de Talentos ya realizado por la consultora, en donde se pudo observar la cantidad de candidatos, y luego se ingresó a uno por uno (874 candidatos) para poder determinar la cantidad de postulaciones que tiene cada uno, lo que da las postulaciones reales del sistema.
- Se calcularon indicadores como ser candidatos netos o nuevos, candidatos existentes, entre otros.
- Se realizó un análisis de los distintos canales de difusión y de las distintas formas en que una persona se puede postular a una oferta laboral.
- Se detallaron las fortalezas y debilidades del sistema de gestión, y las fortalezas y debilidades de los canales de difusión.
- Se armó todo el primer avance estructurado con un índice para seguir el orden y se lo envió a la Tutora Grunauer y luego a la Cátedra de PP.
- Se realizó el Resumen para la Charla de Discusión y la presentación en Power Point para ese día, y la vez se lo envió a la Tutora Grunauer en donde dió su devolución.
- Participación en la Charla de Discusión para presentar el primer avance realizado de PP.
- Reunión con la Tutora para obtener la devolución de la charla de discusión y pasos a seguir en el trabajo.



Scanned with
CamScanner

ERIKA GRUNAUER

1

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

SEGUNDO AVANCE



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



"Optimización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Escencial Consultora"

Alumna: Antaya, María Belén

Tutor: Grunauer, Erika

Informe de avance

Octubre:

- Reunión con la Tutora (Erika Grunauer) en donde se planteó la forma en la que vamos a seguir trabajando en conjunto.
- Participación en la Charra de Discusión de PP.
- Reunión con la Directora (María Laura Colque) de la Consultora en donde se planteó la forma de llegar a sus clientes y candidatos ya seleccionados.
- Se alistaron todas las ofertas laborales publicadas, con la cantidad de visitas de cada una de ellas, junto con la cantidad real de postulantes y se calculó las tasas de conversión de visitante a postulantes de cada oferta.
- Categorización de las ofertas de trabajo publicadas por la consultora, en donde se calculó otra vez la tasa de conversión de visitantes a postulantes reales. Se realizó con el objetivo de observar que tipo de empleo posee más relevancia.
- Confección de informe de KPIS con los indicadores calculados en el primer avance de PP.
- Elaboración de 4 encuestas destinadas a: Clientes de la consultora, consultoras del medio, candidatos de Escencial y candidatos potenciales.
- Divulgación de las distintas encuestas a través de redes sociales y en el caso de las Consultoras a través de llamados telefónicos, correos electrónicos y visitas presenciales. En el caso de los postulantes, se divulgó la encuesta a través de correo electrónico promovido por Escencial.
- Análisis de las distintas encuestas teniendo en cuenta las preguntas y respuestas.
- Realización de cuadro comparativo de las Consultoras del medio con Escencial.
- Se elaboró el segundo avance para ser enviado a la Profesora Erika Grunauer.
- Reunión con Tutora Erika Grunauer para evaluar lo avanzado hasta el día de la fecha.
- Participación de Capacitación de "Selección de personal", promovido por la consultora al público en general, duración de 4 jueves de 3 horas cada uno, equivalente a 12 horas. Iniciado el día 17 de octubre del 2019.
- Búsqueda de nuevas técnicas para proponer mejoras en el proceso, como ser Head Hunting, reclutamiento permanente y jóvenes profesionales.


Prof. Erika Grunauer

1

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

TERCER AVANCE



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
Práctica Profesional Licenciatura en Administración



"Optimización del Proceso de Reclutamiento y Selección de Escencial Consultora"

Alumno: Amaya, María Belón

Tutor: Grunauer, Erika

Informe de avance

Noviembre:

- Realización y evaluación de encuesta a clientes de Escencial.
- Asistencia a la capacitación "Selección de Personal" brindada por Escencial Consultora.
- Determinación de los puntos claves a mejorar, para realizar el plan de mejora.
- Desagregación de todos los pasos del proceso de reclutamiento y selección de Escencial con sus respectivas actividades.
- Creación de un plan de mejora detallado, teniendo en cuenta cada paso.
- Optimización del proceso, uniendo pasos y eliminando otros.
- Recomendaciones y conclusiones finales.
- Redacción del último avance de PP y enviado a Tutora (Erika Grunauer) para su evaluación.
- Redacción del trabajo de campo con su estructura correspondiente.
- Realización de power point y poster como presentación para la muestra académica.
- Reunión con Tutora (Erika Grunauer) para realizar los últimos ajustes para la muestra académica.
- Participación de la muestra académica.
- Recolección de documentación probatoria de horas.
- Redacción del informe final completo.
- Colaboración en el proceso de reclutamiento y selección de AIESEC (Asociación Internacional de Estudiantes de Ciencias Económicas y Comerciales), realizando entrevistas y assessment center a futuros miembros.
- Trabajo final enviado a Tutora (Erika Grunauer).
- Devolución de Tutora (Erika Grunauer).
- Corrección final y presentación del informe final a la Cátedra de Práctica Profesional.


LIC/ERIKA GRUNAUER



Scanned with
CamScanner

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN)**



TRABAJO DE CAMPO

***“OPTIMIZACIÓN DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN
ESPECIAL CONSULTORA”***

Autora: Amaya, María Belén

Asignatura: Práctica Profesional

Tema: Reclutamiento y Selección

Tutora: Grunauer, Erika

**Establecimiento: Facultad de Ciencias
Económicas UNT**

**Carrera: Licenciatura en
Administración**

2019

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

ÍNDICE

TRABAJO DE CAMPO.....	26
Resumen.....	28
Introducción.....	29
Presentación del problema.....	30
Objetivos.....	30
Objetivo General.....	30
Objetivos Específicos.....	30
Marco teórico.....	30-40
Metodología.....	40-42
Resultados.....	42
Análisis Interno.....	42
Entrevista María Laura Colque.....	42
Pasos del Proceso de Escencial.....	42-44
Más información relevante recabada.....	44-45
Análisis del Software de Gestión.....	45-51
Informe de KPIs relevantes.....	52-54
Análisis Externo.....	54
Benchmarking con otras Consultoras.....	54-64
Análisis encuestas de candidatos Escencial.....	64-76
Análisis encuestas de potenciales candidatos.....	76-84
Análisis encuestas de clientes Escencial.....	85-94
Plan de mejora.....	94-109
Análisis externo.....	54-94
Plan de mejora.....	94-109
Recomendaciones.....	109
Conclusiones.....	109-110
Apéndices.....	110-119
Bibliografía.....	119

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

RESUMEN

El presente trabajo, se efectuó con el objetivo de brindar una mejora a uno de los servicios que brinda Escencial Consultora, en este caso, el proceso de reclutamiento y selección de personal.

El problema que planteaba la compañía fue que no lograban cumplir con los tiempos establecidos para brindar el candidato correcto en el momento justo que el cliente lo necesitaba, lo que podía resultar una pérdida de clientela. Esta situación no favorecía a ninguna de las partes ya que, el cliente no podía cubrir su vacante en el momento que lo necesitaba, lo que implicaba mayores costos y esfuerzos por parte del mismo y Escencial corría el riesgo de perder clientes importantes por no brindar un servicio de calidad, lo que significaba también perder su reputación y dinero.

Es por este motivo que el trabajo fue realizado con el fin de optimizar el proceso de reclutamiento y selección en Escencial Consultora. El mismo constó de tres partes:

1. Diagnóstico interno
2. Diagnóstico externo
3. Plan de mejora

Estos análisis permitieron recabar información valiosa para poder descubrir aquellas actividades dentro del proceso que más tiempo llevaban en realizarlas y que no generaban valor extra para el cliente empresa.

Cabe destacar que este trabajo de investigación tiene un enfoque mixto, ya que se recolectaron tanto datos cualitativos como cuantitativos en cada una de las partes antes mencionadas y a la vez, tiene un alcance exploratorio y descriptivo porque se investigó a fondo el proceso de reclutamiento y selección de Escencial y se fue transcribiendo cada hallazgo dentro del proceso de exploración para luego poder perfeccionar el procedimiento.

Para diseñar el plan de mejora se tuvo en cuenta también la opinión de clientes y candidatos que pasaron por el proceso de reclutamiento y selección en Escencial, siguiendo también las posturas de futuros candidatos del proceso. A la vez, se realizó un benchmarking con otras consultoras del medio. Estos distintos puntos de vista ayudaron a crear un plan de mejora integral, para poder así brindar a Escencial una mejora a largo plazo con una visión más amplia, considerando ambos entornos (Interno y externo).

Con este plan de mejora se pretende ofrecer a Escencial la forma de optimizar su proceso para brindar no sólo un servicio de reclutamiento y selección óptimo, sino también una buena experiencia a cada una de las personas que participan del mismo.

Palabras claves: Plan de mejora – Optimización – Proceso de Reclutamiento y Selección – Escencial Consultora

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el activo más valioso de las organizaciones no es el dinero, son las personas, es decir, el capital humano, ya que sin ellas, las empresas no pueden realizar sus tareas diarias, para poder subsistir en el mercado competitivo y dinámico.

Las personas son las que brindan a las organizaciones aquel valor agregado y ventaja competitiva que las distinguen de otras empresas en cuanto a habilidades, conocimientos, competencias e innovación. Y a la vez, las empresas brindan a las personas oportunidades de crecimiento y desarrollo tanto personal como profesional dentro de sus instalaciones, a cambio de un buen desempeño en el puesto asignado.

Lo máspreciado de las empresas es el Talento Humano, las compañías deben tener la habilidad de poder atraer a los talentos adecuados para cada uno de sus puestos, pero muchas empresas hoy, eligen tercerizar esta tarea subcontratando a compañías que son especialistas en el área de Recursos Humanos, este es el caso de las Consultoras.

Las Consultoras realizan el proceso de reclutamiento y selección a sus clientes para entregarles los candidatos más idóneos para los perfiles de puestos buscados, satisfaciendo la necesidad de empleados de cualquier nivel, y garantizando una selección efectiva, para que luego sólo la empresa determine si contratarlo o no, teniendo en cuenta las competencias de los candidatos, así como también, sus conocimientos y destrezas respecto a la descripción del puesto.

Estas empresas asesoras efectúan procesos de Reclutamiento y Selección a medida de su clientela, teniendo en cuenta las necesidades de los mismos, con la finalidad de mejorar la performance diaria, aportándole una buena gestión del talento humano y organizacional, lo que provoca que el cliente se focalice tan sólo en la satisfacción y desarrollo de sus empleados y a la vez, al logro de objetivos operativos, con el fin de lograr un crecimiento exponencial, tanto en las personas como en los resultados.

Si el trabajo de las Consultoras se realiza en forma correcta, la empresa cliente podrá mejorar la calidad de los bienes y servicios, ahorrar tiempo y dinero, y a la vez liberar tiempo del área de Recursos Humanos para aprovecharlo en otras funciones primordiales del día a día.

Es por todo lo expuesto anteriormente, que el trabajo realizado estará enfocado en el proceso de reclutamiento y selección de personal que gestiona diariamente una compañía asesora de la Provincia de San Miguel de Tucumán, llamada Escencial Consultora.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Escencial Consultora se encontraba en riesgos de perder a clientes importantes por no poder cumplir con los plazos mínimos de entrega de candidatos a cubrir diferentes puestos, ya que el proceso que efectúan muchas veces requiere un tiempo prolongado y que no coincide con el establecido por el cliente.

Por lo tanto, se define al problema como: **“Existe una demora considerable del proceso de reclutamiento y selección en Escencial Consultora que le impide cumplir con los plazos estipulados por el cliente para la presentación de los candidatos”**.

OBJETIVO GENERAL

Actualmente en el mercado existen altas tasas de rotación de empleados, ya sea por bajas, jubilación, licencias, etc. Y es por eso que Escencial se debe amoldar a la situación dinámica de hoy, para poder seguir posicionándose en el mercado y no obtener pérdidas.

Para poder resolver el problema en cuestión y lograr que la Consultora pueda satisfacer las necesidades de su cliente, brindándole el candidato correcto en el momento justo, se procedió a formular el siguiente objetivo general: **“Optimizar el proceso de Reclutamiento y Selección teniendo en cuenta el tiempo y los recursos, desde la necesidad de cubrir una posición hasta presentar al candidato correcto en el momento justo que el cliente lo necesita”**.

Optimizando el proceso se va a lograr que el cliente obtenga un servicio de calidad adquiriendo al candidato en el momento correcto, eliminando tiempos muertos y actividades que no generan valor y como consecuencia agregando aquellas que si lo generan.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Examinar el proceso actual, teniendo en cuenta su sistema de gestión y otras variables de estudio.
2. Identificar aquellas actividades que no generan valor y que llevan tiempo llevarlas a cabo.
3. Efectuar benchmarking con Consultoras del medio y conocer las experiencias de clientes, postulantes y potenciales candidatos del proceso.
4. Diseñar un plan de mejora para optimizar el proceso y compararlo con el actual.

MARCO TEÓRICO

A continuación, se va a exponer contenido extra recaudado sobre el actual proceso de reclutamiento y selección en las organizaciones:

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE RRHH: UNA PERSPECTIVA GENERAL (WAYNE MONDY)

DOTACIÓN DE PERSONAL

Análisis de puestos: Una herramienta básica de la administración de recursos humanos.

