



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Trabajo Final de Práctica Profesional

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

**Título: “Selección estratégica de capital humano para
las áreas de IT”**

Alumno: Goñez, Mariano Jesús

[marianno.gomez@gmail.com]

Profesor Tutor: López, Matías

Fecha de presentación: 14 de Diciembre de 2020

Índice

1.	Abstract	03
2.	Palabras claves	04
3.	Hipótesis	05
4.	Objetivos	06
5.	Diseño de la investigación	07
6.	Marco teórico	08
	Capítulo 1 - El sector IT	08
	Capítulo 2 - Coyuntura argentina del sector	14
	Estadísticas	14
	Preparación académica	19
7.	Desarrollo	20
	Capítulo 1 - El reclutamiento	25
	Reclutamiento interno	27
	Reclutamiento externo	28
	Reclutamiento mixto	30
	Análisis importantes acerca del reclutamiento	30
	Capítulo 2 - La selección	34
	Técnicas de selección	37
	Entrevistas	48
	Capítulo 3 - Competencias	52
	Capítulo 4 – Reclutamiento y selección estratégica de capital humano para las áreas de IT	59
8.	Resultados de encuestas	61
9.	Conclusiones	64
10.	Bibliografía	66
11.	Anexos	67
	Modelo de encuesta	67

1. Abstract

Algo que caracteriza intrínsecamente a las empresas son los seres humanos que conforman sus plantillas.

Por ende, se puede deducir que las mejores empresas tienen a los mejores recursos humanos con su correspondiente interacción entre ellos.

Pocas acciones en las empresas son tan estratégicas, sensibles e indispensables como reclutar y seleccionar a los mejores recursos humanos, dado que esto se traducirá en una mejora como organización, y que a su vez redundará en una mejora en las utilidades de la empresa y la problemática presente es no otorgarle la criticidad merecida.

A través de la información arrojada por el presente trabajo, se podrá abordar la responsabilidad de seleccionar talentos informáticos para una organización “x” de una manera actualizada y fluida.

La metodología utilizada fue la consulta y extracción de conceptos teóricos de bibliografía especializada más realizar tarea de campo en encuestar a responsables especializados del mundo IT (tecnología informática) para encontrar las problemáticas coyunturales con las que se encuentran.

2. Palabras Claves

- Reclutamiento
- Selección de personal
- Competencias
- IT (Information Technology)
- TIC (Tecnología Informática y Comunicaciones)
- Talento

3. Hipótesis

De los variados factores de la producción, como ser el capital, la tierra y el trabajo, justamente de este último factor se desprenden todas las capacidades humanas, físicas y mentales que poseen los trabajadores y abarca el esfuerzo humano en la búsqueda de un fin productivo.

Se puede ponderar que el resultado de una incorrecta selección de talento incidirá en la pérdida de productividad, que a su vez por una sucesión de efectos, finalizará en la reducción de utilidades.

4. Objetivos

- Objetivo principal:
 - En virtud de la complejidad e incidencia del sector IT dentro de las empresas a nivel mundial se intentará afirmar si una mejora en el mecanismo de reclutamiento y selección de personal especializado del sector generará un impacto positivo en las utilidades de la empresa.

- Objetivo secundario:
 - Abordar puntos importantes para una selección de potenciales colaboradores desde la óptica de competencias.
 - Investigación acerca de la actualidad del mercado argentino del rubro IT.

5. Diseño de investigación

El presente trabajo corresponde a una investigación de tipo explicativa, exploratoria e instructiva, dado que se ha buscado la sinergia entre:

- Conceptos teóricos acerca de selección de personal.
- Conceptos del mundo IT.

Para poder desarrollar:

- Comprensión de necesidades organización/rrhh.
- Una especialización de selección de personal acorde al sector.

6. Marco teórico

Capítulo 1 “El sector IT”

El presente trabajo desarrolla la selección de capital humano con enfoque en el departamento IT. Dentro de la organización, entre sus responsabilidades globales se encuentran las siguientes:

Área de comunicaciones

El área de comunicaciones de la empresa se encarga de gestionar las redes internas, externas, las comunicaciones tanto de líneas fijas, como las líneas móviles, instalaciones y contratos con los proveedores de comunicaciones.

Área de control de riesgos

Es el que gestiona los diferentes riesgos del departamento, el que dictamine los niveles de seguridad del departamento, el que controla los planes de contingencia, back-up, recuperación y salidas de los proveedores.

El departamento de control de riesgos es el que realiza las auditorías internas, en caso de no tener área de control de riesgos para realizar auditorías habrá que subcontratarlas.

Área de negocio y aplicaciones empresariales

Es el área que hace de puente entre el personal técnico y el personal de negocio y el que se dedica a simular los procesos de negocio en las aplicaciones empresariales.

La parte de aplicaciones empresariales se dedica a conceptualizar los procesos de negocio en las herramientas empresariales.

Área de Centro de atención al usuario

Es el área de centro de soporte al usuario. Es el encargado de recoger las peticiones e incidencias de los usuarios y de su resolución si la incidencia es de primer nivel.

Es la primera línea de soporte del departamento IT.

Área de sistemas e infraestructuras

Sistemas e infraestructuras es el encargado de mantener los sistemas e infraestructuras que dan servicios a los sistemas de información. Se ocupa de controlar los costos de su área y de proveer de una mejora continua al servicio.

Área de desarrollo y nuevas tecnologías

Desarrollo de nuevos aplicativos a medida a la empresas y análisis de nuevas tecnologías que se pueden aplicar a la empresa.

El departamento IT en todos los casos es un proveedor de soluciones digitales para procesamiento de datos y comunicaciones dentro y fuera de la organización. Aunque dependiendo la naturaleza del negocio el departamento IT también se convierte en la fuerza productiva de la organización. Algunos ejemplos son:

- Empresas desarrolladoras de software y afines.
- Empresas en comunicaciones y afines.
- Empresas de servicios en la nube.

En general todas las empresas que su venta de productos este asociada a soluciones digitales de procesamiento y resguardo de datos y comunicaciones son empresas que el area IT es su fuerza de producción.

Dentro de las responsabilidades más específicas en la provisión de soluciones informáticas podemos encontrar que el personal IT dependiendo del tamaño de la organización, provee y facilita equipos electrónicos de procesamiento de datos sumado a dispositivos de comunicación como ser:

- Computadoras de escritorio (desktop computers).
- Computadoras portátiles (laptos).
- Impresoras.
- Scanners.
- Telefonía celular.
- Telefonía fija.
- Tablets.
- Redes informáticas cableadas e inalámbricas dentro y fuera de la locación del domicilio de la organización.
- Software.

Provee también todo dispositivo electrónico específico que ayude a desarrollar mejor las tareas de los colaboradores de la empresa (por ejemplo GPS, Instrumentos de radiofrecuencia en Manufactura o Logística), incluyendo todos los insumos necesarios.

Realiza inventario de dispositivos, realiza seguimiento de la obsolescencia de los mismos, realiza seguimiento de los arreglos de averías y mantenimientos preventivos.

Sumado a lo expuesto anteriormente que se denomina hardware o parte dura o tangible de IT, también brinda soporte a los usuarios y es el nexos con las empresas a las cuales se tercerizan servicios (por ejemplo telefonía celular).

Dentro del software proporciona:

- Acceso al colaborador mediante “usuario y contraseña” al sistema operativo y permisos a redes informáticas acorde al sector y responsabilidad.
- Acceso a correo electrónico corporativo.
- Acceso a Internet / Intranet.
- Acceso a software específicos (por ejemplo sistema Tango o Bejerman para el área contable).
- Acceso a la administración de la app de la organización (aplicaciones para dispositivos móviles).

En cuanto al rubro de las organizaciones, se puede ser más amplio aún y definir áreas de especialización de los colaboradores IT. En concordancia con lo mencionado anteriormente se presentan las áreas de especialización acompañados de los diez perfiles IT que toda empresa necesita.

DEVELOPMENT¹

Es el proceso de desarrollo de software. Los métodos de desarrollo suponen la construcción de prototipos y el uso de utilidades y engloban también la usabilidad, utilidad y la rapidez de la ejecución.

Tecnologías: JAVA, .NET, PHP, IOS, ANDROID, PL/SQL, C /C++, COBOL.

Perfiles: Programador, Analista, Programador, Analista Funcional, Analista Orgánico, Arquitecto, Jefe de Proyecto, Responsable de Desarrollo.

SYSTEMS, PLATFORMS & OPERATIONS

Las plataformas son los sistemas que sirven de base para hacer funcionar módulos de Hardware y de Software. Los sistemas están definidos por un estándar de arquitectura de hardware y por una plataforma de software.

Tecnologías: Microsoft, UNIX, LINUX, HOST, Virtualización, BBDD.

Perfiles: Help Desk, Operador, Técnico de Sistemas, Administrador de Sistemas, Jefe de Proyectos, DevOps.

REDES Y TELCO

Redes de comunicaciones que conectan a los usuarios finales con algún proveedor de servicios y que pueden ser tanto físicas como inalámbricas y que transportan datos, voz e imagen.

Tecnologías: CAN, VPN. WAN, LAN, MAN.

Perfiles: Técnico Operador, Consultor operador, Ingeniero de Seguridad, Técnico de Infraestructuras, Consultor de Infraestructuras, Jefes de Proyecto.

CONSULTANCY

La consultoría tecnológica tiene como objetivo aconsejar a otras empresas sobre cómo usar las tecnologías de la información para conseguir sus objetivos empresariales.

Adicionalmente, estiman, implementan, instalan y administran los sistemas informáticos de subcontratación.

Tecnologías: SAP, ORACLE, otros ERP / CRM, IBM, MicroStrategy.

Perfiles: Desarrollador, Consultor Técnico, Consultor Funcional, Jefe de Proyecto.

TESTING

Las pruebas de software (en inglés “software testing”) son las investigaciones empíricas y técnicas cuyo objetivo es proporcionar información objetiva e independiente sobre la calidad del producto a la parte interesada o “stakeholder”.

Tecnologías: Selenium, Bugzilla & Testopia, JUnit, TestLink, Soap UI, ITP.

Perfiles: Tester Júnior, Tester Sénior, QA (Quality Assurance), Ingenieros de Calidad.

1- Fuente: Informe del portal de tecnología TES “Tech Executive Search”
<https://www.techexecutivesearch.es/white-papers/10-perfiles-it-que-toda-empresa-necesita/>

BUSINESS INTELLIGENCE

Se denomina inteligencia empresarial o BI (del inglés business intelligence), al conjunto de estrategias y aspectos relevantes enfocados a la administración y creación de conocimiento sobre el medio, a través del análisis de los datos existentes en una organización o empresa.