El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

En el ambiente laboral dinámico de la actualidad, la necesidad de un sistema sólido de análisis de puestos es fundamental. Se están creando nuevos puestos, y los puestos antiguos se rediseñan o se eliminan. Un análisis de puestos realizado tan sólo hace algunos años actualmente podría ser obsoleto. Algunos señalan incluso que los cambios ocurren con tanta rapidez que es difícil mantener un sistema eficaz de análisis de puestos.

El puesto consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas.

Una posición es un conjunto de tareas y responsabilidades a cargo de una persona; existe una posición para cada individuo dentro de la organización.

El análisis de puestos ofrece un resumen de los deberes y las responsabilidades de un trabajo, su relación con otros puestos, los conocimientos y las habilidades que requiere, y las condiciones laborales en las cuales se lleva a cabo. Se recopilan las actividades propias de un puesto, se analizan y se registran tal y como se desarrollan, y no como deberían desarrollarse, se lo realiza después de que se ha diseñado el cargo, luego de que el empleado ha sido capacitado, y una vez que alguien desempeña el cargo.

El análisis de puestos se lleva a cabo en tres ocasiones: 1. cuando se funda la organización y se inicia por primera vez un programa de análisis de puestos; 2. cuando se crean nuevos puestos y 3. cuando los puestos cambian de manera significativa como resultado de nuevas tecnologías, métodos, procedimientos o sistemas.

La información del análisis de puestos se usa para indicar tanto las descripciones del puesto como las especificaciones del mismo.

La descripción del puesto es un documento que brinda información acerca de las tareas, los deberes y las responsabilidades esenciales de un puesto. Las cualidades mínimas aceptables que un individuo debe poseer.

Descripción del puesto: Deben incluir enunciados concisos de lo que se espera que hagan los empleados en el puesto, cómo lo harán y las condiciones en las cuáles cumplirán con los deberes. Las descripciones de puestos concisas ponen fin a la posibilidad de escuchar argumentos como "Ése no es mi trabajo".

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Identificación del puesto de trabajo: La identificación del puesto incluye el título del puesto, el departamento, la relación de autoridad y un número o código para el puesto de trabajo.

Fecha del análisis de puestos: La fecha del análisis de puestos debe incluirse en la descripción del puesto para ayudar a identificar los cambios en el puesto de trabajo que harían obsoleta a la descripción. Algunas empresas consideran útil poner una fecha de expiración en el documento.

Resumen del puesto: El resumen del puesto brinda un panorama del puesto de trabajo. Por lo regular es un párrafo breve que describe el contenido del cargo.

Tareas a realizarse: El cuerpo de la descripción del puesto delinea las principales tareas que deben realizarse. Por lo regular, una oración que empieza con un verbo de acción (como recibe, realiza, establece o ensambla) explica de manera adecuada cada tarea.

Especificación del puesto: Deben reflejar las cualidades mínimas, y no las cualidades ideales, para un puesto específico. Si se exageran las especificaciones, se generarán varios problemas.

Pronósticos de la disponibilidad de los recursos humanos

La determinación de si la empresa será capaz de encontrar a los empleados con las habilidades necesarias, y a partir de qué fuentes, es un pronóstico de disponibilidad. Ayuda a mostrar si los empleados necesarios pueden obtenerse dentro de la compañía, fuera de ésta, o con una combinación de las dos fuentes. Otra posibilidad es que las habilidades requeridas no estén disponibles en forma inmediata a partir de una fuente factible.

Sistema de información de Recursos Humanos

Cualquier enfoque organizado para obtener información relevante y oportuna sobre la cual se puedan basar las decisiones de recursos humanos. El sistema debe ser eficiente desde el punto de vista de los costos. Un SIRH debe diseñarse de manera que brinde información: Oportuna. Un administrador debe tener acceso a información actualizada precisa, debe ser capaz de confiar en la exactitud de la información recibida concisa. La ausencia de cualquiera de estas características reduce la eficacia de un SIRH y complica el proceso de toma de decisiones. En contraste, un sistema que posea todas estas características facilitará el proceso de la toma de decisiones y mejorará su exactitud.

Sistema de información para la administración de RH

Es el uso de programas de cómputo y de redes corporativas para automatizar los procesos de recursos humanos basados en documentos impresos que requieren de la aprobación de un administrador, del mantenimiento de registros o de datos de entrada y de procesos que dan apoyo al trabajo gerencial.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

El SIARH básico automatiza el manejo de documentos, el flujo de trabajo y los procesos asociados con transacciones rutinarias, como la concesión de aumentos de sueldo, el arreglo de transferencias y la aprobación de tiempos de vacaciones y de gastos de viaje. Los procesos más avanzados incluyen el reclutamiento, la planeación de la compensación y la administración del desempeño.

RECLUTAMIENTO

Proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización.

Los costos de reclutamiento suelen ser altos. Por eso, un programa de reclutamiento que funcione de manera adecuada tendrá un efecto trascendental sobre el renglón de las utilidades de la compañía.

Es fundamental tener un proceso de reclutamiento correctamente sintonizado para que el proceso de selección funcione de manera adecuada.

Alternativas de Reclutamiento.

- **Subcontrataciones:** una subcontratación es el proceso de contratar a un proveedor externo para que realice un trabajo que anteriormente se hacía en forma interna.
- **Empleados eventuales:** son los equivalentes de un inventario justo a tiempo. Estos trabajadores prescindibles ofrecen distintas ventajas: una flexibilidad máxima para el empleador y menores costos de mano de obra. Las razones por las cuales las organizaciones optan por recurrir a estos empleados son numerosas, e incluyen las fluctuaciones estacionales, los trabajos basados en proyectos, el deseo de adquirir conjuntos de habilidades que no están disponibles en la población de empleados, las congelaciones en las contrataciones y un crecimiento rápido. Tener empleados eventuales ayuda a evitar algunos de estos gastos y a mantener la flexibilidad a medida que varían las cargas de trabajo.
- **Organizaciones profesionales de empleadores (subcontratación de empleados): (OPE)** es una compañía que arrienda empleados a otras empresas. Cuando se toma la decisión de recurrir a una OPE, la compañía libera a sus empleados, quienes entonces son contratados por la OPE. La OPE se encarga de las necesidades administrativas asociadas con esos empleados: les paga sus salarios y también las primas de compensación, paga los impuestos relacionados con la nómina y las prestaciones. La OPE es el empleador legal. Por consiguiente, la compañía subcontratista es responsable por las actividades de reclutamiento.
- **Tiempo extra:** ayuda tanto al empleador como al empleado. El primero se beneficia al evitar el reclutamiento, la selección y los costos de capacitación. Los empleados se benefician de un incremento en sus ingresos durante el periodo de tiempo extra.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Con frecuencia, el reclutamiento empieza cuando un administrador publica una solicitud de personal, un documento que especifica el título del puesto, el departamento, la fecha en la cual se necesitará el empleado y otros detalles más.

El siguiente paso en el proceso de reclutamiento es determinar si dentro de la empresa (la fuente interna) se encuentran disponibles los empleados calificados o si es necesario recurrir a fuentes externas, como colegios, universidades y otras organizaciones. En virtud del alto costo del reclutamiento, las organizaciones necesitan usar las fuentes y los métodos de reclutamiento más productivos que estén disponibles.

Las fuentes de reclutamiento son los espacios donde se localizan los candidatos calificados, como las universidades o los competidores. Los métodos de reclutamiento son los medios específicos que se utilizan para atraer a los empleados potenciales hacia la empresa, como el reclutamiento en línea. El aprovechamiento de las fuentes productivas de solicitantes y el uso de métodos convenientes de reclutamiento son factores esenciales para maximizar la eficiencia y la efectividad del reclutamiento.

Un candidato responde a los esfuerzos de reclutamiento de la empresa mediante la entrega de datos profesionales y personales, ya sea en una solicitud de empleo o en un currículum, dependiendo de la política de la compañía.

Para maximizar la eficacia del reclutamiento, el uso de fuentes y métodos de reclutamiento adaptados a necesidades específicas es de importancia vital.

MÉTODOS DE RECLUTAMIENTO EN LÍNEA

El reclutamiento en línea tiene varias ventajas sobre los métodos tradicionales de reclutamiento. Primero, cuesta menos porque la publicidad en línea es menos costosa, es fácil poner un anuncio, y las respuestas llegan más rápido y a menudo en mayores cantidades. Además, la tarea de ponerse en contacto con los candidatos y de procesar sus currículos es computarizada, reduciendo con ello el tiempo de reclutamiento. Por otra parte, la publicidad en línea permite a la compañía buscar una variedad más amplia de aspirantes. Otro beneficio es que el tiempo del ciclo de reclutamiento, es decir, el tiempo que transcurre desde que existe una vacante hasta que el puesto se ocupa, se reduce.

Aunque el reclutamiento en línea puede ser valioso, tiene algunas limitaciones potenciales que deben tomarse en cuenta. Como es tan fácil que alguien presente en línea una candidatura para un puesto, se deben instalar algunos filtros para eliminar a aquellos que no reúnan las cualidades mínimas. También, existe una mayor competencia por los empleados calificados entre las compañías pequeñas y medianas, así como entre las globales. Las compañías más pequeñas pueden llegar a los solicitantes provenientes de todas las partes del país o incluso de otros países. Finalmente, la confidencialidad podría ser un

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

problema, ya que toda la información del aspirante podría estar en uno o más sitios Web, los cuales podrían ser violados por los llamados hackers o piratas de Internet.

SELECCIÓN

Importancia de la selección de los empleados

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. La selección del individuo incorrecto para un puesto será costosa.

Si una empresa contrata muchos malos elementos, no podrá tener éxito durante mucho tiempo aun cuando tenga planes perfectos, una estructura organizacional sólida y sistemas de control bien afinados. Los individuos competentes deben estar disponibles para asegurar el logro de las metas organizacionales. En la actualidad, con tal cantidad de empresas que tienen acceso a la misma tecnología, las personas hacen una diferencia real.

Factores ambientales que afectan el proceso de selección

- Otras funciones de Recursos Humanos: El proceso de selección afecta prácticamente a todas las funciones de RH y, al mismo tiempo, se ve afectado por éstas. Si el paquete de remuneración es inferior a los que ofrece la competencia de la empresa, la contratación de los aspirantes mejor capacitados será difícil o imposible. Lo mismo sucederá si las prestaciones de seguridad y salud de la empresa son inferiores al estándar del mercado o si la empresa tiene la reputación de brindar una capacitación mínima.
- Consideraciones legales: los aspectos legales desempeñan un papel significativo en la administración de RH en virtud de la legislación, las órdenes ejecutivas y las decisiones de las cortes. Aunque el propósito básico de la selección es determinar la elegibilidad de los candidatos para el empleo, también es esencial que las organizaciones mantengan prácticas no discriminatorias.
- Rapidez en la toma de decisiones: El tiempo disponible para tomar una decisión de selección también puede tener un efecto mayor sobre el proceso de selección. La investigación indica que las organizaciones que llenan los puestos rápidamente tienden a dar un rendimiento total más alto para los accionistas. Ciertas condiciones también tienen un efecto sobre la rapidez necesaria para tomar decisiones. Por otra parte, una búsqueda a nivel nacional para seleccionar a un director ejecutivo puede tomar meses o incluso un año. En los ambientes burocráticos, es

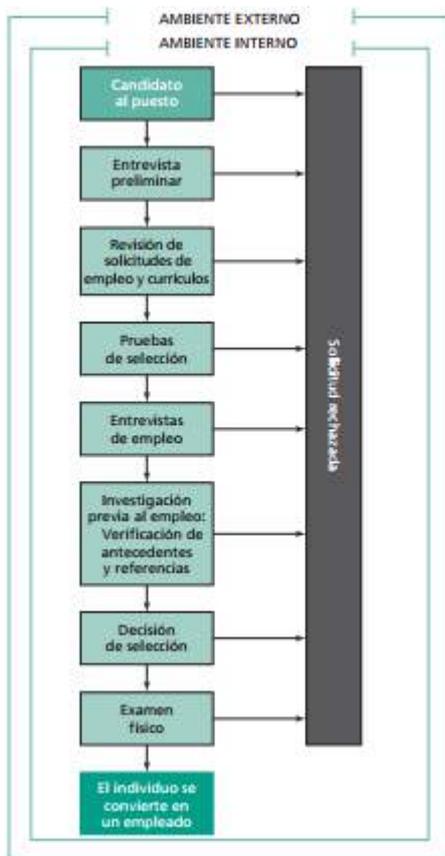
INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

común que el proceso de selección requiera de una cantidad de tiempo considerable.

- Jerarquía organizacional: Por lo regular, las organizaciones siguen enfoques diferentes para ocupar los puestos a distintos niveles. Por ejemplo, considere las diferencias al contratar a un director ejecutivo y a un oficinista. Seguramente habrá que realizar un gran número de verificaciones de antecedentes y entrevistas múltiples para seleccionar a quien ocupe la posición ejecutiva. Por otra parte, un solicitante de una posición de oficinista probablemente se sometería a un examen del manejo de procesadores de palabras y tal vez a una entrevista breve de empleo.
- Reserva de candidatos: El número de candidatos capacitados que se reclutan para un puesto en particular constituye la reserva de candidatos. El proceso será verdaderamente selectivo sólo si existen varios aspirantes capacitados. Sin embargo, quizá sólo uno de los aspirantes con las habilidades requeridas esté disponible. El proceso de selección se vuelve entonces una cuestión de elegir a partir de quienquiera que esté disponible.
- Tipo de organización: El tipo de organización empleadora, ya sea una organización privada, gubernamental o no lucrativa, también afecta el proceso de selección. Una empresa del sector privado está intensamente orientada hacia las utilidades. Los empleados en prospecto que pueden ayudar a lograr las metas de utilidades son los candidatos preferidos. La consideración integral del individuo incluyendo los factores de personalidad relacionados con el trabajo intervienen en la selección de empleados para este sector. Muchas entidades gubernamentales identifican por lo general a los candidatos capacitados a través de exámenes competitivos. Con frecuencia un administrador selecciona tan sólo a partir de los tres mejores candidatos para una posición. Es probable que un administrador en este sector no tenga la prerrogativa de entrevistar a otros candidatos.
- Periodo de prueba: Muchas empresas usan un periodo de prueba que les permite evaluar la capacidad de un empleado con base en su desempeño. Esta práctica puede ser un sustituto para ciertas fases del proceso de selección, o bien, una verificación sobre la validez del proceso. El fundamento es que si un individuo logra desempeñar con éxito el trabajo durante el periodo de prueba, el proceso no requiere de otras herramientas de selección. Desde el punto de vista legal, la inclusión de un periodo de prueba en el proceso de selección está relacionada con el trabajo. En cualquier caso, los empleados recién contratados necesitan supervisión para determinar si la decisión de contratación fue acertada.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

PROCESO DE SELECCIÓN



1. Entrevista preliminar: El objetivo básico de la selección preliminar es eliminar a aquellos aspirantes que obviamente no reúnan los requisitos para el puesto. En esta etapa, el entrevistador hace algunas preguntas directas. Además de eliminar rápidamente a los candidatos que obviamente no están capacitados, una entrevista preliminar genera otros beneficios positivos para la empresa. Es posible que la posición que solicite un candidato no sea la única que esté disponible. Un entrevistador bien informado sabrá de otras vacantes dentro de la empresa y podrá dirigir al empleado en prospecto a otra posición. Este tipo de entrevistas no solamente ayudan a forjar la buena voluntad de la empresa, sino que también maximizan la eficacia del reclutamiento y la selección. El teléfono es una herramienta valiosa al inicio del proceso de selección, ya que permite a los administradores contratantes que están muy ocupados reducir la reserva de candidatos

antes de tener una entrevista formal cara a cara. Obviamente, este método carece de las ventajas de un contacto personal. El teléfono elimina la información visual que necesitan los seres humanos para evaluar a un individuo de una manera más completa.

2. Revisión de solicitudes de empleo: Hacer que el candidato llene una solicitud de empleo es otro paso inicial en el proceso de selección. Esto precede o sigue a la entrevista preliminar. El empleador evalúa entonces la solicitud para ver si existe una correspondencia aparente entre el individuo y el puesto de trabajo. Una solicitud de empleo bien diseñada y administrada adecuadamente será de gran utilidad, ya que se incluye información esencial y se presenta en un formato estandarizado. En el caso de muchas posiciones administrativas y profesionales, no se requiere el llenado de solicitudes de manera inicial. En estos casos, un currículum es suficiente. Por lo regular, se pedirá más adelante el llenado y la presentación de la solicitud de empleo. La información específica que se pide en una solicitud de empleo varía de una empresa a otra, e incluso por tipo de trabajo dentro de una organización. Una solicitud contiene por lo regular secciones para indicar nombre, dirección, número telefónico,

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

datos sobre servicio militar, formación académica y experiencia laboral. Los administradores encargados de la contratación comparan la información contenida en una solicitud de empleo con la descripción del puesto para determinar si existe concordancia entre los requisitos de la empresa y las cualidades del candidato. Como cabe esperar, este juicio a menudo es difícil. En la solicitud de empleo se incluyen por lo general varios enunciados impresos. Al firmar la solicitud, el candidato certifica que la información que ha dado es exacta y verdadera. Es muy probable que los empleadores rechacen a los candidatos que hagan declaraciones falsas en relación con características fundamentales.

3. Revisión de currículos: Un currículum es un resumen dirigido a metas que describe la experiencia, formación académica y capacitación de un individuo; es un documento que se redacta para utilizarse en un proceso de selección de personal. Los aspirantes a puestos profesionales y gerenciales a menudo comienzan el proceso de selección enviando su currículum. Al redactar un currículum, se debe tener especial cuidado de no tergiversar la verdad.
4. Pruebas de selección: Estas pruebas evalúan factores tales como aptitudes, personalidad, habilidades y motivación de los empleados potenciales, y permiten a los administradores elegir candidatos de acuerdo con la manera en la que éstos se ajustarán dentro de los puestos vacantes y la cultura corporativa. Las pruebas por sí mismas son insuficientes para hacer una evaluación satisfactoria de un candidato porque no son infalibles. Las empresas necesitan usarlas en conjunción con otras herramientas de selección.
5. Entrevistas de empleo: Es una conversación orientada hacia las metas en la cual un entrevistador y un candidato a un puesto de trabajo intercambian información. La entrevista de trabajo es especialmente importante porque los candidatos que llegan a esta etapa son los “sobrevivientes”. Han pasado la entrevista preliminar, se han revisado sus solicitudes de empleo y han alcanzado un puntaje satisfactorio en las pruebas de selección. En este momento, los candidatos parecen estar capacitados, al menos en papel. Sin embargo, todo administrador experimentado sabe que las apariencias engañan. Se necesita información adicional para saber si un individuo está dispuesto a trabajar y si se podrá adaptar a una organización en particular.
6. Investigación previa al empleo: La principal razón para investigar los antecedentes de los candidatos es contratar a mejores empleados.⁵² Para esta etapa del proceso de selección, un candidato ha llenado una forma de solicitud de empleo o ha entregado un currículum, se ha sometido a las pruebas de selección requeridas y ha tenido una entrevista de empleo. Superficialmente, los candidatos que pasan a esta etapa parecen capacitados. Ahora es el momento de determinar la exactitud de

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

la información presentada o de determinar si no se presentó alguna información vital.

7. Decisión de selección: En este punto, el foco de atención es el administrador, quien debe dar el paso más importante de todos: la decisión real de contratación. La elección final se hace a partir de aquellos que todavía estén en la contienda después de evaluar la verificación de las referencias, las pruebas de selección, las investigaciones de antecedentes y la información de entrevistas. Por lo regular, la persona seleccionada tiene las cualidades que se ajustan más a los requisitos del puesto vacante y de la organización. Sin embargo, algunas empresas consideran que el potencial de desarrollo de un candidato es tan importante como su capacidad para ocupar la posición actual.
8. Examen Médico: El propósito básico del examen médico es determinar si un candidato es físicamente capaz de realizar el trabajo. Los administradores deben estar conscientes de las responsabilidades legales relacionadas con los exámenes médicos. Los Lineamientos uniformes afirman que estos exámenes se pueden tomar como base para rechazar a los candidatos tan sólo cuando los resultados muestren que el desempeño en el trabajo se vería afectado de manera adversa.
9. Notificación de candidatos: La administración debe notificar a los candidatos tanto aceptados como rechazados acerca de las decisiones de selección tan pronto como sea posible. Esta acción es una cuestión de cortesía y de buenas relaciones públicas. Cualquier demora también podría dar como resultado que la empresa pierda un candidato excelente, ya que los mejores prospectos con frecuencia tienen otras opciones de empleo.

Métrica para la evaluación de la eficacia del reclutamiento y selección

Las métricas que están disponibles para evaluar la eficacia del área de RH son numerosas, y es posible generar un amplio conjunto de éstas para evaluar los elementos del proceso de reclutamiento y de selección.

- Tasa de rotación: Es el número de veces en promedio que los empleados tienen que ser reemplazados durante un año.
- Costos de reclutamiento: Al determinar los costos de reclutamiento por contratación, se debe calcular primero el gasto total de reclutamiento. Posteriormente, se determina el costo por contratación dividiendo el gasto del reclutamiento entre el número de empleados contratados.
- Tasa de selección: Es número de candidatos contratados a partir de un grupo de candidatos y expresado como un porcentaje.
- Tasa de aceptación: Es el número de candidatos que aceptaron el puesto dividido entre el número de candidatos a los cuales se ofreció dicho puesto. Si esta tasa es inusualmente baja, sería aconsejable determinar la razón por la cual los candidatos rechazan los puestos. Una baja tasa de aceptación aumenta los costos del reclutamiento.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

- Tasa de rendimiento: Es el porcentaje de candidatos provenientes de una fuente y un método en particular que logran llegar a la siguiente etapa del proceso de selección.
- Razón costo/beneficio de las fuentes y los métodos de reclutamiento: Con el tiempo es posible determinar la eficacia de cada fuente y método de reclutamiento. La compañía tiene información sobre los individuos basada en criterios como evaluaciones del desempeño, rotación, récord de seguridad, costo de capacitación y permanencia en el empleo, por mencionar tan sólo algunos. Es posible desarrollar modelos matemáticos para identificar qué fuentes y métodos de reclutamiento producen los mejores candidatos en términos tanto de calidad como de cantidad.
- Tiempo requerido para la contratación: El tiempo requerido para ocupar un puesto de trabajo vacante es de gran importancia por varias razones. Primero, si la posición no ha sido ocupada, otros deben suplir la deficiencia o, de lo contrario, la productividad disminuirá. Además, cuanto más tiempo se necesite para ocupar una posición, más probable será que los candidatos deseables estén fuera del mercado. Si el proceso se prolonga demasiado, los mejores candidatos estarán trabajando para otro empleador más eficiente.

METODOLOGÍA

Este trabajo posee un enfoque mixto, por lo que se tomaron datos cuantitativos como cualitativos para lograr obtener una visión más completa del fenómeno a estudiar y del problema a resolver, además, tuvo un alcance exploratorio, durante gran parte del proyecto, ya que se indagó a fondo del problema presentado, realizando un diagnóstico exhaustivo del proceso de reclutamiento y selección actual de la Consultora, para así luego presentar un plan de mejora de dicho proceso.

A la vez, toma un alcance descriptivo, por lo que se consideró todo el proceso de reclutamiento y selección, sus propiedades, características, componentes y rasgos importantes, al mismo tiempo se realizó una medición de las variables relevantes del proceso, para determinar su efectividad.

El trabajo tiene un diseño de integración múltiple, puesto que los resultados tanto cualitativos como cuantitativos se integraron para formular un plan de mejora del proceso de Reclutamiento y Selección de Escencial Consultora.

Las técnicas utilizadas fueron: entrevista a expertos y encuestas virtuales dirigidas a clientes, postulantes, futuros candidatos y a consultoras del medio.

La información ha sido recolectada a través de bases de datos brindadas por la consultora, además se aplicó benchmarking sobre los procesos de Reclutamiento y Selección de otras consultoras reconocidas por el medio para tener una visión más integral, para luego crear un action plan de mejora de la gestión del tiempo en Reclutamiento y Selección de Escencial Consultora.

Para poder llevar adelante este trabajo se siguieron los siguientes pasos:

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

1. Diagnóstico del Proceso Actual de Reclutamiento y Selección: El mismo constó de las siguientes acciones específicas:

- Entrevista a la Directora de la Consultora: Con el fin de conocer detalladamente cómo se lleva a cabo el proceso de Reclutamiento y Selección, teniendo en cuenta cada paso que se realiza.
- Análisis del Software de gestión que posee la empresa: Con el objeto de conocer la base de datos, realizando las siguientes acciones:
 - Examinar el Banco de Talentos ya realizado por la Consultora y clientes registrados.
 - Cuantificar diferentes indicadores del actual proceso: nuevos candidatos netos, que son aquellos que aplicaron a un puesto de trabajo divulgado por la consultora pero que no se encontraban en la base de datos. Candidatos existentes, esta métrica sirve para medir cuántos de los candidatos que aplican a determinadas ofertas, ya estaban en la base de datos y vuelven a aplicar otra vez a la misma posición u otra diferente.

Todo esto se realizó para examinar de alguna manera la eficiencia del proceso para luego acelerarlo, eliminando los cuellos de botella, teniendo en cuenta la variable principal aquí, que es el TIEMPO. La prioridad es contratar en la menor cantidad de días posibles y que dicha contratación sea asertiva.

Realizar un informe con los distintos KPI (indicadores) importantes dentro del proceso (fuentes más efectivas, tiempo por proceso, número de entrevistas, cantidad de ofertas, cantidad de candidatos, clientes que piden más candidatos, etc.).

2. Diagnóstico externo: En esta etapa, el trabajo se centró en analizar lo que realiza la competencia en cuanto a Reclutamiento y Selección efectuando un benchmarking. La recolección de datos fue a través de una encuesta virtual y también con visitas y llamados a las distintas consultoras. Con el fin de:

- Examinar los distintos pasos del proceso de Reclutamiento y Selección.
- Analizar el alcance que poseen a los distintos tipos de candidatos.
- Observar fortalezas y debilidades.
- Efectuar comparación con el proceso actual de Escencial Consultora.

A la vez, se realizó una encuesta virtual a una muestra no probabilística de clientes de la consultora, para verificar su satisfacción con el servicio brindado. La misma constó en preguntas explícitas sobre algunas mejoras del proceso para conocer la opinión del cliente.

Por otro lado, se efectuaron encuestas para una muestra no probabilística de postulantes ya seleccionados por Escencial y, por último, se hizo una tercera

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

encuesta a personas que podrían ser potenciales candidatos, para conocer como a ellos les gustaría transitar por un proceso de selección, y de este modo proponer cuáles podrían ser las mejoras para plantear el plan de acción.