Tecnologías: SAP, IBM, MICROSOFT, ORACLE, MicroStrategy, Talend, Tableau, Jasper Reports, Pentaho.

Perfiles: Programador, Analista Programador, Consultor.

BIG DATA

El Big Data es un concepto que hace referencia al almacenamiento de grandes cantidades de datos y a los procedimientos usados para encontrar patrones repetitivos dentro de esos datos.

Tecnologías: Azure, JAVA, MongoDB, Impala, QlikView, SAS, AWS, Power Center.

Perfiles: Administrador, Desarrollador, Analista, Data Scientist, Jefe de Proyecto, Preventa.

MARKETING DIGITAL

La aplicación de tecnologías genera canales Online para contribuir en las actividades de marketing. Están orientadas a la retención rentable de consumidores permitiendo vender productos y servicios a los usuarios.

Tecnologías: CMS, Lead Nurturing, SEO / SEM, Redes Sociales, CRM, WEARABLES.

Perfiles: Marketing Assistant, Copywriter, Graphic designers, Art Directors, Web Designers, SEO Specialists, PR Managers, Brand Managers, Product Managers.

A partir de las principales ramas se desprenden los 10 perfiles IT que toda organización necesita (sea especializada en IT o no).

Programadores y Analistas en Desarrollo de aplicaciones

Realizan Programación y Análisis de los requerimientos del software y las tecnologías más habituales son .NET (C#, MVC) y de Java (J2EE, Spring, Hibernate, Struts). En Ingeniería de desarrollo, perfiles C++.

Perfil más demandado: Analista – Programador.

Titulación: Ingeniero de Software - Años de experiencia: 2 a 3 años.

Funciones: Desarrollo de aplicaciones y colaboración en el análisis y diseño.

Movilidad

Dentro de movilidad podemos ver profesionales desde la Línea de Desarrollo hasta la Jefatura de Proyectos, tanto para Android como para IOS. Profesionales con experiencia de adaptación web al entorno móvil con conocimiento de Responsive Design.

Perfil más demandado: Senior Mobile Developer.

Titulación: Ingeniero de Software - Años de experiencia: 3 a 4 años.

Funciones: Desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles.

Administradores de Bases de datos DBA Oracle, SQL y DB2.

Demanda en bases de datos no relacionales NoSQL o Cassandra.

Perfil más demandado: Data Scientist.

Titulación: Ingeniero en Informática o en Matemáticas, Estadística, etc. Perfil que tenga la carrera en Informática y el Doctorado en Matemáticas / Estadística o viceversa.

Años de experiencia: Perfil con 6 u 8 años de experiencia en matemáticas, estadística, machine learning, modelos analíticos, algoritmos, programación en Java / Python, Scala, capaces de realizar una solución ellos solos desde cero.

Funciones: Extraer información de valor de los datos, realizar las ETL, Escribir Consultas Hive, Pig o Impala.

Técnicos de Sistemas

Técnicos de Sistemas especialistas en Unix, Linux, Solaris, Windows, AIX y Z/OS, además de profesionales con experiencia en sistemas virtualizados como Citrix o VMWare.

Perfil más demandado: Técnico de Sistemas.

Titulación: Ingenieros de telecomunicaciones con especialidad en el área de sistemas.

Años de experiencia: 2 a 5 años.

Funciones: Responsable del mantenimiento de los sistemas (servidores, sistemas operativos y aplicaciones) además del despliegue de las aplicaciones, automatización de tareas, etc.

Técnicos de Seguridad

Profesionales de seguridad lógica y perimetral. Algunos de los perfiles son Consultores de Seguridad, Especialistas en Hacking ético y Consultores de herramientas SIEM.

Perfil más demandado: Consultor Hacking Ético.

Titulación: Ingenieros Técnico o superior - Años de experiencia: 2 a 4 años.

Funciones: Sus funciones principales son las Auditorías de infraestructura, de aplicaciones web, pentesting, wifi, y el análisis de nuevas vulnerabilidades.

Ingenieros de Comunicaciones

Despliegue de Redes: Redes LAN, WAN, TCP/IP, VoIP, especialistas en CISCO y Juniper.

Perfil más demandado: Ingeniero de Comunicaciones CISCO.

Titulación: Formación profesional de grado superior o bien ingeniería en telecomunicaciones
Años de experiencia: entre 4 y 8 años.

Funciones: Al menos 5 años de experiencia laboral en diseño y ejecución de proyectos de alta complejidad en Comunicaciones y certificaciones de fabricantes.

Consultores de CRM / ERPs: SAP, SAS. SAP, BPC, BW, FI, CO, SD, GRC

También SAS y Salesforce. En líneas generales, se demanda un Consultor Funcional que conozca la lógica de negocio y trabaje de la mano de los equipos técnicos.

Perfil más demandado: Consultor SAP.

Titulación: Matemáticas o Ingeniería de Software - Años de experiencia: Más de 5 Años.

Funciones: Perfil 360°, se reúne con el cliente y determina qué solución es la más adecuada. La diseña y posteriormente puede responsabilizarse del desarrollo o realizarlo el mismo.

Consultores BI (Business Intelligence)

Ahora mismo la tendencia es de profesionales con un perfil que incluya experiencia en proyectos de DWH, además de profesionales con experiencia en herramientas ETL como PowerCenter. Microstrategy y Teradata también son herramientas muy demandadas.

Perfil más demandado: Consultor ORACLE BI.

Titulación: Ingeniería de Software - Años de experiencia: Más de 5 Años.

Funciones: Se reúne con el cliente y determina qué solución es la más adecuada. La diseña y posteriormente puede responsabilizarse del desarrollo o realizarlo el mismo.

Especialista en Big Data

Es importante esta figura dentro de las compañías para analizar los datos y usarlos como indicadores fiables. Es necesaria la experiencia en gestión e inventario de metadatos, calidad, trazabilidad y metodologías de gobierno de datos, así como en gestión de proyectos y servicios asociados a él y MDM.

Perfil más demandado: Analista de datos.

Titulación: Ingeniero de Software, Matemáticas o Estadística.

Años de experiencia: Perfil con 3 o 4 años de experiencia en modelado de datos, optimización de procedimientos en Big Data.

Funciones: Extraer información de valor de los datos, realizar las ETL, escribir Consultas Hive, Pig o Impala. Construir "Data Products".

CIO (Chief Information Officer)

Al frente de los departamentos de IT de las organizaciones, y en un mundo en plena transformación digital, destaca el perfil del CIO como palanca de transformación de las organizaciones y el responsable de liderar el valor diferencial que esta área aporta al negocio.

A pesar de la importancia estratégica del CIO, sólo el 53% de los managers de IT pertenece al Comité de Dirección de su empresa.

Al producirse una invasión de expertos IT en todas y cada una de las áreas que componen una organización el CIO debe tener una visión global de estrategia de negocio y, asimismo, una visión concreta de todas y cada una de las necesidades tecnológicas de cada división.

Capítulo 2 “Coyuntura argentina del sector IT”

El común denominador en cualquier charla del sector IT (históricamente y en la actualidad) reside en que Argentina nunca pudo satisfacer la demanda laboral con su cantidad de talentos con preparación académica.

Esto se debe en primer instancia a que los talentos informáticos preparados académicamente, se ven interesados en remuneraciones en dólares de empresas del extranjero, migrando a esos países como también laborando desde sus hogares, encontrando una sustancial diferencia económica frente a empleadores nacionales.

El resto (en consecuencia de la interacción de las fuerzas de oferta y demanda) encuentran con cierta facilidad puestos de trabajos sin tener preparación académica acorde, esto no significa en todos los casos que sean incapaces o incompetentes dado que contando con la formación de estudios particulares específicos de sistemas o con algunas excepciones los colaboradores cuentan con aprendizaje autodidacta.

Dentro del grado de importancia dentro de una organización es vital, con el sencillo razonamiento de que una empresa no existe sin un capital inicial, es difícil imaginarse una empresa sin la manera de procesar datos y/o manera de comunicarse en la actualidad.

El sector IT en Argentina ha crecido un 5,89% en 2019 con respecto al año 2018, en materia de asalariados del sector privado (más adelante veremos con más precisión el dato). No obstante, no se encontró información acerca del crecimiento o decrecimiento de trabajo freelance y del sector público.

Estadísticas

Desde el Ministerio de Producción y Trabajo (Presidencia de la Nación) y mediante el Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial² podemos obtener acerca del rubro 72 (Actividades de informática) datos estadísticos acerca del sector.

En el primer trimestre año 2018, en el sector privado se encontraban asalariados por cantidad de puestos de trabajo:

Mujeres: 31510 - Varones: 69792.

En el primer trimestre año 2019 la cifra asciende a:

Mujeres: 33589 - Varones: 73680.

Realizando cálculos se infiere que hubo un crecimiento en mujeres del 6,6% y en varones del 5,57%.

El sector creció en su totalidad un 5,89% en 2019 con respecto a 2018. Sin datos publicados acerca de 2020.

2- Fuente: Informe del portal Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial (OEDE)
<http://www.trabajo.gob.ar/estadisticas/oede/index.asp>

De la mano de portales de internet reconocidos por su influencia en sector IT nacional por citar algunos Cessi (Cámara de la industria argentina del software), Ebizlatan (desde hace 15 años, es uno de los portales más importante de América Latina) e importantes demás portales afines que nuclean negocios y tecnología se puede recabar la siguiente información.

La CESSI, cuya misión es impulsar el crecimiento y posicionamiento de la industria IT argentina en el país y en el mundo, ha creado el observatorio permanente de la industria del software y servicios informáticos (OPSSI), del cual se brindan los siguientes datos de su último reporte 2019/20.

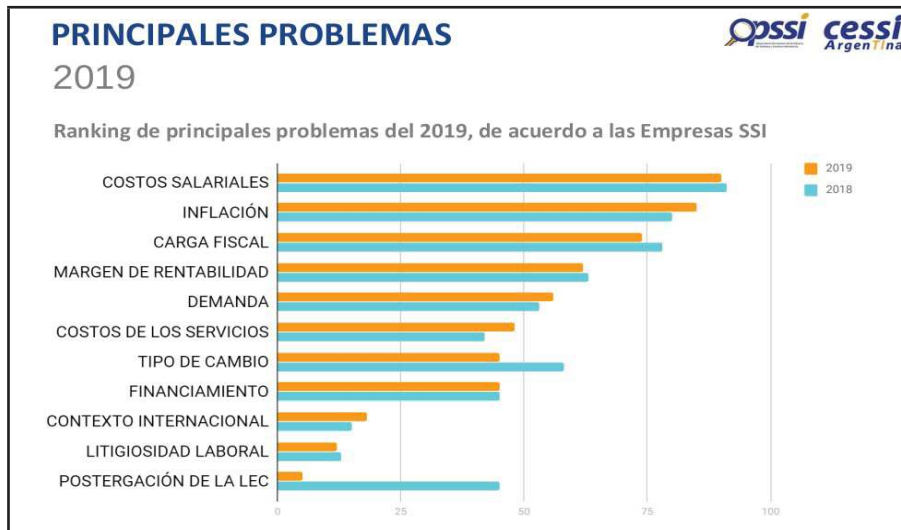
En el siguiente cuadro podremos ver la variación de crecimiento del sector.



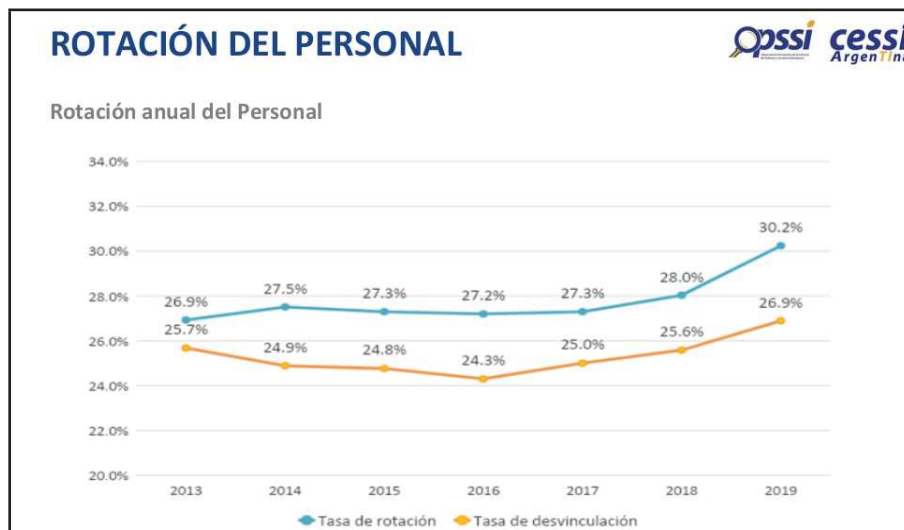
Se presentan las expectativas de crecimiento para el año 2020.



Se presentan a continuación los principales problemas que se enfrentaron las empresas SSI (sector de Software y Servicios Informáticos).



Rotación del personal



Demanda del personal.



Salarios del personal.



Según el portal EmpleosIT³ los profesionales de IT se ubican en el podio de los más buscados en el mercado laboral. Dada la excesiva demanda en constante crecimiento nunca es abastecida al cien por ciento.

En función de este punto, las empresas deben ser creativas como agresivas a la hora de conseguirlos como también de retenerlos.

Utilizando incrementos salariales por encima de la media del mercado, otorgamiento de beneficios especiales, horarios flexibles, realizar home office, por citar algunas de los beneficios con los que intentar atraer el talento.

Las nuevas especialidades como internet de las cosas, ciberseguridad, big data, cloud computing y transformación digital de las empresas requieren profesionales muy bien capacitados.

La actual pandemia mundial también tiene incidencia en el mundo a nivel laboral, y posiblemente IT sea uno de los sectores más flexibles en cuanto a las posibilidades de trabajo desde el hogar y es de suma importancia su labor en lograr que otros sectores de la empresa puedan realizar home office.

El portal Ebizlatam⁴ nos proporciona datos relevados de encuestas a responsables de IT de la Argentina. La encuesta tuvo lugar en el mes de septiembre del corriente año, realizada por la empresa Citrix System, empresa que según su portal tiene 400.000 clientes, entre los cuales el 98% de las empresas clientes que integran la lista Fortune 500.

- El 67% consideraron un desafío trasladar rápidamente la mayoría de la fuerza laboral al trabajo desde casa.
- El 100% concuerda que el trabajo de los departamentos de IT en Argentina fue crucial para lograr mantener a flote los negocios, garantizar la continuidad de las operaciones, y entregar una buena experiencia de trabajo segura a la totalidad del staff.
- El 69% de la fuerza laboral de su organización que ahora trabaja desde casa utiliza dispositivos personales en lugar de corporativos.
- El 24% no tenía un plan de continuidad empresarial que contemplara trabajar desde casa para la mayoría de la fuerza laboral.

Aunque también existen obstáculos:

- El 55% informan problemas de ancho de banda en hogares.
- El 67% se preocupa por la seguridad de los datos.
- El 74% menciona que su organización se ha dado cuenta de lo importante que es el sector IT para las operaciones de la empresa.

3- Fuente: Informe del portal especializado EmpleoIT
<https://www.empleosit.com.ar/news/38/Los-profesionales-de-IT-se-ubican-en-el-podio-de-los-m%C3%A1s-buscados-en-el-mercado-laboral.html>

4- Fuente: Informe del portal especializado Ebizlatam
<http://www.ebizlatam.com/los-encargados-de-ti-de-argentina-revelan-el-impacto-de-la-aceleracion-digital-express/>

Resultados de la 24ª edición del estudio de compensaciones, beneficios y tendencias mayo 2020, de la que participaron 127 compañías de Argentina⁵.



Preparación académica

En Argentina, las principales universidades y casas de estudios proporcionan una variada oferta académica desde tecnicaturas a maestrías, tanto presenciales como a distancia.

Ante la problemática suscitada dada porque la oferta laboral no puede ser satisfecha por la demanda, en Argentina se puede decir que se tiene la capacidad instalada de satisfacer al mercado argentino de las áreas IT, pero al ser contratados sin títulos universitarios y/o terciarios, en muchos casos los talentos no culminan sus carreras académicas.

Es muy común que al cerrar las estadísticas anuales del sector, desde hace varios años se informe que en promedio unos 5000 puestos de trabajo queden vacantes en el mercado argentino.

5- Fuente: Informe del portal iProfesional

<https://www.iprofesional.com/negocios/320953-buenos-sueldos-estas-empresas-buscan-cubrir-cientos-de-empleos>

7. Desarrollo

El departamento de rrhh, como motor principal de la organización para captar a los mejores talentos disponibles, debe instrumentar los mecanismos necesario por poder alcanzar tal fin.

Partiendo de la base que su misión es saber que buscar, buscar, al encontrar opciones debe evaluarlas y elegir dentro de las opciones para cumplimentar la asesoría a su cliente interno que es el departamento solicitante del talento acorde a las competencias.

Según Chiavenato⁶ la administración de recursos humanos consta de cinco procesos:

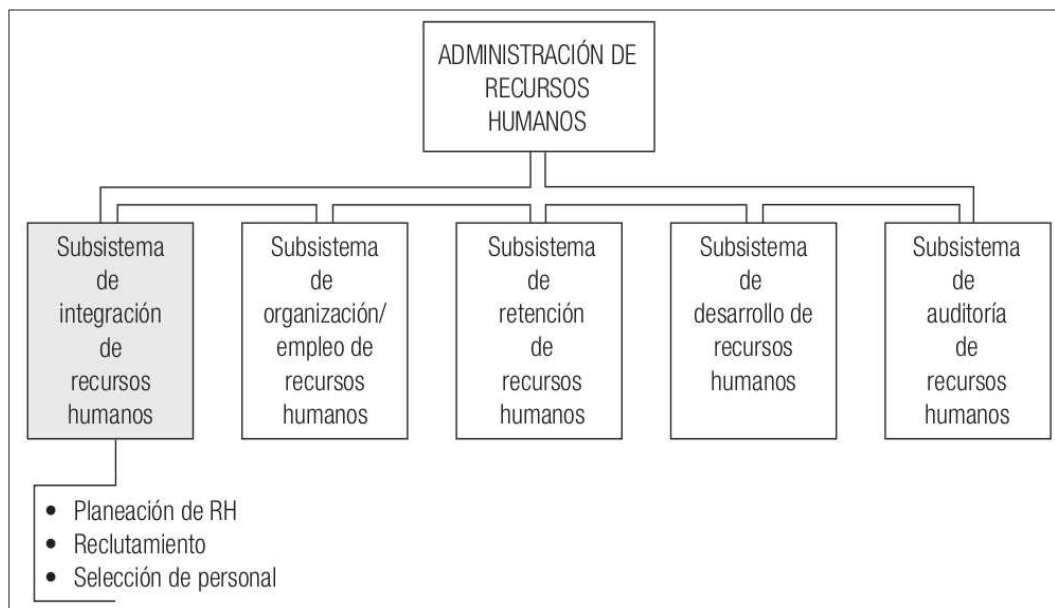
La **integración** se encarga de quienes serán parte en la organización teniendo como actividades importante la investigación del mercado de rrhh, el reclutamiento y la selección de personas.

La organización se encarga de qué tareas realizaran las personas en la organización el diseño de puestos, descripción y análisis de puestos como también de la evaluación de desempeño.

La **retención** se encarga de conservar a las personas que colaboran en la organización, para esto se valdrá de remuneraciones acordes, prestaciones y servicios sociales, higiene y seguridad en el trabajo como así también las relaciones sindicales.

El **desarrollo** se encarga de como preparar a las personas valiéndose de capacitaciones y desarrollo organizacional.

Las **auditorias** se encargan de saber lo que son y que hacen las personas a través de Banco de datos/ Sistemas de información y Productividad entre otros.



Subsistema de integración de recursos humanos.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición.

6- Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición.

Nos centraremos en proceso de **integración** de rrhh dado que se encuentran la selección de talentos y su precedente, el reclutamiento; tales actividades de la organización son eje central del presente trabajo.

El mercado de trabajo se define por las oportunidades de empleo que se brindan en un determinado tiempo y lugar e interactúa con el mercado de rrhh que es el conjunto de personas aptas para el trabajo en determinado tiempo y lugar.

El mercado de trabajo funciona en términos de oferta y demanda, de lo cual se desprende que pueden ocurrir tres estadios: oferta mayor a la demanda, paridad entre la oferta/demanda y oferta menor a la demanda.

Se observan los siguientes escenarios:

Oferta mayor a la demanda: Las personas están predispuestas a abandonar sus organizaciones en búsqueda de nuevas oportunidades, esto hace que se realicen esfuerzos en el proceso de retención.