3. Plan de mejora del Proceso de Reclutamiento y Selección: Una vez realizado el diagnóstico, examinado otras consultoras del medio, y obtenidas las respuestas de las personas que intervienen en el proceso, el plan de mejora se centró en los resultados de todo el estudio previo, identificando aquellas actividades que generan más tiempo muerto dentro del proceso, con el objetivo de simplificarlas o eliminarlas, creando procedimientos más simples y prácticos, provocando eficiencia y optimización en el proceso para así poder garantizar una buena gestión del tiempo obteniendo una ventaja competitiva.

RESULTADOS

Luego de haber modificado y unificado los objetivos específicos y algunas acciones previstas dentro de la metodología propuesta en el plan, se procedió a realizar dos análisis, tanto interno como externo, para luego concluir con el plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección, con el fin de optimizarlo.

ANÁLISIS INTERNO (DIAGNÓSTICO)

Entrevista a la Directora de la Consultora

María Laura Colque es la Directora de la Consultora, Contadora Pública Nacional, con 38 años de edad, posee una reconocida trayectoria en el medio corporativo Tucumano. Actualmente goza una gran cartera de clientes que confían en su trabajo y entrega de servicios.

El objetivo de esta entrevista presencial fue conocer con detalles cuáles son los pasos que realiza Escencial Consultora a la hora de iniciar su proceso de reclutamiento y selección para sus clientes, el tratamiento que la Consultora posee para con ellos, canales de difusión, perfiles de candidatos, debilidades y fortalezas de software de gestión y actividades que llevan más tiempo.

Una vez realizada la entrevista con la Directora de la compañía, se pudo recolectar la siguiente información relevante para este trabajo, y no sólo fue recolectada a través de la entrevista con Laura Colque, sino también investigando más en la operatoria normal de la compañía:

PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN ESCENCIAL CONSULTORA:

1. Decodificar la demanda de la organización

El objetivo del Área de selección es asesorar y ayudar a los clientes a cumplir con las metas que tienen. En el momento que la organización decide realizar un proceso de selección, y toma la decisión de contratar a la consultora para llevarla a cabo, tiene como primer objetivo reunir toda la información necesaria para llevar adelante el proceso. Es importante que la empresa defina si desea contratar el proceso completo de selección (reclutamiento, entrevistas,

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

psicotécnicos, evaluación por competencia, etc.), o bien alguna de sus etapas. Cuantos más datos se obtiene de los candidatos, mayor será la posibilidad de realizar una correcta selección.

Para realizar la selección de acuerdo a lo que las organizaciones esperan, muchas veces se debe detectar las expectativas implícitas que la empresa posee. Para ello hay que tener en cuenta el tipo de empresa, su cultura, el mercado, el discurso con el cual se maneja, el clima organizacional, las relaciones formales (organigrama), la descripción de tareas del puesto, también es de suma importancia conocer sus claves de éxito, y cuáles son sus pilares básicos (misión, visión y valores), para así poder detectar la necesidad de perfil de puesto que la empresa cliente apunta y busca.

Para esto, muchas veces la empresa realiza una entrevista con el gerente o responsable y de ser necesario con quienes puedan aportar datos que ayuden a elaborar el perfil requerido.

2. Análisis y definición del perfil del puesto

En esta etapa se revela la necesidad del cliente. Se concurre o se fija una reunión con el mismo para aclarar temas relativos al puesto, como ser condiciones laborales, tareas a realizar, competencias requeridas, salario promedio por ofrecer. En esta etapa usa como herramienta una planilla de relevamiento del perfil, en donde se indica:

- Denominación del Puesto
- Departamento/Área
- Organigrama
- Personas con quienes tendrá contacto dentro y fuera de la organización
- Objetivo Principal del Puesto
- Responsabilidades primarios
- Requisitos personales
- Competencias necesarias para el puesto
- Conocimientos específicos

3. Difusión, reclutamiento y preselección de Currículum Vitae

Luego de determinar el perfil del puesto, se inicia el proceso de selección propiamente dicho. Dependiendo el perfil del puesto elige el canal de búsqueda más apropiado para el mismo, los canales son: página oficial de Escencial Consultora, portal de búsquedas de empleo de ESSELECCION, páginas de Facebook de la compañía e Instagram de la misma.

Antes de la entrevista se preseleccionan los perfiles de acuerdo a la descripción del puesto y todas las necesidades que se relevaron con anterioridad. De todos los currículos recibidos, se seleccionan aquellos que son más relevantes en función de los conocimientos y experiencia de los candidatos.

Algunos puntos claves son:

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

- Analizar la historia laboral, los empleos anteriores si están enmarcados dentro de lo que requiere el perfil en cuanto al tipo de empresa y puesto.
- Analizar la continuidad laboral, tener en cuenta las dificultades locales, del país, ver brechas de trabajo free lance por ej.
- Analizar la rotación, los cambios y definir sus causas. Puede ser a causa de un mejoramiento económico, un ascenso, desvinculaciones masivas.

Una vez preseleccionados los candidatos, son notificados a través de un llamado telefónico y vía correo electrónico.

4. Assessment Center e Informes:

Se lo realiza teniendo en cuenta que es una selección inicial para conocer de mejor manera al candidato. Depende el puesto del trabajo va a ser la dinámica y metodología realizada en el assessment center, pero el objetivo de la misma es ver cuáles son las habilidades y aptitudes del candidato a la hora de resolver problemáticas que le pueden acontecer en el día a día en su futuro empleo.

Realizado el Assessment Center, la persona encargada de reclutamiento y selección debe realizar un informe de cada candidato, para luego poder filtrar del total de postulantes aquellos que van a avanzar a la siguiente etapa que es donde se toma una entrevista individual.

5. Entrevista Individual e Informes

En esta etapa, la cantidad de candidatos se resume a 10 como máximo, y es aquí donde se conoce de manera más profunda a los posibles finalistas. Luego de las entrevistas, se realiza el último filtro por la Consultora, en donde quedan como máximo 3 personas que luego serán presentadas al cliente empresa para la decisión final. Se realiza el informe de la entrevista individual de las 3 personas finalistas y es enviado al cliente.

6. Entrevista de los finalistas con el cliente

Se programará una entrevista entre los postulantes que fueron aprobados luego de enviar el informe con el cliente.

En el caso de que el candidato cumpla con los requisitos según la visión y misión de la empresa, finaliza la búsqueda. Se continúa con los respectivos exámenes: psicotécnicos, evaluaciones de desempeño, evaluación por competencia, etc. dependiendo del requerimiento de la organización.

Caso contrario, que la empresa determine que no es el perfil requerido el del postulante se continúa con la búsqueda hasta encontrar el indicado, repitiendo el proceso anteriormente mencionado.

7. Informar a todos los candidatos postulados que el proceso terminó

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

El último paso consta en mandar un correo electrónico a todos los postulantes a la oferta de empleo agradeciendo haber participado e informándoles que serán considerados para futuras búsquedas. A los candidatos que quedaron seleccionados, el correo será felicitándolos y describiendo los pasos a seguir.

Más información relevante recabada

Además de los pasos a seguir en el proceso, se pudo recabar la siguiente información:

- Un proceso de reclutamiento y selección estándar dura aproximadamente un mes.
- Un proceso de reclutamiento y selección rápido va a depender de los informes de candidatos ya realizados por Escencial.
- El cliente empresa se registra en la plataforma, Escencial le habilita un usuario de cliente en dónde él puede ver todo el desarrollo del proceso. El perfil del puesto puede ser cargado por el usuario directamente y se lo publica en las redes de Escencial. La empresa que solicita este servicio a la Consultora puede ver todo el proceso en tiempo real a través de su usuario.
- Según la directora de la consultora, las fortalezas del sistema de gestión son: Trazabilidad de datos y el ahorro de tiempo.
- Según la directora de la consultora, las debilidades del sistema de gestión son: Tecnicismo en la plataforma, es decir, lenguaje poco amigable para los clientes, plataforma solo en español, lo que impide vender el servicio al exterior, la legalidad, en cuanto a la administración y comunicación de datos y, por último, no hay automatización en los datos.
- La actividad que lleva más tiempo según la directora es: que el cliente decida sobre el candidato adecuado. Además, viendo la operatoria normal de la Consultora, las actividades que lleva más tiempo es la recepción y filtrado de currículums y los informes realizados para cada candidato en todas las instancias.
- La Consultora no hace diferencia entre un cliente y otro, les brinda servicio y atención a todos por igual.
- Los puestos disponibles que le podrían interesar a una persona, teniendo en cuenta sus postulaciones anteriores, le llegan a la misma de forma manual, es decir que el sistema no está automatizado para realizar esa acción. El responsable de reclutamiento y selección debe mandar un correo electrónico a esa persona para invitarla a postularse a la oferta de empleo que podría ser de su agrado.
- El sistema de gestión no puede clasificar de forma automática los perfiles de puesto y tampoco puede generar una lista en donde se pueda ver a todos los postulantes y la cantidad de postulaciones de cada uno, solo se lo puede ver si se entra al perfil directamente del interesado.
- En la página oficial de Escencial Consultora existe una sección de Selecciones, en dónde las personas también pueden postularse desde allí, por ende, la compañía posee dos sistemas de gestiones que tiene que ver con reclutamiento y selección.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Análisis del Software de Gestión de la Empresa

Escencial Consultora posee un software interno de gestión, en donde puede administrar todo lo relacionado al proceso de reclutamiento y selección, se debe entrar a la página: <https://esleccion.com.ar/selection> e ingresar con el usuario y contraseña ya previsto por la empresa. Una vez dentro de la página, lo primero que se observa son los accesos directos y las últimas visitas a la misma por parte del usuario. Luego podemos encontrar una pestaña llamada “Gestión de contenidos” en donde se maneja todo lo que se va a publicar en la página web de Escencial Selecciones, ya sea desde novedades, preguntas frecuentes y sobre todo ofertas de empleo. Y, por último, hay otra pestaña llamada “Selección”.

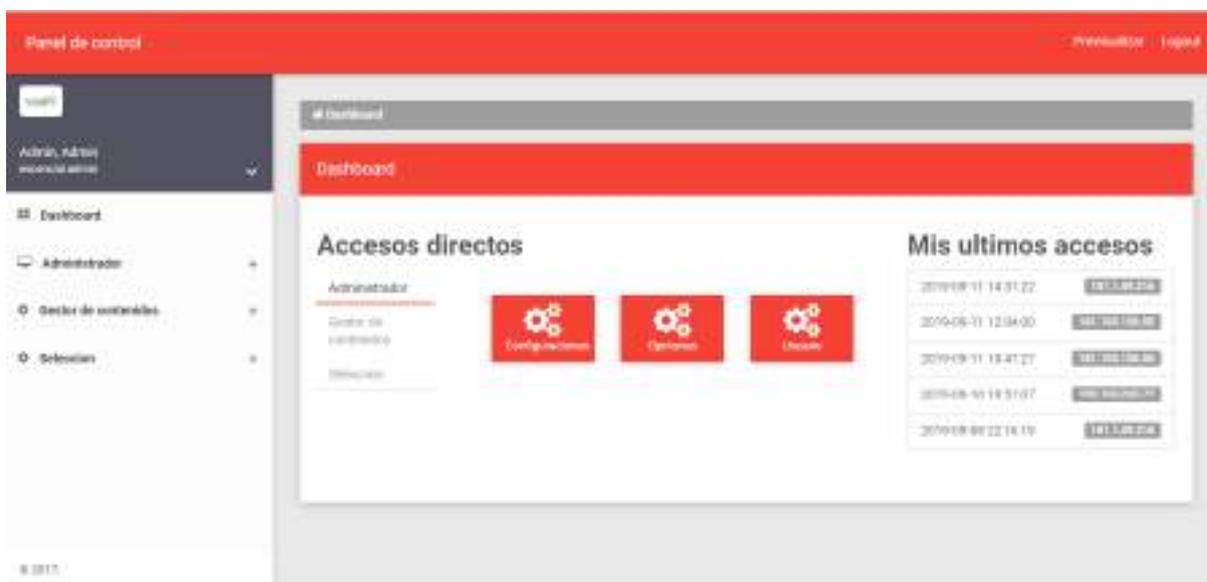
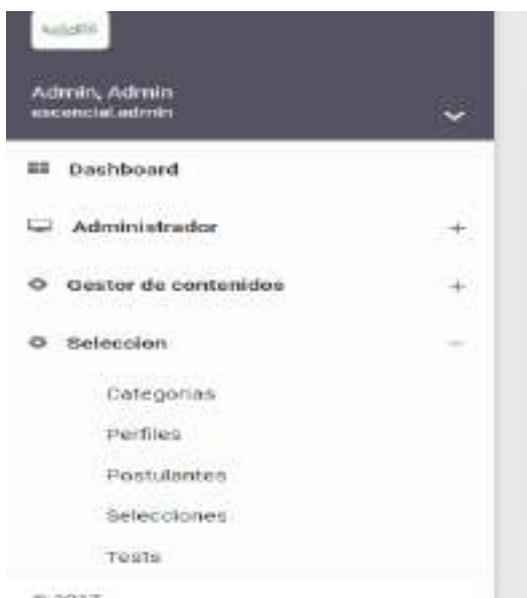


Gráfico 1: Panel de Control
Fuente: Sistema de Gestión Escencial



En selección, podemos encontrar: Categorías, que se refiere a las provincias para las cuáles son las ofertas de trabajo (Tucumán, Jujuy y Santiago del Estero), luego se encuentran los perfiles, en donde dentro de estos podemos encontrar la siguiente información: la denominación del perfil, la selección en la cual puede estar relacionada, el nombre del postulante, departamento y área a desempeñar su trabajo, edad mínima del postulante, fecha de vigencia, a quién reporta, y a quién supervisa, riesgos en el puesto de trabajo, riesgos de accidentes ambientales, y el objetivo del perfil. A la vez esta sección

Gráfico 2: Pestaña Selección
Fuente: Sistema de Gestión Escencial

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

contiene pestañas de: contactos, responsabilidades, formación y experiencia, competencias, conocimientos, capacitación y otros.