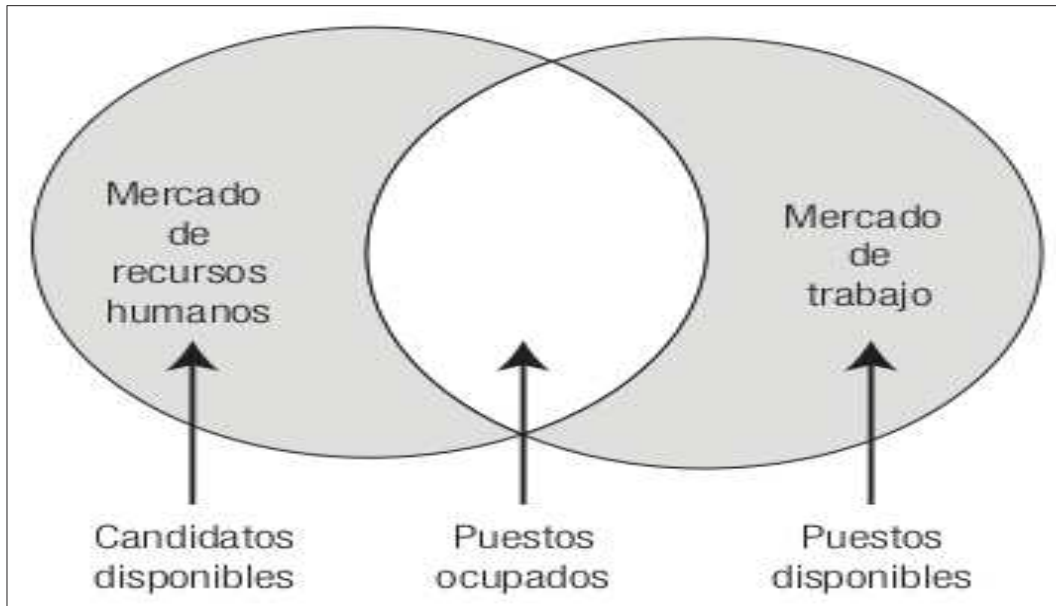
- Las organización compiten entre sí los pocos candidatos.
- Criterios de selección más flexibles.
- Remuneraciones más atractivas.
- Fuerte énfasis en reclutamiento interno.
- Elevados costos de reclutamiento, con posible volumen insuficiente de candidatos o bajo nivel de estándar de calidad.
- Fuertes inversiones en capacitación de personal para compensar el bajo estándar de calidad.

Paridad entre Oferta y Demanda: Equilibrio entre oferta laboral y volúmen de candidatos para desempeñar los puestos ofrecidos.

Oferta menor que la demanda:

- Los candidatos tienen que competir entre sí para obtener las pocas vacantes.
- Las organizaciones pueden hacer ofertas salariales más bajas.
- Las organización no compiten en el mercado de rrhh.
- Baja inversión en reclutamiento.
- Baja inversión en capacitación.

El mercado de rrhh son las personas aptas para desarrollar un trabajo, puede entenderse también como la PEA, población económicamente activa, es decir, la población ocupada más la población no ocupada que busca activamente un empleo.



Relación entre mercados de rhh y de trabajo.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición.

Mercado de trabajo ↑ Oferta ↓ Demanda	Elevada oferta de empleos Baja oferta de recursos humanos Poca interacción entre MT (mercado de trabajo) y MRH (mercado de recursos humanos) Pleno empleo	Elevada oferta de empleos Elevada oferta de recursos humanos Intensa interacción entre MT y MRH Desarrollo económico y absorción de personal
	Baja oferta de empleos Baja oferta de recursos humanos Mínima interacción entre MT y MRH Recesión económica	Baja oferta de empleos Elevada oferta de recursos humanos Poca interacción entre MT y MRH Recesión y desempleo
	Demanda ←————→ Oferta Mercado de RH	

Interacción entre el mercado de rhh (MRH) y el mercado de trabajo (MT).

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición.

Rotación de personal

Tratar el tema de mercado de trabajo es un tema externo a la organización (por más que la organización sea parte del mercado) pero a nivel interno de la organización estas interacciones se pueden estudiar desde la rotación de personal. Esta misma se define como las personas que ingresan y se retiran de la organización.

El conocimiento de estos datos, que se expresan en relaciones porcentuales entre ingresos y salidas de colaboradores en la organización, reviste de gran importancia para las tomas de decisiones acerca de la administración de rrhh.

Una de las maneras propuestas por Chiavenato para calcular el índice de rotación de personal es la siguiente:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I+S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde dentro de un periodo considerado:

I- ingresos de personal,

S- salidas de personas (despidos más renunciaciones) y

PE corresponde a personal empleado promedio, cuanto personal al inicio sumado cuanto personal al final dividido por dos.

Se puede citar la próxima fórmula para establecer la rotación de personal, aunque con cierta parcialidad que se centra en las salidas de la organización (despidos más renunciaciones), de un determinado periodo.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Donde dentro de un periodo considerado S corresponde a salidas de personas (despidos más renunciaciones).

La rotación de personal implica costos, y debido a su naturaleza están los clasifica en primarios, secundarios y terciarios.

Costos primarios:

- De reclutamiento y selección
 - Requisición de empleado.
 - Costos del departamento de reclutamiento y selección.
 - Publicidad en diversos medios audiovisuales.
 - Exámenes de selección y evaluación de candidatos.
 - Exámenes médicos a candidatos.
- Registro y documentación
 - Apertura de nuevas cuentas bancarias.
 - Documentación y registros.
- Integración
 - Plan de inducción y supervisión para el nuevo colaborador.

- Cierre de relación laboral
 - Registro y documentación del cese de la relación laboral.
 - Entrevistas de separación.
 - Pagos por liquidación, proporcional de aguinaldo, vacaciones, antigüedad entre otros.

Costos secundarios

- Repercusiones en la producción
 - Curva de experiencia baja del nuevo colaborador.
 - Perdida de producción hasta tanto no se sustituya al colaborador.
 - Interferencia del nuevo colaborador con su compañero hasta que la curva de aprendizaje mejore.
- Repercusiones en el clima laboral
 - Actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
 - Actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
 - Influencia de los dos aspectos citados sobre los clientes y proveedores.
- Costo laboral extraordinario
 - Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.
- Costo operativo extra
 - Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Costos terciarios

- Costos de inversión adicionales
 - Aumento proporcional de las tasas de licencias de software, depreciación del equipo informático, mantenimiento en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación y de entrenamiento de los recién contratados.
 - Aumento en los jornales pagados a los nuevos empleados.
- Pérdidas en los negocios
 - Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

Capítulo 1 El reclutamiento

La antesala a la selección de personal.

Teniendo por entendido que proceso es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr un resultado específico, la selección de rrhh no escapa a este concepto y el paso previo es el reclutamiento.

La lógica simple de saber que no se puede seleccionar nada si no hay diversas opciones.

Para poder generar diversas opciones primero debemos saber que estamos buscando mediante una planificación o estar preparados ante la súbita necesidad de reemplazar un colaborador del cual se ha extinguido la relación profesional, para este último caso, es de vital importancia conocer el perfil para buscar y seleccionar un colaborador de similares aptitudes y competencias.

El autor Mondy⁷ formula la siguiente pregunta:

¿Cuántas veces oímos a los directores ejecutivos decir “Nuestros empleados son el activo más importante?”. En vez de ello, deberían decir “Los empleados correctos son nuestro activo más importante”.

Siguiendo este lineamiento se debe reclutar o reunir gente con el propósito de cubrir las posiciones con las competencias establecidas en el perfil de puesto.

Formalizando definiciones podemos decir que reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Sumando definiciones (Chiavenato⁸) con otros matices, el reclutamiento es el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito.

Es un sistema de información por el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Por otra parte, Gómez Mejía⁹ aporta lo suyo con la siguiente definición, “*El reclutamiento es el proceso por el que se genera un grupo de candidatos cualificados para un determinado puesto. La empresa debe anunciar la disponibilidad de puestos en el mercado (dentro y fuera de la organización) y atraer a candidatos cualificados que soliciten el puesto.*”

La función del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento consta de tres fases

1. Qué necesita la organización en función de personas.
2. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
3. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

7- Mondy R. Wayne, Administración de recursos humanos, 11° edición.

8- Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 3° edición.

9- Gómez Mejía-Balkin-Cardy, Gestión de recursos humanos, 5° edición.

Proceso de reclutamiento

El inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de rrhh no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad al respecto sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa a través de una requisición de personal.

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

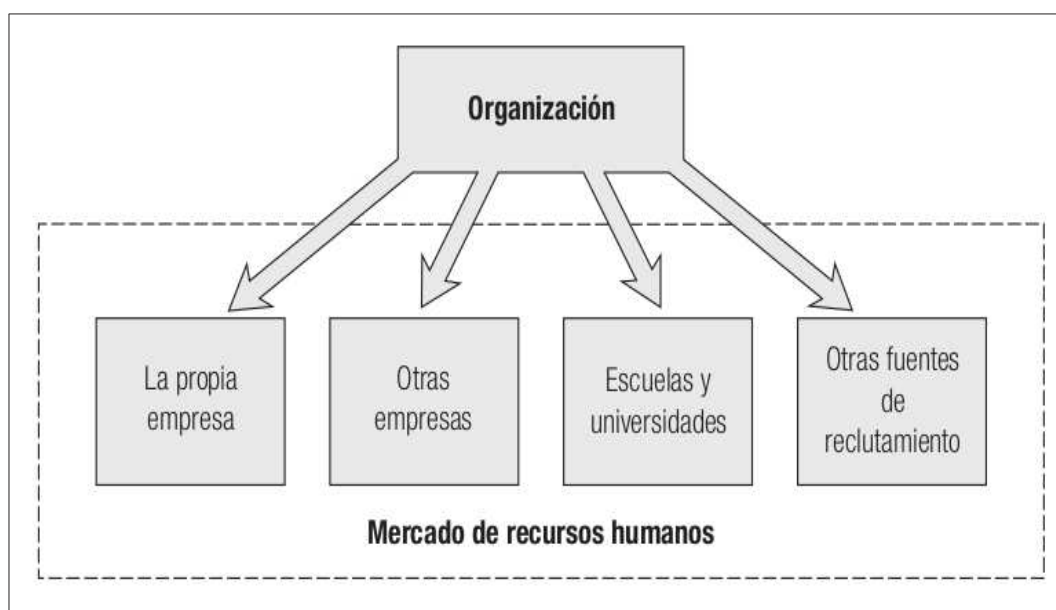
- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento, elevando la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Medios de reclutamiento¹⁰

El mercado de recursos humanos está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados o empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados).

Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, ya sean reales o potenciales, se encuentran trabajando en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Es interno cuando se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa.



Fuentes de reclutamiento del mercado de RH.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición

Reclutamiento interno

El reclutamiento interno actúa en los candidatos que trabajan dentro de la organización y puede implicar:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

Ventajas del reclutamiento interno^{11 y 12}

- Es más económico: evita gastos en anuncios u honorarios a empresas de reclutamiento, costos de atención a candidatos, de admisión, gastos de integración del nuevo candidato.
- Es más rápido, evita las demoras frecuentes del reclutamiento externo.
- Presenta un índice mayor de validez y de seguridad, pues el candidato ya es conocido.
- Es una fuente poderosa de motivación para los empleados, ya que éstos proyectan la posibilidad de crecimiento dentro de la organización.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal, que muchas veces tiene su utilidad cuando el empleado llega a ocupar puestos más elevados y complejos.
- Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal.

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los nuevos empleados tengan cierto potencial de desarrollo.
- Crea una actitud negativa en los empleados que no demuestran tener las capacidades necesarias.
- Se puede llegar a una situación que Lawrence Peter denomina principio de Peter, al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia.
- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservadurismo y favorece la rutina actual.

10- Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición

11- Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición

12- Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 3° edición

Cómo encontrar candidatos internos¹³

La promoción interna requiere del uso de anuncios internos de puestos, registros de personal y bancos de datos de habilidades. Los anuncios internos de puestos avisan a los empleados de un puesto vacante (con frecuencia mediante un anuncio en el tablero de noticias), enumerando características como las habilidades, el supervisor, el horario de trabajo y el salario.

Los inventarios de calificaciones (por ejemplo, bases de datos de habilidades), también son relevantes. En la revisión de la base de datos de habilidades se podrían detectar personas con el potencial para una mayor capacitación o que cuentan con los antecedentes adecuados para el puesto vacante.

Reclutamiento externo

El reclutamiento externo¹⁴ abarca un enorme contingente de candidatos dispersos en el MRH. Su ámbito de actuación es inmenso y los candidatos no siempre reciben las señales. Por tal motivo, el reclutamiento externo utiliza diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos. Se trata de elegir los medios más adecuados para llegar al candidato deseado, dondequiera que esté, para atraerlo a la organización.

El reclutamiento debe ser una actividad continua y permanente.

El reclutamiento puede tener por objeto buscar a candidatos para ocupar los puestos vacantes de la organización y mantener performance alcanzada. Por otra parte, se puede concentrar en la adquisición de competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio.

Costos de reclutamiento

Gastos de personal de RH dedicado al reclutamiento

- Salarios y encargos sociales del personal del staff de RH (basado en el porcentaje de tiempo dedicado al reclutamiento de personas).
- Gastos administrativos (llamadas por teléfono, envíos por correo, material y programas de relaciones públicas, gastos de viaje, etcétera).
- Viajes, alojamiento y gastos personales de reclutadores de staff.

Gastos del personal de línea dedicado al reclutamiento

- Salarios y encargos sociales del personal de línea (con base en el porcentaje de tiempo dedicado al reclutamiento de personas).
- Otros gastos relacionados (como transcripciones y copias de currículum).
- Viajes, alojamiento y gastos personales de reclutadores de línea.

Gastos directos del reclutamiento

- Anuncios en sitios especializados de internet, diarios y/o revistas.
- Pagos a agencias de reclutamiento.
- Gastos con otras técnicas de reclutamiento.

13- Dessler Gary, Administración de recursos humanos, 11° edición

14- Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 3° edición.

Gastos totales del reclutamiento

- Total de gastos del reclutamiento en el periodo.
- Costo del reclutamiento por candidato.

Fuentes de reclutamiento externo¹⁵

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas (prácticamente en desuso).
- Reclutamiento en línea a través de la internet.
- Agencias de empleo.

El autor Gómez-Mejía¹⁶ aporta más fuentes

- Empleados actuales.
- Antiguos empleados.
- Anuncios en Internet y en páginas web especializadas.
- Campeonatos digitales.
- Empleados temporales.

Desempeño, Costos y Obligaciones legales

Los empleados que poseen las habilidades correctas harán un mejor trabajo; los que carecen de esas habilidades, o no lo harán de manera eficaz, por lo que su desempeño y el de la empresa se verán afectados. El momento para eliminar a los aspirantes indeseables es antes de contratarlos, no después.

Es importante porque es costoso reclutar y contratar empleados. El costo total de contratación, una vez que se suman los honorarios, el tiempo de entrevistas y la verificación de referencias, así como los gastos de viaje y transporte.

Obligaciones legales, es importante porque una contratación incompetente tiene dos implicaciones legales. En primer lugar las leyes de igualdad en el empleo requieren procedimientos de selección no discriminatorios para los grupos minoritarios como así también no corroborar referencias y poder tener problemas legales ante hechos delictivos.

15- Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición.

16- Gómez Mejía-Balkin-Cardy, Gestión de recursos humanos, 5° edición.

Ventajas del reclutamiento externo

- Lleva experiencia nueva a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

- Por lo general tiene plazos más largos que el reclutamiento interno.
- Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos.
- En principio es menos seguro que el reclutamiento interno, los candidatos externos son desconocidos.
- Generalmente afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos.
- Reduce la fidelidad de los trabajadores porque ofrece oportunidades a extraños.

Reclutamiento mixto

El reclutamiento mixto es la puesta en marcha del reclutamiento interno y externo en un mismo proceso de búsqueda de potenciales colaboradores.

Se puede utilizar al mismo tiempo, complementándose ambos. O bien se puede utilizar cuando la primer técnica de reclutamiento elegida ha fracasado.

Análisis importantes acerca del reclutamiento

Eficacia del proceso de reclutamiento.

El autor Dolan¹⁷ junto a Schuler y compañía proporcionan el siguiente concepto.

La eficacia del proceso de reclutamiento puede ser estimada a través del ratio denominado Yield Ratio (YR), el cual expresa la relación entre las solicitudes presentadas y las aceptadas o por el ratio Time Lapse Data (TLD), quien refleja el tiempo transcurrido desde que se toma la decisión de reclutar hasta que se contrata.

Por ejemplo, si para cubrir unos determinados puestos tenemos 2.000 solicitudes, de las cuales 200 son consideradas calificadas, YR = 10:1;

de estas 200, 40 aceptan ser entrevistados (YR= 5:1),

de los cuales 30 pasan a la selección (YR = 4:3),

siendo contratados al final 20 (YR = 3:2).

$$\frac{10}{1} \times \frac{5}{1} \times \frac{4}{3} \times \frac{3}{2} = \frac{100}{1}$$

YR total será 100:1.

17- Dolan et al, La gestión de recursos humanos, 3° edición.

Conocida esta información, se podría hacer la estimación de que si deseáramos cubrir 30 puestos de características similares necesitaríamos 3.000 solicitudes. Si a todo el proceso anterior le añadiéramos los días empleados, obtendríamos el tiempo total que hemos utilizado para cubrir los puestos. La combinación del YR y del TLD reflejarían la eficacia del método utilizado en el reclutamiento.

Dificultades del reclutamiento¹⁸

El reclutamiento no sólo implica colocar anuncios en prensa escrita o bien blogs y lugares especializados de internet o llamar a agencias de empleo. Existen varias cosas que lo hacen más complejo.

Las actividades de reclutamiento deben ser lógicas en términos de los planes estratégicos de la empresa. Por ejemplo, la decisión de expandirse al extranjero o de cubrir un gran número de puestos proyectados supone que el gerente ha pensado con cuidado en cuándo y cómo hará el reclutamiento.

Un buen reclutamiento requiere que se preseleccione a los empleados al mismo tiempo, describiendo los requisitos del puesto en el anuncio o proporcionando una imagen realista del puesto durante la primera entrevista o el primer contacto.

La imagen de la compañía afecta sus resultados de reclutamiento. Por ejemplo, una mala reputación en el manejo de la diversidad llegaría a provocar que sea especialmente difícil para las empresas reclutar candidatos talentosos, sobre todo entre los aspirantes de minorías por citar personas con cierto grado de discapacidad. La comunicación del mensaje correcto podría implicar el uso de medios masivos dirigidos a minorías, anuncios muy diversos, un énfasis en las políticas de inclusión y el uso de reclutadores proveniente de grupos minoritarios.

Pregunta estratégica de Dolan¹⁹

Ante un escenario de alta oferta una pregunta estratégica que podrían formularse los responsables del reclutamiento sería: ¿ampliamos las fuentes de reclutamiento u optamos por reclutar personas con baja cualificación para suministrar posteriormente la formación requerida? Todo esto a sabiendas que en ambos casos de los costos se dispararán.

El reclutamiento como una venta²⁰

Al igual que sucede con la compra de un producto o servicio, el reclutamiento requiere candidatos que hagan una decisión de compra sobre su oferta de trabajo.

Tratar a los candidatos como clientes le ayudará a maximizar las oportunidades de que valoren y elijan su puesto y organización.

18- Dessler Gary, Administración de recursos humanos, 11° edición

19- Dolan et al, La gestión de recursos humanos, 3° edición.

20- Gómez Mejía-Balkin-Cardy, Gestión de recursos humanos, 5° edición.

Preparación

- ¿Por qué trabaja para su organización?
- ¿Cuáles son las ventajas de trabajar aquí?
- ¿Qué es lo mejor de trabajar para esta organización?

Proceso

- ¿Trata a sus candidatos como clientes?
- ¿Se programan las entrevistas de acuerdo con las preferencias de los candidatos?
- ¿Describirían los candidatos su visita como positiva y agradable o como una carrera de obstáculos?
- ¿Da la bienvenida a cada candidato?
- ¿Se trata a los candidatos como invitados o como algo que hay que tramitar?
- ¿Se explican las evaluaciones, como pruebas o entrevistas de manera que los candidatos entienden el propósito y la razón de su existencia?

Encuentro

- ¿Qué es lo más importante que el candidato busca en un puesto?
- ¿Qué es lo más importante que el candidato busca en una organización?

Al percibirse como clientes del proceso de reclutamiento, incluso los candidatos que no son contratados tendrán una impresión positiva de la organización. Podrían convertirse en clientes de los productos o servicios de la organización así como recomendar la organización a otros como posible empresa en la que trabajar.

Las malas decisiones sobre contratación probablemente causen problemas desde el primer día.

Los trabajadores no calificados o no motivados requerirán supervisión más fina.