Editar Contactos Responsabilidades Formación y Experiencia Competencias Conocimientos y Capacitación Otros

Denominación
Gerente Financiero

Selección
Ninguna

Probalante
Ninguna

Departamento
departamento 2

Área
administración

Edad mínima
30

Retiro
50

Fecha vigencia
17/08/2018

Reporta
Directorio

Supervisa
Jefe administrativo

Riesgos en el puesto de trabajo

Riesgo Tolerable. Riesgo que ha sido reducido al nivel que puede ser soportado por la organización considerando las obligaciones legales y su política.

Gráfico 3: Perfiles
Fuente: Sistema de Gestión de Escencial

Riesgos en el puesto de trabajo

Riesgo Tolerable. Riesgo que ha sido reducido al nivel que puede ser soportado por la organización considerando las obligaciones legales y su política.

Riesgo Significativo. Todos aquellos riesgos que no cumplen con la condición básica de seguridad del puesto. Las consecuencias básicas están asertadas.

Riesgos de accidentes ambientales

Riesgo limitado y poco probable. Carga cuantitativa y prevenciones normales.

Riesgo importante. El puesto se ve sometido a accidentes graves si no se realiza un buen control operativo.

Riesgo mayor. El puesto exige cuidados y prevenciones intensas y constantes.

Objetivo

Rich text editor toolbar: Bold (B), Italic (I), Underline (U), Text color (A), Background color (A), Bulleted list, Numbered list, Link, Unlink, Insert image, Video, Help (?).

Gráfico 4: Perfiles
Fuente: Sistema de gestión Escencial

Cabe destacar que a esta función actualmente la Consultora no la usa como tal y se trata una herramienta sumamente útil para poder agilizar y optimizar su proceso.

Luego se localiza otra sección dentro de Selección llamada “Postulantes”, en donde se observa a todas las personas que se postularon a alguna oferta de empleo lanzada por la consultora y si se ingresa dónde dice “Postulaciones” se pueden hallar a cuáles de los puestos disponibles se postuló el candidato.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

ID	DNI	Nombre	Apellido	Celular	Email	
1	32298327	marcelo	florani	114183820	marcelo.florani@gmail.com	Postulaciones
2						Postulaciones
3						Postulaciones
4						Postulaciones
5						Postulaciones
6						Postulaciones
7						Postulaciones

Gráfico 5: Postulantes

Fuente: Sistema de Gestión de Escencial

ACLARACIÓN: El cuadro azul colocado por encima del gráfico 5 hace alusión a la protección de datos de los postulantes.

A la vez se ubica otra pestaña llamada “Selecciones” en donde están todas las ofertas de empleo publicadas en la página web de la consultora y en la misma se puede dar a conocer cuáles son los postulantes a cada oferta de trabajo.

ID	Nombre	Imagen	Postulantes	Destacado	Publicado	Postulaciones	Views	
2	SUPERVISOR DE SUCURSALES - SAN MIGUEL DE TUCUMAN		Postulantes	✓	✗	✗	141	
18	ABOGADO/A JR TUCUMAN		Postulantes	✓	✗	✗	46	
19	SECRETARIA EJECUTIVA - SAN MIGUEL DE TUCUMAN		Postulantes	✓	✓	✓	230	
20	ADMINISTRATIVO CONTABLE - SAN MIGUEL DE TUCUMAN		Postulantes	✓	✗	✗	98	
22	OPERARIO AUTOCLEVADORISTA		Postulantes	✓	✗	✗	46	

Gráfico 6: Selecciones

Fuente: Sistema de Gestión de Escencial

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Al hacer click en postulantes, se observa las cantidades de personas que aplicaron a la oferta laboral y en cuál es el estado actual de sus procesos.

Postulante	Información	Estado	Opciones
[Redacted]	[Redacted]	Revisión de CV	Opciones +
[Redacted]	[Redacted]	Revisión de CV	Opciones +
[Redacted]	[Redacted]	Revisión de CV	Opciones +
[Redacted]	[Redacted]	Revisión de CV	Opciones +
[Redacted]	[Redacted]	Revisión de CV	Opciones +

Gráfico 7: Postulantes a oferta laboral
Fuente: Sistema de Gestión Escencial

ACLARACIÓN: El cuadro azul colocado por encima del gráfico 7 hace alusión a la protección de datos de los postulantes

En la pestaña de opciones podemos encontrar lo siguiente:

Estado	Opciones
Revisión de CV	Currículum Tests Observaciones Recomendaciones Video Documentos
Revisión de CV	
Revisión de CV	

Gráfico 8: Opciones
Fuente: Sistema de Gestión Escencial

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Las opciones posibilitan mirar el currículum vitae, test, observaciones, recomendaciones, videos cv y demás documentos que el postulante envíe, también informes realizados por la Consultora, lo que ayuda a que el proceso sea poco más ágil.

Por último, se presenta otra opción de “Test” que son subidos a la página con el fin de que el candidato los realice para obtener evidencias de diferentes aptitudes y habilidades de ellos.

Actualmente la Consultora tiene publicado 3 test: “Test de Belbin”, cuyo objetivo es observar las competencias que posee una persona a la hora de desenvolverse trabajando en equipo y cómo puede aprender en conjunto con sus compañeros. Por otro lado, se encuentra el test “Test de ancla de carrera”, el cual tiene como objetivo visualizar aquellas competencias, motivaciones y valores que son parte esencial en un rol profesional en un momento dado. Al finalizar, se presenta el test “Genérica Analítica”, que está enfocado al lado técnico y de habilidades duras de los candidatos.

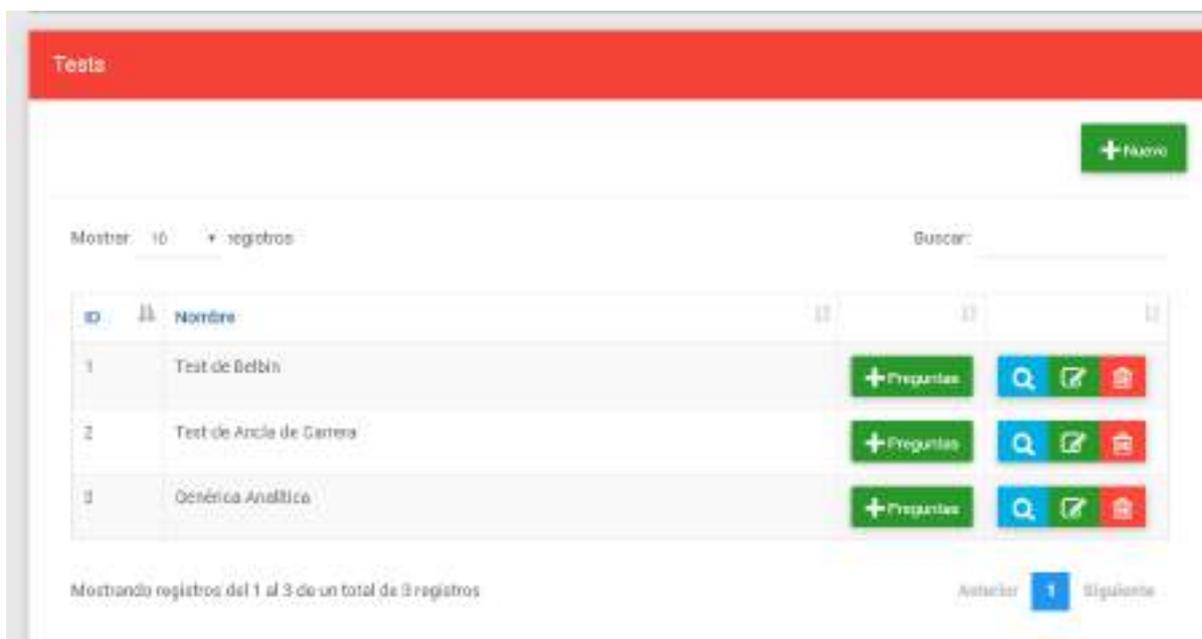


Gráfico 9: Test

Fuente: Sistema de Gestión Escencial

Actualmente la compañía tiene dos medios por los cuáles las personas pueden postularse:

1. www.escencialconsultora.com.ar/selecciones

En donde se puede ingresar directamente el currículum vitae o ir a las postulaciones, la persona se inscribe y adjunta su currículum o lo puede enviar a una casilla de correo. Luego que realiza ese procedimiento, el postulante va a recibir un correo electrónico con un usuario y contraseña generado para él, en donde ingresa con ello y puede divisar su perfil creado en la plataforma e ir observando cómo va transcurriendo su proceso.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

2. www.esseleccion.com.ar

Modalidad similar al planteado en el punto anterior.

Según la oferta, al postulante le llega un correo automático del proceso y su cambio de estatus en el mismo.

Una vez analizado y presentado todo el sistema de gestión que utiliza la consultora a la hora de realizar su proceso de reclutamiento y selección, el siguiente paso es analizar el banco de talentos, es decir, la cantidad de personas total que mantiene la consultora registrada en su base de datos y también la cantidad total de clientes registrados en la misma.

- El banco de talentos de la Consultora consta de 874 postulantes, es decir, hay 874 personas que se registraron en la página de Escencial para poder postularse a un empleo.

Del banco de Talentos se pudo observar que, de las 874 personas mencionadas, no todas estaban postuladas a alguna oferta de trabajo, eso se debe a problemas en el sistema, pero se verificó una por una para poder determinar la cantidad real de postulaciones, en este caso llegamos a que efectivamente son 1065. También se calculó el promedio de postulaciones, dando como resultado: 1.22 postulaciones por persona, es decir que la mayoría de las personas se postuló sólo a una oferta laboral.

- La cantidad total de clientes registrados son 26, estos clientes tienen su usuario y clave que es facilitada por la Consultora.
- No se puede realizar la categorización del tipo de candidatos en directivos, empleados administrativos u operarios de forma automática, ya que el sistema de gestión no lo tiene contemplado.
- Tampoco se puede calcular la cantidad de pedidos de ofertas por parte del cliente ya que no se puede relacionar a la oferta con el cliente en el sistema.
- Indicadores:
 - Candidatos netos: 675 candidatos nuevos.
 - Candidatos existentes: 199, es decir que son 199 aplicantes que se anotaron en ofertas y que volvieron a aplicar a la misma u a otra.
 - El sistema no tiene la posibilidad de analizar qué canal es más eficiente a la hora de la atracción de los candidatos a las ofertas.
 - Ofertas públicas: 26.

Lo que se analizó en el portal de ofertas de empleo de la consultora, es que las mismas están publicadas pero sin una fecha límite de presentación de currículum, por ende, quizás la oferta de trabajo ya no está disponible y las

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

personas que están interesadas en la misma se aplican en vano, lo que provoca llegar a la conclusión de que la página web no está actualizada de la manera correcta.

Informe con los diferentes KPI importantes dentro del proceso:

- Fuentes más efectivas:** La consultora posee 3 medios de difusión para sus ofertas laborales, por un lado, su página de “ESSELECCIONES”, su página oficial de Escencial Consultora y, por otro lado, sus redes sociales. No se pudo verificar cuál de las 3 fuentes es más efectiva en cuanto al alcance al público, ya que el sistema no posee esta función para identificarla, pero sí se pudo observar que este permite visualizar la cantidad de visitas que tuvo cada una de las ofertas. Para poder tener un cálculo exacto, se confeccionó una planilla con todas las ofertas de trabajo y con la cantidad de visitas de cada una, con el número total de personas que se postularon a esa oferta laboral y luego se calculó una tasa de conversión de visitante a postulante.

Ofertas	Visitas	Postulantes	Tasa de conversión
Supervisor de Sucursales - SMT	142	14	10%
Abogado/a JR Tucumán	64	21	33%
SECRETARIA EJECUTIVA - SAN MIGUEL DE TUCUMAN	306	139	45%
ADMINISTRATIVO CONTABLE - SAN MIGUEL DE TUCUMAN	103	76	74%
OPERARIO AUTOELEVADORISTA - SAN MIGUEL DE TUCUMAN	50	20	40%
BACK OFFICE - SANTIAGO DEL ESTERO	47	20	43%
CONTADOR PUBLICO NACIONAL SR - TUCUMAN	245	32	13%
ANALISTA GENERAL DE RH - TUCUMAN	111	26	23%
SECRETARIA EJECUTIVA ASOC. TUCUMAN	262	28	11%
AUDITOR INTERNO - CONTROL DE GESTIÓN	580	26	4%
CONTADOR PUBLICA NACIONAL JR	240	69	29%
GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO - HHL	21	5	24%
ANALISTA DE INVENTARIO SR.	278	28	10%
TÉCNICO TELECOMUNICACIÓN - TUCUMAN	416	31	7%
VENDEDOR FERRETERÍA	181	25	14%
VENDEDOR INMOBILIARIO TUCUMAN	214	22	10%
RESPONSABLE DE SECTOR - CENTRO DISTRIBUCIÓN	591	85	14%
ENCARGADO DE MEDICAMENTOS	122	1	1%
COORD GESTIÓN DE VENTAS	275	7	3%
CAJERO/A CON EXPERIENCIA	878	121	14%
VENDEDORA DE COSMÉTICOS	406	43	11%
Encargada de Perfumería y Cosmética	749	71	9%
VENDEDOR VIAJANTE	1033	146	14%
AUDITOR SR. - CONTADOR SR	129	6	5%
ABOGADO/A Jr.	16	0	0%
ENCARGADA DE SUCURSAL	0	0	#DIV/0!
NEGOCIADORA PARA INGENIO	164	3	2%
Total Visitas	7623	1065	14%

*Cuadro 1: Conversión de visitantes a postulantes de ofertas laborales
Fuente: Elaboración Propia*

Como se observa, se calculó el total de visitas que tiene el portal de ESSELECCIONES el cual es de 7.623 visitas, en donde sólo 1.065 visitantes se postularon, lo que representa un 14% del total.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

A su vez, para efectuar un análisis más profundo, se categorizó las ofertas de empleo en 7 categorías, siendo las siguientes: administrativos, contadores, abogados/as, analistas y auditores, ventas, encargados, y otros. El trabajo que se efectuó fue clasificar a cada puesto según su categoría y luego sumar la cantidad total de visitas en el portal web y la cantidad total de postulantes, para finalizar obteniendo una tasa de conversión total por categoría de puesto laboral. Esta es la tabla que se construyó:

Categorización	Oferta	Total visitas	Total postulantes	Conversión
ADMINISTRATIVOS	SECRETARIA EJECUTIVA - SAN MIGUEL DE TUCUMAN	692	248	35,84%
	ADMINISTRATIVO CONTABLE - SAN MIGUEL DE TUCUMAN			
	SECRETARIA EJECUTIVA ASOC. TUCUMÁN			
	GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO - HH.			
CONTADORES	CONTADOR PUBLICO NACIONAL SR - TUCUMAN	614	107	17,43%
	CONTADOR PUBLICA NACIONAL JR			
	AUDITOR SR. - CONTADOR SR			
ABOGADOS	Abogado/a JR Tucuman	98	25	24,25%
	ABOGADO/A JR.			
ANALISTAS Y AUDITORES	AUDITOR INTERNO - CONTROL DE GESTION	1111	90	7,20%
	ANALISTA DE INVENTARIO SR.			
	Supervisor de Sucursales - SMT			
	ANALISTA GENERAL DE RH - TUCUMAN			
VENTAS	VENDEDOR FERRETERIA	1703	200	11,74%
	VENDEDOR INMOBILIARIO TUCUMAN			
	COORD. GESTION DE VENTAS			
	VENDEDORA DE COSMETICOS			
	VENDEDOR VIAJANTE			
ENCARGADOS	RESPONSABLE DE SECTOR - CENTRO DISTRIBUCION	1868	200	10,71%
	ENCARGADO DE MEDICAMENTOS			
	Encargada de Perfumeria y Cosmética			
	ENCARGADA DE SUCURSAL			
OTROS	OPERARIO AUTOELEVADORISTA - SAN MIGUEL DE TUCUMAN	1555	195	12,54%
	BACK OFFICE - SANTIAGO DEL ESTERO			
	TECNICO TELECOMUNICACION - TUCUMAN			
	CAJEREA CON EXPERIENCIA			
	NEGOCIADORA PARA INGENIO			

Cuadro 2: Conversión de visitantes a postulantes de categorizas de ofertas laborales.

Fuente: Elaboración Propia

Y, a la vez, se realizó un gráfico de barras:

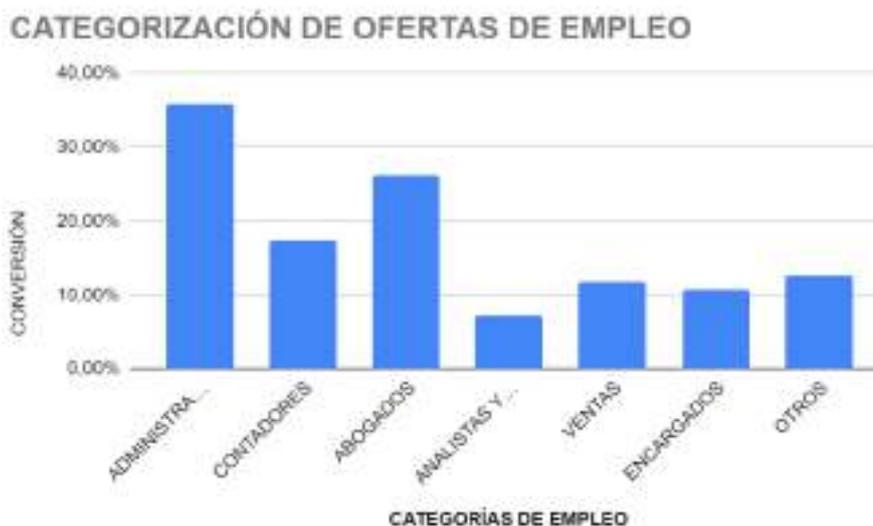


Gráfico 10: Categorización de ofertas de empleo

Fuente: Elaboración Propia

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

En donde se puede observar que los puestos para administrativos, contadores y abogados son los que poseen una tasa más alta de conversión de visitante a postulante. Lo que quiere decir, que la Consultora se debe enfocar en poner más énfasis en estas ofertas de trabajo, ya que tienen más convocatoria teniendo una base de datos de candidatos ya clasificados para estos puestos, para directamente dirigirse a ellos y ahorrar tiempo en la recepción de currículum.

- **Tiempo de proceso:** El proceso de reclutamiento y selección dura un mes, es decir, 30 días. Las actividades que generan más tiempo es la búsqueda mínima de candidatos, revisión de currículum y los informes de entrevista grupal e individual realizado manualmente. Lo que solucionaría el problema es identificar el canal de difusión más efectivo enfocándose en las personas ya competentes al puesto y automatizando la revisión de currículum y los informes, buscando otro medio para reemplazar los informes en Assessment Center.
- **Número de entrevistas:** No se pudo hallar el número total de entrevistas, ya que el sistema de gestión no se encuentra actualizado y tampoco está automatizado para poder visualizar la cantidad total de las mismas. La recomendación es que el sistema pueda tener esta función para poder estudiar la cantidad real de entrevistas y a partir de ello tomar decisiones para lograr mayor efectividad.
- **Cantidad de candidatos:** La consultora posee 874 postulantes, de los cuales 199 se postularon a más de una oferta laboral, lo que representaría un 22.76% del total de postulantes, y el resto, 675 personas, son candidatos netos, es decir, aquellos que solo se postularon a una oferta y que pueden ser nuevos registros en la plataforma. De aquí se obtiene un promedio de 1.22 postulaciones por persona, lo que quiere decir que el 77.23% de los candidatos solo se postulan a una única oferta promovida por la consultora. Lo que debe realizar la misma es aumentar el número de aspirantes que se postulan a dos ofertas o más, focalizándose y obteniendo más alcance a las personas que tienen las cualidades necesarias para el puesto y también creando postulaciones más atractivas para generar el interés del solicitante. Teniendo en cuenta que las ofertas con más alcance son las administrativas, contables y legales.

ANÁLISIS EXTERNO

Benchmarking con otras Consultoras del medio

Una vez finalizado el diagnóstico interno del proceso de Reclutamiento y selección en Escencial, se va a proceder a realizar un análisis externo, teniendo en cuenta la competencia, es decir, aquellas consultoras que brindan el mismo servicio. En este caso se seleccionaron 6 consultoras: “Abbate y asociados”, “Grupo Servicemen”, “Auren”, “Consultores de empresas”, “Más personas”, y, por último, “ManPower”. Los puntos que se analizaron fueron los siguientes:

- Pasos el proceso de reclutamiento y selección.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

- Alcance de los distintos tipos de candidatos.
- Fortalezas y debilidades.
- Comparación con el proceso actual de Escencial Consultora.

Para ello, se procedió a realizar una encuesta de tan sólo 5 preguntas orientadas a los puntos relevantes a analizar.

A continuación, se expondrá las respuestas de cada una de las Consultoras con una pequeña reseña de lo que se dedica la Consultora en cuestión:

→ **Abbate y Asociados:** Es una Consultora de Recursos Humanos con más de veinte años en Tucumán y el Noa, en constante crecimiento, que brinda servicios de consultoría en empleos, selección de personal y desarrollo organizacional. Cuenta con una amplia base de datos de postulantes del más alto nivel. Su Know how, les permite asegurar el cumplimiento de los procesos encomendados por sus clientes en tiempo y forma. Su forma de trabajo personalizada y proactiva facilita la tarea a sus clientes, brindando soluciones de excelencia a medida.

Pasos del Proceso de Reclutamiento y Selección:

1. Relevamiento
2. Reclutamiento
3. Proceso de evaluación de personal
4. Test Psicológicos
5. Presentación
6. Decisión Final

Canales de difusión de ofertas laborales: Página Oficial de la Consultora y Facebook.

Medio de difusión más efectivo y causa: Facebook, y la causa es por la cantidad de interacciones.

Utilización del sistema de gestión: No poseen.

Duración del proceso de reclutamiento y selección estándar: Menos de un mes.

Una vez analizadas las respuestas y realizando una investigación web de la consultora, se procedió distinguir fortalezas y debilidades de la misma:

Fortalezas	Debilidades
Proceso dura menos de un mes	No posee un sistema de gestión
Utiliza Head Hunting	No existe postulación en la oferta

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Permite cargar el CV en la página	Sin actualización de ofertas
Ofertas laborales con fechas	

*Cuadro 3: Fortalezas y Debilidades de Abbate y Asociados
Fuente: Elaboración Propia*

→ **Grupo Servicemen:** Es una empresa de servicios cuyo objetivo es satisfacer las necesidades de recursos humanos de sus clientes. De este modo buscan construir una alianza estratégica que les permita reducir costos y optimizar las operaciones de personal en todas sus categorías y niveles ocupacionales. Aseguran el personal y la administración adecuada para cada empresa.

Pasos del proceso de reclutamiento y selección:

1. El cliente proporciona el perfil del puesto.
2. Análisis de la base de datos para verificar si hay algún candidato disponible.
3. Publicar en CompuTrabajo.
4. Entrevistas con CV al candidato.
5. Decisión final.
6. Análisis Psicotécnicos.

Canales de difusión de ofertas laborales: CompuTrabajo

Medio de difusión más efectivo y causa: Solo se lo difunde a través de CompuTrabajo, por ende, ese es el medio más efectivo.

Utilización del sistema de gestión: Utilizan el que brinda CompuTrabajo.

Duración del proceso de reclutamiento y selección estándar: Un mes.

Fortalezas	Debilidades
Canal de difusión bien definido	Duración del proceso de 1 mes
Consultora se encuentra en muchas provincias de Argentina	No se publica en la página oficial las ofertas laborales (Tucuman)
Mayor alcance	No posee sistema de gestión propio
Posee una base de datos de posibles candidatos	No todas las sucursales de las consultoras de las provincias se manejan de la misma forma

Cuadro 4: Fortalezas y Debilidades de Grupo Servicemen

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Fuente: Elaboración Propia

- **Auren:** Es una firma de servicios profesionales multidisciplinares cuya misión es crear valor y contribuir al desarrollo sostenible de la Sociedad, las organizaciones y las personas.

Pasos del proceso de reclutamiento y selección:

1. Solicitud de RRHH.
2. Análisis de perfil.
3. Captación de talentos.
4. Análisis de Cvs y preselección.
5. Entrevistas.
6. Evaluación.
7. Presentación de candidatos.

Canales de difusión de ofertas laborales: Página Oficial de la Consultora y Facebook.

Medio de difusión más efectivo y causa: Facebook, no poseen un medio para saber porque realmente es más efectivo Facebook.

Utilización del sistema de gestión: Si poseen.

Duración del proceso de reclutamiento y selección estándar: Menos de un mes.

Fortalezas	Debilidades
Duración del proceso de menos de un mes	No se publica en la página oficial las ofertas laborales de Tucumán
Consultora se encuentra en muchas provincias de Argentina y en otros países	No hay una variedad grande de publicaciones de ofertas en Facebook
Se encuentra posicionado en LinkedIn	No todas las sucursales de las provincias y países se manejan de la misma forma
Posee un sistema de gestión	

Cuadro 5: Fortalezas y Debilidades de Auren

Fuente: Elaboración Propia

- **Consultores de empresas:** Es una corporación que provee soluciones de recursos humanos, ofreciendo servicios de selección del personal y

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

contratación de personal temporario. Su fuerte es, justamente, la contratación de personal temporario eventual.

Pasos del proceso de reclutamiento y selección:

1. Recepción del pedido del cliente.
2. Relevamiento del perfil.
3. Publicación del aviso.
4. Selección del curriculums.
5. Primer contacto telefónico.
6. Entrevistas individuales o grupales, las mismas pueden ser presenciales o virtuales en caso de que la persona sea de otra provincia.
7. Chequeo de referencias.
8. Presentación de terna al cliente.
9. Si el cliente pide, se efectúa un análisis psicotécnico.