Podrían necesitar formación adicional sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario. También podrían dar a los clientes información imprecisa o una razón para irse a la competencia.

El proceso de reclutamiento es realmente una actividad de venta. Se vende el puesto al mejor candidato calificado.

El reclutamiento como una compra²¹

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para “adquirir” los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización (mercado de trabajo externo y reclutamiento externo) o dentro (mercado de trabajo interno y reclutamiento interno) es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de “comprar” versus “fabricar”.

El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados.

Desde una perspectiva amplia, el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo.

La actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula.

Importancia del reclutamiento

El propósito del reclutamiento es obtener un número suficiente de candidatos potencialmente calificados, los cuales poder elegir.

Los fines del reclutamiento se pueden concretar en:

- Indicar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento, partiendo de la información suministrada por la planificación de recursos humanos y el análisis de los puestos de trabajo.
- Dar a conocer el número suficiente de personas calificadas para los puestos a cubrir, con el mínimo costo para la organización.
- Aumentar la tasa de éxitos en el proceso de selección, al reducir el número de candidatos con insuficiente o excesiva calificación.
- Reducir la probabilidad de que los candidatos a los puestos de trabajo, una vez reclutados y seleccionados, abandonen la organización al poco tiempo de incorporarse.
- Aumentar la eficiencia individual y de la organización, tanto a corto como a largo plazo.

21- Dolan et al, La gestión de recursos humanos, 3ª edición.

Capítulo 2 La selección

Continuando con el concepto de proceso del ingreso de recursos humanos a la organización, podemos decir que el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamar la atención, de incrementar la entrada, una actividad de invitación, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla.

El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

Las personas son quienes manejan la tecnología, crean y utilizan los procesos de trabajo, constituyen la estructura organizacional, fabrican productos y servicios y atienden a los clientes. Son ellas las que generan la productividad, la calidad y la competitividad de las organizaciones. Sin personas las organizaciones no funcionan, no existen dinámica organizacional, resultados ni éxito. La competitividad de la organización depende de las competencias de las personas, que representan el capital humano de la empresa.²²

Proceso

Mercado de rrhh — Reclutamiento — Selección — Organización

La selección es el proceso que utiliza una organización para escoger, entre una lista de candidatos, a la persona que mejor cumple con los criterios de selección para el puesto disponible, dadas las condiciones actuales del mercado.

La selección es un proceso de decisión, con base en datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo.

La selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas.

El proceso de selección, por tanto, pretende mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño humano, así como la eficacia de la organización. En el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

La mejor manera de lograrlo es enfocar la selección en la adquisición de las competencias individuales indispensables para el éxito de la organización.

22- Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 3° edición.

Los procesos de selección se basan en los requisitos de las especificaciones de puestos, dado que la finalidad de éstos es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante. Por un lado, tenemos el análisis y las especificaciones de dicho puesto, con la indicación de los requisitos indispensables que debe tener su futuro ocupante; y por el otro, tenemos a los candidatos con diferencias, disputándose un mismo empleo.

Selección como un proceso de comparación.

La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado los requisitos del puesto vacante (son los requisitos que exige el puesto a quien lo desempeñe) y, por otro lado, el perfil de las características de los candidatos presentados.

Selección como un proceso de decisión.

El departamento de selección (staff) no puede imponer al departamento solicitante que acepte a los candidatos aprobados en el proceso de comparación. Lo único que puede hacer es proporcionar una asesoría especializada.

Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado).

Responsabilidades de línea y staff.

Linea

- Decidir que se debe llenar un puesto vacante y emitir la solicitud del empleado.
- Decidir cuáles deben ser las características básicas de los candidatos.
- Entrevistar a los candidatos.
- Evaluar y comparar a los candidatos con base en los resultados de las entrevistas y de las demás técnicas de selección.
- Decidir si se aprueba o rechaza a los candidatos.

Staff

- Revisar el archivo de candidatos y/o llevar a cabo el proceso de reclutamiento.
- Hacer las entrevistas para tamizar a los candidatos que se presentan.
- Desarrollar técnicas de selección más adecuadas.
- Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar a los candidatos.
- Recurrir a las pruebas psicométricas o de personalidad, en caso necesario.
- Asesorar a los gerentes en el proceso de selección, si fuera necesario.

Factores ambientales que afectan el proceso de selección²³

- 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.
 - Consideraciones legales.
 - Rapidez en la toma de decisiones.
 - Reserva de candidatos.

Razón de selección

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Número de personas contratadas}}{\text{Número de candidatos seleccionados (reserva de candidatos)}}$$

Una razón de selección de 1.00 indica que tan sólo hubo un candidato capacitado para una posición vacante. Cuanto menor sea la razón con respecto a 1.00, más alternativas tendrá el administrador para tomar una decisión de selección. Por ejemplo, una razón de selección de 0.10 indica que hubo 10 candidatos capacitados para una posición vacante.

Bases para la selección de personal

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de decisión, para tener validez necesita apoyarse en algún criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto.



Obtención de información sobre el puesto como base para el proceso de selección.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición.

23- Mondy R. Wayne, Administración de recursos humanos, 11° edición.

Análisis de puestos: es la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige a la persona para que lo ocupe “elementos de las especificaciones de puestos”) del puesto.

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en la anotación sistemática y prudente, hecha por el jefe inmediato, sobre las habilidades y comportamiento que debe tener la persona que ocupe el puesto considerado, lo que tendrán como consecuencia un mejor o peor desempeño del trabajo.

Requisición de personal: consiste en verificar los datos que hubo proporcionado el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener.

Análisis de puestos en el mercado: cuando se trata de algún puesto nuevo, la alternativa es verificar en empresas similares puestos equiparables.

Hipótesis de trabajo: en el caso de que no se pueda utilizar ninguna de las alternativas anteriores, solo resta una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe.

Los demás ítems del gráfico anterior se desarrolla con más precisión a lo largo del presente trabajo.

Técnicas de selección

Entrevista de selección

Es la técnica de selección más utilizada para el ingreso de talentos a nivel mundial, por su nivel de subjetividad se la considera la menos precisa para tomar decisión, pero la confianza depositada en las capacidades del entrevistador en indagar en el plano psicologico/conductual la vuelven la principal herramienta en la toma de decisión para asesorar a quien deba tomar la decisión final del proceso.

Como todo proceso de comunicación, la entrevista tiene los mismos defectos (ruido, omisión, distorsión, sobrecarga y, sobre todo, barreras).

1. Capacitar a los entrevistadores
 - El entrevistador asume un papel de vital importancia en el proceso.
2. Construcción del proceso de la entrevista
 - Entrevista totalmente estandarizada. Es la entrevista estructurada, cerrada y directa, con un guión preestablecido para pedirle al candidato respuestas a preguntas estandarizadas y previamente elaboradas.
 - Entrevista estandarizada sólo respecto a las preguntas. Las preguntas están previamente elaboradas pero permiten repuestas abiertas, es decir, respuestas libres.
 - Entrevista dirigida. No se especifican las preguntas, sino sólo el tipo de respuestas deseadas.
 - Entrevista no dirigida. No se especifican las preguntas ni el tipo de respuestas requeridas. Se les denominan entrevistas no estructuradas.

Etapas de la entrevista de selección

La entrevista de selección merece cuidados especiales que puedan favorecer su perfeccionamiento. Su desarrollo atraviesa cinco etapas, a saber:

1. Preparación de la entrevista.
2. Ambiente.
3. Desarrollo de la entrevista.
4. Cierre de la entrevista.
5. Evaluación del candidato.

Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades

Las pruebas de conocimientos o de habilidades son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio, de la práctica o del ejercicio.

Clasificación de acuerdo con la manera en la que se aplican las pruebas

- Orales.
- Escritas.
- De realización.

Clasificación de pruebas de acuerdo con el área de conocimientos

- Pruebas generales.
 - son las que evalúan cultura general y conocimientos generales.
- Pruebas específicas.
 - son las que evalúan conocimientos técnicos y específicos relacionados directamente con el puesto de que se trata.

Test psicológicos

El término test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, conocimientos, etc.

Analizan la variación de las aptitudes en un individuo en relación con el conjunto de individuos tomados como estándar de comparación.

La teoría multifactorial de Thurstone.

El enfoque más aceptado respecto a las aptitudes es la teoría multifactorial de Thurstone

Thurstone definió siete factores específicos y creó un conjunto de pruebas para medirlos: las pruebas de habilidades primarias.

Sumó un factor general (factor G) al que dio el nombre de inteligencia general, porque condiciona y complementa todas las actitudes.

- 1 Factor V Aptitud verbal
 - 1.1 Redacción y escritura, precisión de las palabras y expresión escrita.
- 2 Factor W Fluidez verbal
 - 2.1 Oratoria, escritura, facilidad para hablar y escribir, argumentación.
- 3 Factor N Aptitud numérica
 - 3.1 Capacidad para manejar números, cálculos, matemáticas.
- 4 Factor S Aptitud espacial
 - 4.1 Capacidad para manejar espacios, geometría, pintura, escultura, arquitectura.
- 5 Factor M Memoria asociativa
 - 5.1 Facilidad para memorizar eventos, personas, lugares, cosas o situaciones
- 6 Factor P Aptitud perceptiva
 - 6.1 Atención concentrada, facilidad para los detalles, esmero, atención.
- 7 Factor R Razonamiento abstracto
 - 7.1 Razonamiento lógico, abstracción, concepción, visión global.

Las múltiples inteligencias de Gardner

1. La inteligencia lógico-matemática es la facilidad para pensar de manera lógica, inductiva o también deductiva.
2. La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística es la habilidad para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje.
3. La inteligencia musical es la facilidad para manejar sonidos, ritmos y armonía, para crear o interpretar música.
4. La inteligencia espacial es la facilidad para percibir imágenes y manejar conceptos espaciales y geométricos.
5. La inteligencia corporal-cinésica es la facilidad para manejar el cuerpo propio para manifestarse por medio de la expresión y los movimientos corporales.
6. La inteligencia interpersonal es la facilidad para comprender y comunicarse con los otros y para facilitar las relaciones y los procesos grupales.
7. La inteligencia intrapersonal es la facilidad para manejar los propios sentimientos y pensamientos.

Dos inteligencias

1. La inteligencia pictográfica es la habilidad para transmitir mensajes por medio de diseños, figuras, imágenes, o la facilidad para memorizar escenas y lugares.
2. La inteligencia naturalista o existencialista es la sensibilidad para la naturaleza y el ambiente.

Tests de personalidad

Los tests de personalidad sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos).