Canales de difusión de ofertas laborales: Página Oficial de la Consultora, Facebook, Instagram, LinkedIn y otros, como ser bolsas de empleo.

Medio de difusión más efectivo y causa: Depende mucho del puesto. En el caso de puestos básicos, lo más efectivo es Facebook, y puestos más gerenciales se usa la técnica “headhunting” buscando en bolsas de empleos.

Utilización del sistema de gestión: Si posee un sistema de gestión propio.

Duración del proceso de reclutamiento y selección estándar: Menos de un mes, en caso de búsquedas “Estándares” solo les lleva 7 días, puestos operativos que son los temporarios tan sólo un día y puestos gerenciales 47 días, en estos puestos el proceso dura un poco más de un mes.

Fortalezas	Debilidades
Utilización de varios canales de difusión	Duración del proceso para puestos gerenciales de 47 días hábiles
Tiempos bien definidos en cuanto a los diferentes procesos de reclutamiento y selección	Posee muchos comentarios negativos en Facebook en cuanto al proceso de reclutamiento y selección a nivel nacional
Utilización de la técnica “head hunting”	
Fácil postulación a través de la página	

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

web	
Posee un sistema de gestión	

*Cuadro 6: Fortalezas y Debilidades de Consultores de Empresas
Fuente: Elaboración Propia*

→ **Más Personas:** Es un grupo de profesionales que buscan asistir a organizaciones y personas que desean incrementar su efectividad y desarrollo integral. Son conscientes de que el capital más valioso de las organizaciones son las personas, y asistiendo a su mejora, construyen posibilidades para el logro de sus objetivos. Por lo tanto, desarrollando a las personas construyen indefectiblemente y en sentido amplio, mejores organizaciones.

Pasos del proceso de reclutamiento y selección:

1. Contacto con el cliente para completar el descriptivo del puesto.
2. Presentación de la propuesta de trabajo.
3. Publicación de anuncios.
4. Armado de base de datos.
5. Primer contacto telefónico con candidatos.
6. Entrevista presencial en profundidad.
7. Pedido de referencias.
8. Examen psicotécnico.
9. Presentación de dupla o terna al cliente.

Canales de difusión de ofertas laborales: Página Oficial de la Consultora, Facebook, Instagram, LinkedIn y otros, como ser bolsas de empleo.

Medio de difusión más efectivo y causa: Facebook y CompuTrabajo, es más efectivo porque tiene mayor impacto en el público.

Utilización del sistema de gestión: No posee un sistema de gestión propio, solo se utiliza una base de datos en Excel.

Duración del proceso de reclutamiento y selección estándar: Menos de un mes, tienen 21 días para presentar al candidato desde que se aprueba la propuesta laboral.

Fortalezas	Debilidades
Duración del proceso de menos de un mes (21 días)	No permite postularse en una oferta laboral
Poseen muchos medios de difusión	Se debe enviar el cv por correo electrónico

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Poseen bases de datos	No posee un sistema de gestión
Mayor alcance	

*Cuadro 7: Fortalezas y Debilidades de Más Personas
Fuente: Elaboración Propia*

→ **ManPower:** ManpowerGroup es líder global en servicios y soluciones innovadoras de Capital Humano, conectando el potencial de las personas con el poder de los negocios. La compañía sirve a organizaciones grandes y pequeñas en todos los sectores de actividad a través de sus marcas: ManpowerGroup™ Solutions, Experis™, Manpower® y Right Management®, creando valor para candidatos y clientes de 80 países y territorios a nivel global.

Pasos del proceso de reclutamiento y selección:

1. Descubrir las necesidades de candidatos del cliente.
2. Calificar los candidatos.
3. Reclutamiento, teniendo en cuenta la red de contactos y alianzas estratégicas para identificar los posibles candidatos.
4. Oferta y seguimiento continuo, se presenta la oferta al candidato, se maneja las negociaciones, y se entrega la propuesta final armada.

Canales de difusión de ofertas laborales: Página Oficial de la Consultora, Facebook, Instagram, LinkedIn y otros, como ser bolsas de empleo.

Medio de difusión más efectivo y causa: Página oficial de ManPower, ya que los candidatos pueden buscar la categoría de empleo que más les guste, teniendo en cuenta su provincia y directamente la página los direccionan a los puestos vacantes actuales.

Utilización del sistema de gestión: Si posee un sistema de gestión propio,

Duración del proceso de reclutamiento y selección estándar: Menos de un mes.

Fortalezas	Debilidades
Duración de proceso menos de un mes	No responden las inquietudes de futuros candidatos de forma rápida
Poseen muchos medios de difusión	
Posicionamiento	

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Mecanismos de postulación accesible	
Sistema de gestión propio	

*Cuadro 8: Fortalezas y Debilidades de ManPower
Fuente: Elaboración Propia*

Una vez analizadas todas las Consultoras en aspectos generales y relevantes al trabajo, se va a proceder a realizar un cuadro comparativo con Escencial consultora, teniendo en cuenta estos puntos claves:

Consultoras/Puntos claves	Pasos del Proceso de Reclutamiento y Selección	Medios de difusión de ofertas laborales	Utilización Sistema de gestión	Tiempo del proceso estándar
Escencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Decodificar la demanda de la organización. 2. Análisis y definición del perfil del puesto. 3. Difusión, reclutamiento y preselección de currículum. 4. Assessment center e informes. 5. Entrevista individual e informes. 6. Entrevista de los finalistas. 7. Informar a todos los postulados que el proceso terminó. 	-Página de Oficial de Escencial, - Portal de empleos "ESSELECCIONES", - Redes sociales.	Si	1 mes
Abbate y Asociados	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relevamiento 2. Reclutamiento 3. Proceso de evaluación personal de 4. Test Psicológicos 5. Presentación 6. Decisión Final 	-Página Oficial de la Consultora. - Facebook	No	Menos de un mes
Grupo Servicemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. El cliente proporciona el perfil del puesto. 2. Análisis de la base 	- CompuTrab	No es propio, utiliza el de	Un mes

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

	<p>de datos para verificar si hay algún candidato disponible.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Publicar la oferta computrabajo. 4. Entrevistas con el currículum del candidato. 5. Decisión final. 6. Análisis psicotécnicos. 	ajo	CompuTra bajo	
Auren	<ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitud de RRHH 2. Análisis del perfil. 3. Captación de talentos. 4. Análisis de currículums y preselección. 5. Entrevistas. 6. Evaluación. 7. Presentación de candidatos 	<p>- Página Oficial de la Consultora.</p> <p>-Facebook</p>	Si	Menos de un mes
Consultores de Empresas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibimiento del pedido del cliente. 2. Relevamiento del perfil. 3. Publicación del aviso. 4. Filtro de currículum. 5. Primer contacto telefónico. 6. Entrevistas individuales o grupales (presenciales o virtuales). 7. Chequeo de referencias. 8. Presentación una terna al cliente. 9. Si el cliente solicita se realiza un psicotécnico. 	<p>-Página Oficial de la Consultora.</p> <p>-Facebook.</p> <p>-Instagram.</p> <p>-Linkedin.</p> <p>-Bolsas de empleo.</p>	Si	Menos de un mes
Más Personas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contacto con Cliente para completar descriptivo de 	-Página Oficial de la Consultora.	No	Menos de un mes

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

	<ol style="list-style-type: none"> Puesto. 2. Presentación Propuesta de trabajo. 3. Publicación de Anuncios. 4. Armado de Bases de Datos. 5. Primer Contacto telefónico con candidatos. 6. Entrevista presencial en profundidad. 7. Pedido de referencias. 8. Examen psicotécnico. 9. Presentación de dupla o terna a cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Facebook. -Instagram. -Linkedin. -Bolsas de empleo. 		
ManPower	<ol style="list-style-type: none"> 1. Descubrir las necesidades de candidatos del cliente. 2. Calificar candidatos. 3. Reclutar, teniendo en cuenta la red de contactos y alianzas estratégicas para identificar los posibles candidatos. 4. Oferta y seguimiento continuo, se presenta la oferta al candidato, se maneja las negociaciones, y se entrega la propuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> -Página Oficial de la Consultora. -Facebook. -Instagram. -Linkedin. -Bolsas de empleo. 	Si	Menos de un mes

*Cuadro 8: Comparativa de Escencial con Consultoras del medio
Fuente: Elaboración Propia*

Teniendo en cuenta el cuadro expuesto anteriormente, se observa que la mayoría de las Consultoras poseen los mismos pasos del proceso de reclutamiento y selección, pero la diferencia con Escencial es justamente el tiempo de realización del proceso propiamente dicho, de las 6 consultoras 4 de ellas, manifestaron que realizan sus procesos en menos de un mes, algunas tienen tiempos sumamente estrictos en días ya establecidos que deben cumplir con sus clientes.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

En el caso de los canales de difusión se analiza que muchos los hacen a través de sus páginas oficiales y redes sociales, otros utilizan CompuTrabajo y LinkedIn. Además, se halló que algunas consultoras utilizan el método llamado “Head Hunting” que es un modo de selección de personal en el que el “headhunter” o “cazatalentos” realiza una búsqueda directa del perfil que le han solicitado sin que el candidato tenga la necesidad de buscar trabajo y se haya dirigido a éste previamente, es un método que ahorra mucho tiempo y omite pasos del proceso estándar y es utilizado para buscar candidatos para puestos directivos, gerenciales o muy específicos.

A la conclusión que se llega teniendo en cuenta el benchmarking realizado, es que la Consultora tiene todos los recursos necesarios para poder efectuar un proceso al menor tiempo posible, solo que debe ajustar o cambiar partes específicas del mismo y efectuar un mejor uso de las herramientas que posee.

Análisis de la encuesta de candidatos de Escencial Consultora

Se realizó una encuesta destinada a los postulantes que alguna vez pasaron por un proceso de reclutamiento y selección por parte de Escencial, con el fin de conocer cuál es el punto de vista de ellos sobre el proceso propiamente dicho y a la vez conocer cuál es el nivel de satisfacción que poseen con respecto al proceso.

También se indagó sobre preferencias a la hora de ser reclutado y seleccionado por la consultora, con el objetivo de mejorar el servicio para brindar una mejor experiencia al postulante.

La encuesta constó de 4 secciones, la primera es a modo de presentación del cuestionario con su respectivo objetivo y luego los siguientes poseen preguntas generales, luego se dividen en aquellas personas que ya pasaron realmente por el proceso y aquellas que solo enviaron su currículum pero no atravesaron el mismo.

La encuesta divulgada fue a través de correo electrónico provisto por la Consultora a más de 700 postulantes de Escencial, obteniendo así un total de tan sólo 52 respuestas. En el apéndice del trabajo se encuentra expuesta la misma.

Ahora se va a proceder a hacer un análisis de cada una de las respuestas de la encuesta:

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

¿Cómo te enteraste de la oferta laboral?

52 respuestas

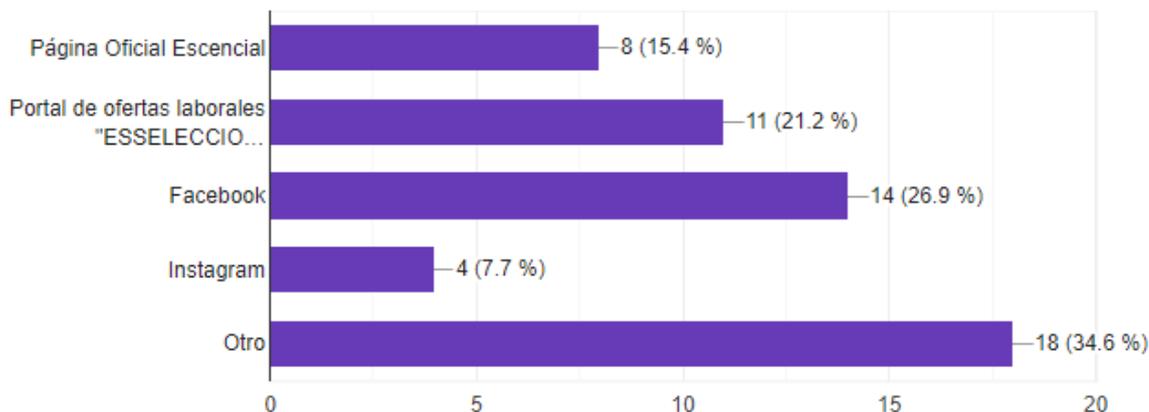


Gráfico 11: Medio de difusión más elegido por candidatos de Escencial
Fuente: Formularios Google

Se puede observar que el 34.6% de las personas se enteraron de la oferta laboral por otros medios que no fueron los oficiales de la consultora, estos otros medios pueden ser por el boca a boca, es decir, por referidos. La encuesta aquí tuvo una falencia, que es no preguntar a qué se refieren los encuestados por "otros". Pero el fin de la encuesta poniendo "otros" fue a través de referidos.

Lo que cabe destacar es que el 26.9% de los encuestados se enteraron de las ofertas laborales por Facebook, y es alarmante que la minoría de los encuestados se informara por la página oficial de Escencial y por su propio portal de empleos. La recomendación es, afianzar sus medios oficiales para poder alcanzar a más personas y obtener una recepción de currículums de manera más rápida.

¿Enviaste tu CV a un correo electrónico asignado o te postulaste?

52 respuestas

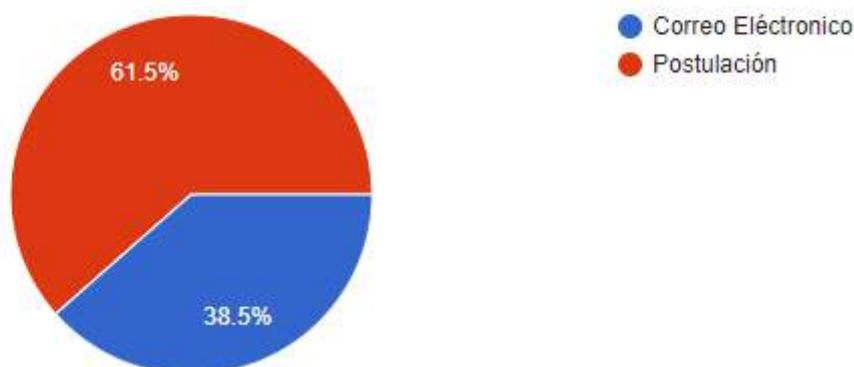


Gráfico 12: Forma de postulación

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Fuente: Formularios Google

Se puede observar que el 61.5% de las personas realizaron directamente su postulación a través de la oferta laboral publicada, lo que implica que automáticamente se le crea un perfil del candidato por parte de Escencial, en donde el mismo debería ir contemplando en tiempo real el estado de su proceso y cuáles son los pasos a seguir. Esto es un buen dato para Escencial y la recomendación es que lo siga realizando de ese modo, ya que si se debe enviar un currículum a un correo electrónico asignado pierde la automatización y genera más tiempo improductivo en el proceso.

¿A que categoría de puesto te postulaste?

52 respuestas

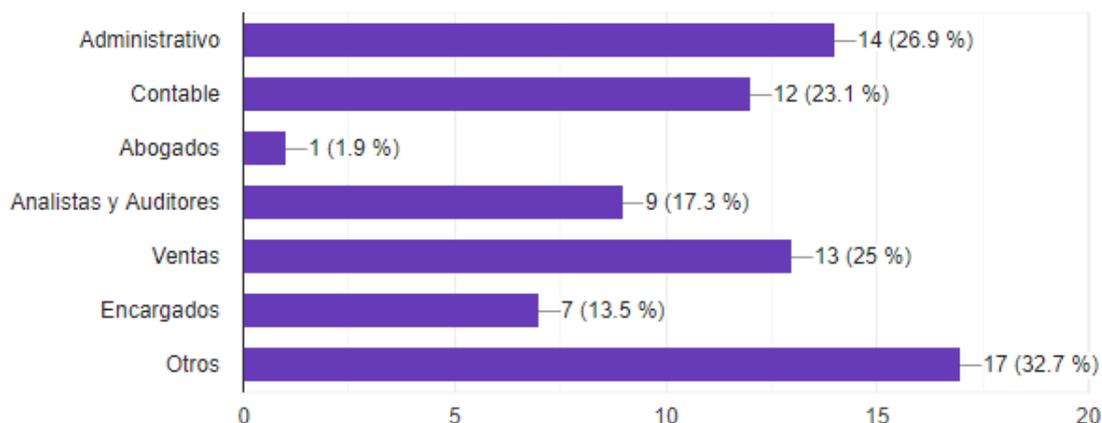


Gráfico 13: Categorías de puestos más elegidas
Fuente: Formularios Google

Aquí se puede acatar de que la categoría de puestos a las que se postularon la mayoría de las 52 personas es "Otros", donde "Otros" incluye los siguientes puestos de trabajo: operario autoelevadorista, back office, técnico en telecomunicación, cajeros/as, y negociadora para ingenio.

Por otro lado, se puede observar que las categorías de puestos también más elegidas son: Administrativos, ventas y contable. Por lo tanto, la consultora ya debe tener una base de datos de candidatos potenciales a esos puestos para poder brindarle al cliente el candidato de la forma más rápida y eficaz.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

¿A que etapa del proceso de Reclutamiento y Selección llegaste?

52 respuestas

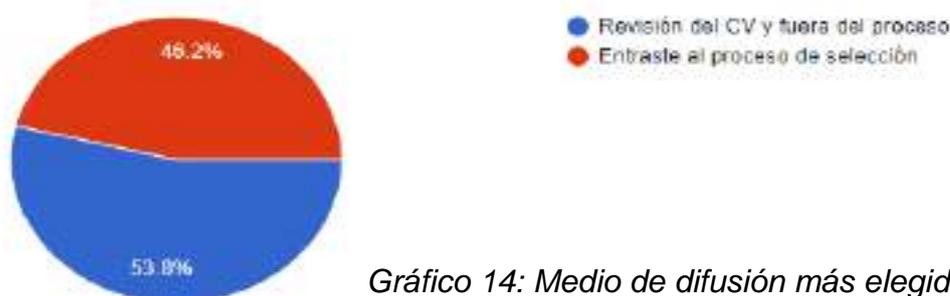


Gráfico 14: Medio de difusión más elegido
Fuente: Formularios Google

Se observa que el 53.8% de las personas que respondieron a la encuesta, no pasaron realmente por el proceso de reclutamiento y selección y que el 46.3% si lo hicieron.

Ahora se van a analizar las respuestas de las personas que no pasaron el proceso:

Revisión de CV y fuera del proceso

¿Fuiste notificado que tu perfil de candidato no coincidía con el buscado?

28 respuestas

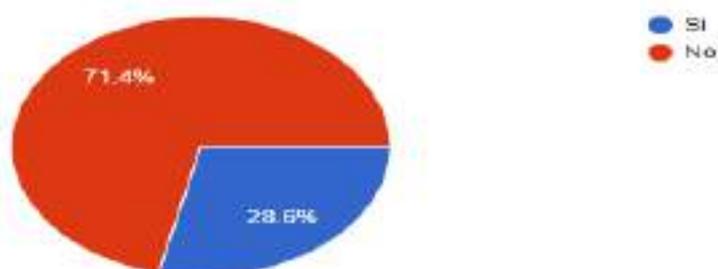


Gráfico 15: Notificación del proceso
Fuente: Formularios Google

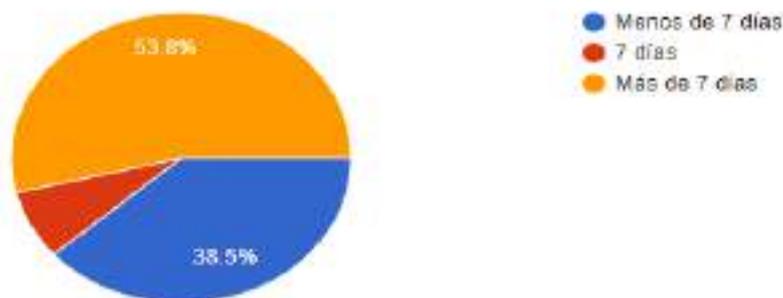
Se aprecia que de las 28 personas que no pasaron al proceso, el 71.4% de ellas no recibieron notificación por parte de Escencial sobre su situación, lo cual es un aspecto negativo por parte de la consultora, ya que, uno de los pasos del proceso es notificar al candidato de que su perfil no coincide con el buscado, pero que de igual forma va a ser considerado para búsquedas futuras, lo que provoca brindar una buena experiencia al candidato por más de que no haya

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

sido seleccionado para seguir el proceso. Y solo el 28.6% recibieron la noticia de que no fueron seleccionados para el puesto en primera instancia.

En caso de que si, ¿En cuanto tiempo le llegó la notificación desde que envió su cv?

26 respuestas



Se puede notar que de las personas que fueron notificadas tardaron en saberlo en más siete días luego de enviar su currículum, lo ideal sería que en aproximadamente 7 días la persona ya sepa que no va a formar parte del proceso, por lo que provoca que no esté expectante y pueda seguir buscando otras opciones.

¿Qué podemos hacer para mejorar nuestro proceso de reclutamiento y selección?

28 respuestas

Nada
Dar una devolución al postulante ya que estar en un proceso genera mucha ansiedad
Respuesta a pesar de que fuera negativa. Yo no obtuve ninguna. También aconsejo sacar las postulaciones vencidas, me pasó de mandar a una que ya había cerrado.
no ser tan mentirosos en cuanto a la oferta y en cuanto al proceso de selección
Comunicar a los candidatos si continúan o no en proceso de selección
En mi caso soy contadora pero quiero trabajar y me adapto si es administrativa o vendedora o encargada de algo sin embargo por el título te dejan afuera parece
Son excelente
Avisar cuando uno queda o no en el proceso
Avisar si fue seleccionado
Llamar por teléfono para conocer inquietudes de los postulantes.
Enviar notas en donde se exponga que mi perfil no coincide con el buscado

Cuadro 8: Mejoras propuestas por candidatos Escencial que no formaron parte de todo el proceso de Reclutamiento y Selección.

Fuente: Formularios Google

Gráfico 15: Tiempo de notificación

Fuente: Formularios Google

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Entre las respuestas se puede encontrar personas que plantean que no hace falta mejorar nada del proceso, pero otras si plantean sus puntos de vistas y la mayoría coincide en ciertos aspectos como estos:

- Brindar una devolución sobre si el candidato sigue o no en el proceso y sus justificaciones.
- Quitar de la plataforma las postulaciones que ya están vencidas.
- Ser más claros en cuanto a la oferta y al proceso.
- Publicar más puestos de trabajos para estudiantes y personas que no poseen experiencia y no ser tan cerrados a la hora de publicar y buscar un perfil.
- Tener una comunicación efectiva para conocer las inquietudes de los postulantes.
- Crear una aplicación.
- Ser más objetivos en los anuncios.
- Realizar entrevistas más cortas.
- Tener en cuenta todos los currículums recibidos.
- Informar con más anticipación la fecha de las entrevistas.
- Realizar un registro correcto de los datos para evitar preguntar varias veces lo mismo al postulante.

¿Qué posibilidades hay de que recomiende a nuestra Consultora a un amigo o colega?

28 respuestas

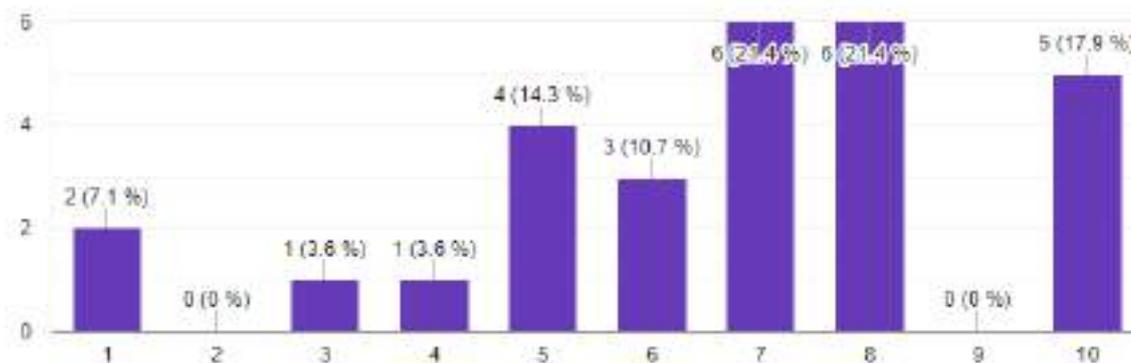


Gráfico 16: Posibilidades de recomendación a Escencial por parte de candidatos que no pasaron por el proceso completo
Fuente: Formulario Google

Las posibilidades de recomendación que se observa es muy variada, pero los puntajes más destacados son 7, 8 y 10, eso quiere decir que estas personas si recomiendan Escencial como portal de oportunidades laborales, lo cual es muy positivo. Pero hay que situar el foco en que también hay un porcentaje de estas personas que no lo recomendarían, que le dan un puntaje de 5 a 1, por lo tanto, Escencial debe trabajar focalizándose en mejorar todos los aspectos que expusieron las personas a la hora de realizar esta encuesta de forma anónima, mejorando las publicaciones, entrevistas, tiempos y comunicación.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL (LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN)

Ahora se va a profundizar en aquellas personas que **tuvieron la oportunidad de formar parte del proceso de reclutamiento y selección** propiamente dicho realizado por la Consultora:

Proceso de Reclutamiento y Selección propiamente dicho

¿Fue claro el reclutador a la hora de darle los detalles del futuro trabajo?

24 respuestas

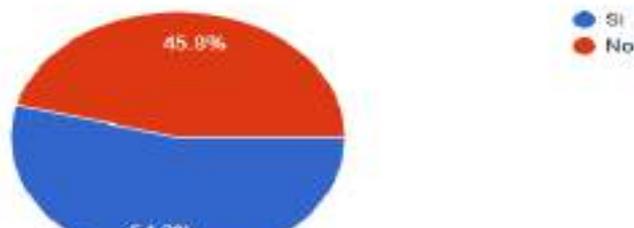


Gráfico 17: Claridad del Reclutador sobre el futuro empleo

Fuente: Formulario Google

Aquí se observa que el reclutador fue claro con el 54.2% de las personas que ingresaron al proceso sobre los detalles del futuro trabajo, pero según el 45.8% de las 24 personas afirman que el mismo no fue claro, la diferencia entre uno y otro es mínimo, por lo tanto, se debe afianzar la claridad a la hora de brindar los detalles al candidato sobre su futuro trabajo, puesto que lo va a beneficiar al postulante, porque sabrá dónde trabajará, que debe hacer y cómo lo hará y a la vez, va a beneficiar al cliente porque el candidato ya va a ingresar teniendo conocimiento de lo que debe desempeñar dentro de la compañía.