Conceptos básicos de la aplicación de pruebas²⁴

Confiabilidad

La confiabilidad es el primer requisito de una prueba; se refiere a su consistencia: “Una prueba confiable es aquella que produce calificaciones consistentes cuando una persona resuelve dos formas equivalentes de la misma prueba o cuando resuelve la misma en dos o más ocasiones”.

Hay varias formas de estimar la consistencia o confiabilidad. Usted podría aplicar la misma prueba a las mismas personas en dos momentos diferentes, ésta sería una estimación de prueba repetida o una diferente estimación de forma equivalente

Estimación de comparación interna

La consistencia interna es una de las razones por las que algunos cuestionarios incluyen preguntas aparentemente repetitivas

Validez²⁵

El grado en que una técnica mide los conocimientos, capacidades y habilidades pretendidos. En el contexto de la selección, el grado en que la puntuación en una prueba o en una entrevista se corresponde con el rendimiento real en el puesto de trabajo.

Una técnica que no es válida no es útil y podría incluso presentar problemas legales.

La estrategia de validez de contenido evalúa el grado en que el contenido del método de selección es representativo del contenido de un trabajo. Sin embargo, aprobar estos exámenes no garantiza que el candidato tenga otras habilidades que son necesarias para ser un buen colaborador.

La estrategia de validez empírica demuestra la relación entre el método de selección y el rendimiento en el trabajo. Las puntuaciones obtenidas en el método de selección, se comparan con las evaluaciones sobre el rendimiento en el trabajo. Si los candidatos que obtienen las mejores puntuaciones en el método de selección también son los que más rinden, entonces se ha establecido la validez empírica.

24- Dessler Gary, Administración de recursos humanos, 11° edición.

25- Gómez Mejía-Balkin-Cardy, Gestión de recursos humanos, 5° edición.

La validez concurrente indica el grado en que las puntuaciones en una medida de selección están relacionadas con el nivel de rendimiento en el trabajo, Para ver en qué medida el examen podría indicar niveles de rendimiento en el trabajo, la empresa entrega el examen a sus empleados actuales. La correlación entre ambas puntuaciones indica la validez concurrente del examen, porque tanto las puntuaciones en el examen como en la evaluación de desempeño se han obtenido en el mismo momento.

La validez de predicción indica el grado en que las puntuaciones en una medida de selección están relacionadas con el rendimiento futuro en el trabajo. Por ejemplo, la empresa pone un examen a todos los candidatos y comprueba su rendimiento en el trabajo al cabo de 12 meses.

Tipos de pruebas²⁶

Pruebas de habilidades cognitivas

Las pruebas cognitivas incluyen las de habilidad de razonamiento general (inteligencia) y las de habilidades mentales específicas, como la memoria y el razonamiento inductivo.

- Stanford-Binet.
- Wechsler.
- Wonderlic.
- De inteligencia para adolescentes y adultos de Kaufman.
- De inteligencia de Slosson.
- De inteligencia de amplio rango.
- Global de inteligencia no verbal.

Pruebas de habilidades motoras y físicas

De destreza con partes pequeñas de Crawford.

De destreza de Stromberg.

De rapidez de manipulación de Minnesota.

Del Tablero de clavijas de Purdue.

De aptitudes de manipulación de Roeder.

Medición de la personalidad y los intereses

Un mal o buen desempeño “generalmente es el resultado de características personales como la actitud, la motivación y en especial el temperamento”.

26- Dessler Gary, Administración de recursos humanos, 11° edición.

Las pruebas de personalidad miden aspectos básicos de la personalidad de un candidato como la introversión, la estabilidad y la motivación.

- **Proyectivas**
 - Manchas de tinta.
 - MAPS (Hacer una historia a partir de una imagen).
 - Casa-Árbol-Persona (H-T-P, por las siglas de House, Tree and Person).
 - Prueba estructurada de frases incompletas de Forer.
- **No proyectivas**
 - El Inventario multifásico de la personalidad de Minnesota (mmpi) distingue rasgos como la hipocondría y la paranoia.
 - El Inventario de estilo interpersonal.
 - El Inventario de las características personales de Wonderlic.

Técnicas de simulación

Las técnicas de simulación tratan de pasar del estudio individual y aislado al estudio en grupo y del método exclusivamente verbal o de realización a la acción social.

Las técnicas de simulación son técnicas de dinámica de grupo. La principal técnica de simulación es el psicodrama.

Actúa en el aquí y el ahora como en su vida cotidiana, lo que permite analizar y diagnosticar su propio esquema de conducta.

Secuencia en etapas del proceso de selección²⁷

Proceso de selección	Razones para el rechazo
1. Solicitud de empleo	Calificaciones insuficientes
2. Entrevista inicial	Habilidades o conocimientos insuficientes
3. Pruebas y exámenes de selección	Malos resultados
4. Entrevistas	Comportamiento o actitud poco aconsejables
5. Examen médico	Incapacidad física para el trabajo
6. Análisis y decisión final	Bajo potencial general

27- Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición.

El proceso de selección debe ser eficiente y eficaz

Hacer satisfactoriamente las cosas es ser eficiente: saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad.

La eficacia consiste en obtener resultados y lograr los objetivos: saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y por sobre todo colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal.

Para medir la eficiencia del proceso es necesario considerar una estructura de costos que permita analizarlo:

- Costos de personal
- Costos de operación
- Costos adicionales

Para medir la eficacia del proceso de integración de recursos humanos es útil emplear el cociente de selección, el cual se puede calcular mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Cociente de selección} = \frac{\text{Número de candidatos admitidos}}{\text{Número de candidatos examinados}} \times 100$$

El cociente de selección (selection ratio) es la proporción entre el número de personas que ingresa y el número de personas sometidas a las técnicas de selección. A medida que el cociente de selección disminuye, aumenta la eficacia y la selectividad.

Beneficios de una correcta selección de personal

- Adecuación de las personas al puesto y satisfacción del personal con el empleo.
- Rapidez en la adaptación e integración del nuevo empleado a sus nuevas funciones.
- Mejora gradual del potencial humano mediante la elección sistemática de los nuevos talentos.
- Mayor estabilidad y permanencia de las personas, por lo tanto, reducción de la rotación de personal.
- Mayor rendimiento y productividad gracias al aumento de la capacidad del personal.
- Mejora en el nivel de las relaciones humanas debido a una moral más elevada.

La selección de personal promueve también resultados importantes para las personas:

- Aprovechamiento máximo, en el trabajo, de las habilidades y características de cada persona.
- Con lo que se favorece el éxito potencial en el puesto.
- Aumenta la satisfacción de las personas por el hecho de encontrar la actividad más adecuada para cada una de ellas.
- Evita pérdidas futuras por la reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto.

A modo de secuencia el autor Chiavenato nos indica el perfil de actividades proceso de reclutamiento/selección:

Generar y desarrollar solicitudes de empleados

- *Elaborar y abrir el plazo para las solicitudes de personal.*
- *Elaborar una descripción del puesto.*
- *Dar seguimiento a los resultados en la red interna y la externa.*
- *Actualizar la solicitud.*
- *Notificar al gerente del área.*
- *Administrarlos datos de la solicitud.*

Localizar y reclutar a candidatos

- *Definir las técnicas de reclutamiento.*
- *Desarrollar las actividades de reclutamiento.*
- *Administrar a los agentes de reclutamiento.*

Evaluar y aceptar a los candidatos

- *Identificar y ocupar las herramientas de selección.*
- *Entrevistar a los candidatos.*
- *Aplicar pruebas a los candidatos.*
- *Seleccionar y rechazar a los candidatos.*

Tamizar y seleccionar a los candidatos

- *Completar la información sobre los candidatos.*
- *Verificar la información sobre los candidatos.*
- *Recomendar/no recomendar a los candidatos.*

Administrar las admisiones

- *Escoger a los candidatos finalistas.*
- *Hacer oferta de trabajo.*
- *Admitir al candidato escogido.*

Encaminar a los candidatos

- *Inscribir al nuevo empleado en su registro.*
- *Canalizar los datos del nuevo empleado.*
- *Archivar y guardar los datos de los candidatos no aceptados.*²⁸

Verificación de los antecedentes

El autor Dessler advierte sobre no pasar por alto la averiguación de antecedentes.

La profundidad de la investigación depende del puesto que se desea cubrir. Por ejemplo, la verificación del historial crediticio y de la preparación académica sería más importante al contratar un contador que un jardinero.

*Hay dos principales razones para efectuar verificaciones de antecedentes y referencias antes de la contratación: para investigar la información proporcionada por el aspirante y para descubrir información perjudicial.*²⁹

El autor Dolan nos comenta los fines e importancia de la selección y la orientación

- *Contribuir a los objetivos finales de la organización. Disponer de personal con altos niveles de rendimiento es una condición necesaria para que las organizaciones puedan satisfacer sus objetivos.*
- *Asegurarse de que la inversión económica que hace la organización al incorporar a personas sea rentable, en función de los resultados esperados de ellas.*
- *Contratar y ubicar a los solicitantes de un puesto de trabajo de forma que se satisfagan tanto los intereses de la organización como los del individuo.*
- *Para lograr eficazmente estos fines, las actividades de selección y orientación deben tomar en consideración sus interacciones con los otros procesos de gestión de los recursos humanos.*³⁰

28- Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 3º edición.

29- Dessler Gary, Administración de recursos humanos, 11º edición.

30- Dolan et al, La gestión de recursos humanos, 3º edición.

El autor Gómez Mejía realiza importantes aportes en cuanto a errores de selección como en la fiabilidad de las mediciones para tomar decisiones.

Consecuencias de una errónea selección

La selección determina la calidad total de los RRHH de una organización. Considere lo que ocurre cuando se contrata o promociona a la persona equivocada.

La contratación de la persona equivocada puede también provocar roces entre el personal, pues los demás trabajadores se sienten molestos porque tienen que resolver los errores de los empleados ineptos.

Todos estos efectos tienen derivaciones económicas.

La fiabilidad hace referencia a la consistencia de la medida, normalmente a lo largo del tiempo, pero también entre distintos evaluador. Si una medida produce resultados perfectamente consistentes, la medida es totalmente fiable. Por ejemplo, si se somete a un examen de matemáticas una vez a la semana durante cinco semanas seguidas y siempre obtiene la misma puntuación, entonces esa medida de su capacidad para las matemáticas sería considerada totalmente fiable.

El error que se comete al medir algo puede dividirse en dos tipos: error por defecto y error por contaminación.

El error por defecto se produce cuando un elemento de la variable que se está midiendo no se incluye en la medida. No incluir pruebas de restas en un examen de matemáticas básicas provocaría una medida por defecto: aquella que no es capaz de valorar el nivel de habilidad para las matemáticas básicas real.

El error por contaminación se produce cuando una medida incluye influencias no deseadas. Por ejemplo, un entrevistador podría encontrarse presionado por falta de tiempo debido a otras obligaciones y no tomarse el tiempo necesario para valorar con precisión al candidato. O, un entrevistador podría valorar a un candidato medio por debajo de la media porque justo antes ha entrevistado a un candidato excepcional.³¹

Una de las mejores maneras de mejorar la productividad en una organización es la asertividad en las contrataciones de personal idóneo en sus funciones. Por ende una mala contratación irá en detrimento de la productividad, especialmente en equipos de trabajo.

Es de vital importancia, cuando se le realiza formalmente una oferta de trabajo a un futuro colaborador que actualmente se encuentra laborando, prestar atención a las contraofertas que podrá recibir de su actual empleador. Las organizaciones no suelen quedar pasivas para defender a un colaborador de mucho valor.

31- Gómez Mejía-Balkin-Cardy, Gestión de recursos humanos, 5° edición.

El feedback debe ser constante, no solo por educación y calidez, sino para tomar decisiones en tiempo real sobre la situación.

Cálculos varios para cuantificar y realizar estadísticas de la eficacia del reclutamiento y selección. Sirven para evaluar el proceso.

Tasa de selección

El número de candidatos contratados a partir de un grupo de candidatos y expresado como un porcentaje es la tasa de selección.

Tasa de aceptación

La 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.

Tasa de rendimiento

El proceso de selección se puede visualizar estableciendo una analogía con un embudo, ya que el número de candidatos disponibles en cada etapa del proceso de selección se reduce cada vez más. Una 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. Por ejemplo, si 500 candidatos presentaron su currículum a través del sitio Web de la empresa y tan sólo se ofreció una entrevista a 100 de ellos, la tasa de rendimiento del sitio Web para suministrar candidatos será del 20 por ciento. Cada método de reclutamiento debe analizarse de una manera similar.

Tiempo requerido para la contratación

El tiempo requerido para ocupar un puesto de trabajo vacante es de gran importancia por varias razones. Se presentan dos opciones importantes

- Si la posición no ha sido ocupada, otros deben suplir la deficiencia reduciendo la productividad
- En tanto que se prolongue el tiempo de contratación se incurre en la probabilidad que ese potencial colaborador sea contratado por una organización con procesos más eficientes.

Al finalizar el proceso de reclutamiento y selección, el paso inmediato es la orientación.

En base a los escritos de Gómez Mejía³² y Dolan³³ se puede hablar de la orientación / socialización.

32- Gómez Mejía-Balkin-Cardy, Gestión de recursos humanos, 5° edición.

33- Dolan et al, La gestión de recursos humanos, 3° edición.

Para mantener y maximizar los rrhh que tan cuidadosamente han sido seleccionados, las organizaciones deben prestar una atención especial a su socialización.

Socialización

Orienta a los nuevos empleados en la organización o en el área que trabajarán. La socialización puede ser la diferencia entre un nuevo trabajador que se siente extraño a la empresa o uno que se siente miembro de un equipo.

Los principales fines de la orientación y la socialización de empleados son los siguientes:

- Se supone que el empleado nuevo será menos eficiente durante el comienzo de su actividad, se intenta minimizar los tiempos de su curva de aprendizaje.
- Minimización de la ansiedad. El empleado nuevo está interesado en hacer las cosas adecuadas, al no lograrlo en manera rápida deviene en estrés.
- Reducir la rotación de personal. Si el empleado nuevo siente que es ineficiente o que no se le quiere, puede buscar trabajo en otro lugar.
- Ahorrar tiempo a los supervisores y compañeros de trabajo. Los empleados nuevos necesitarán ayuda al principio, de sus colegas y superiores, para ser eficientes en el trabajo. El tiempo que se dedique al nuevo empleado puede reducirse si se lleva a cabo adecuadamente la orientación.

Comentario muy atinado por el autor Harold Koontz

A menudo los gerentes ignoran el hecho de que asignar el personal es su responsabilidad, no del departamento de recursos humanos; es cierto que este último aporta asistencia valiosa, pero es tarea de aquéllos cubrir los cargos de su organización y mantenerlos cubiertos con personal calificado.³⁴

Entrevistas

Una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información en tiempo real, cara a cara en un lugar específico, aunque puede ser vía telefónica o mediante videoconferencia, con un potencial colaborador, al cual se le formulan preguntas orales que se pretende respuesta por la misma vía.

La entrevista es el procedimiento de selección de personal más utilizado. Llena de posibles errores por estar tan inmersa en el mundo de lo subjetivo. La entrevista puede ser la menos ideal de las técnicas de selección, pero es muy probable que no exista contratación sin ella.

34- Koontz-Wehrich-Cannice, Administración, una perspectiva global y empresarial, 14° edición.

Tipos de entrevistas

Las entrevistas de selección se clasifican según

- Estructura.
- Contenido, el tipo de preguntas que contienen.
- La manera en que la empresa las aplica.

Las entrevistas estructuradas o dirigidas, el reclutador especifica las preguntas con anticipación.

En las entrevistas no estructuradas o no dirigidas, el entrevistador no sigue un formato establecido. La falta de estructura permite que el entrevistador haga preguntas de seguimiento y profundice en puntos de interés conforme éstos surgen. Es probable que las personas entrevistadas para el mismo puesto no sean objeto de las mismas preguntas.

Contenido de la entrevista (tipos de preguntas) respuestas apropiadas.

Entrevista situacional

Serie de preguntas, relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma en la que se comportaría el candidato en una situación dada.

Entrevistas conductuales

Serie de preguntas, relacionadas con el puesto, que se concentran en la forma en la que el candidato reaccionó en situaciones reales en el pasado.

Entrevista relacionada con el puesto

Serie de preguntas, relacionadas con el puesto, que se concentran en las conductas del pasado que son relevantes para el puesto.

Entrevista bajo presión

Entrevista en la que una serie de preguntas, normalmente bruscas, provocan que el aspirante se sienta incómodo. Esta técnica sirve para identificar a los aspirantes hipersensibles y a los que toleran poca o mucha presión.

Aplicación de la entrevista

Las entrevistas se pueden aplicar de varias maneras: de uno a uno o por medio de un panel de entrevistadores; de forma secuencial o en un solo momento, así como por computadora o personalmente o en forma de panel.

Uno a uno

La mayoría de las entrevistas son de uno a uno y secuenciales. En una entrevista de uno a uno, dos personas se reúnen y una entrevista a la otra buscando respuestas orales a preguntas orales.

Secuenciales

- En una entrevista secuencial (o serial), varias personas entrevistan al aspirante, en secuencia y una a una, antes de tomar una decisión.

Panel

- Una entrevista realizada por un equipo de entrevistadores (por lo general, dos o tres), que en conjunto entrevistan a cada candidato y después combinan sus calificaciones para obtener una evaluación al final de panel.

Videoconferencia

- Al no existir la preocupación por la apariencia, los individuos se concentran en respuestas sustantivas o quizá los candidatos, hasta cierto punto sorprendidos por una llamada inesperada del reclutador, proporcionen respuestas más espontáneas.

Factores que pueden limitar la utilidad de una entrevista

Las primeras impresiones (juicios instantáneos o prejuicios).

- A un aspirante que inicia mal le resulta difícil superar la primera mala impresión.

Un error común en las entrevistas consiste en convertirlas en búsquedas de información negativa.

- Los entrevistadores sin una imagen precisa del puesto, y del tipo de candidato más adecuado, por lo general toman sus decisiones basados en impresiones incorrectas o en el estereotipo de un buen aspirante. En resumen ellos vinculan a los entrevistados con sus estereotipos incorrectos.

Conducta no verbal y el manejo de la impresión.

- Al parecer, lo anterior es consecuencia en parte de que “los entrevistadores hicieron inferencias acerca de la personalidad del aspirante basados en su conducta durante la entrevista”. Parece que los aspirantes extrovertidos son mejores para promocionarse a sí mismos y la autopromoción se relaciona mucho con las percepciones del entrevistador en cuanto a la coincidencia entre el candidato y el puesto.

Los entrevistadores suelen hablar tanto que los aspirantes no tienen tiempo de responder preguntas.

Algunos entrevistadores permiten que el aspirante domine la entrevista y no plantean todas sus preguntas.

Algunos entrevistadores actúan como psicólogos novatos, buscando evidencias de significados ocultos en todo lo que los aspirantes responden.

Cómo realizar una entrevista más eficaz

- El principal objetivo de la entrevista es conocer al aspirante. Para lograrlo necesita tranquilizarlo, porque esto mejorará su desempeño.
- Capacitar a los entrevistadores.
- Basar las preguntas en las obligaciones reales del puesto. Esto disminuirá las preguntas irrelevantes.
- Usar escalas de calificación descriptivas (excelente, bueno, malo) para calificar las respuestas.
- Utilizar múltiples entrevistadores o entrevistas de panel, ya que esto logra reducir el sesgo al disminuir la relevancia de las opiniones de un entrevistador y proporcionar más puntos de vista.
- Tomar notas breves y discretas durante la entrevista.

La entrevista y sus posibles problemas

Tienen que ver con la entrevista como procedimiento para obtener información, así como con la evaluación de dicha información:

- Con frecuencia, no cuentan con una descripción completa del puesto de trabajo que va a cubrirse, o unos criterios exactos de sus exigencias y no conocen las condiciones bajo las cuales se llevará a cabo el trabajo.
- Se repiten algunas preguntas relacionadas con el puesto de trabajo y se olvidan completamente de otras cuando es entrevistado por varios.
- Los entrevistadores no tienen organizados en un sistema los diversos elementos de selección. Puede que no se comprueben las referencias clave antes de las entrevistas, dando lugar a entrevistas con candidatos no preparados.
- La información obtenida de la entrevista con el candidato no se integra y analiza de forma sistemática.
- Los juicios de los entrevistadores pueden estar influidos por la presión para cubrir el puesto. El resultado es que se relajan los criterios. Si esto lleva a tomar una decisión errónea siempre podrá encontrarse una excusa.
- Los juicios de los entrevistadores respecto de un candidato a menudo están influidos por los candidatos que haya.
 - Hay dos conceptos importantes: el efecto de contraste y el efecto de orden.
 - Una persona adecuada dará una mejor sensación si se la compara con un grupo promedio de candidatos o que se encuentre por debajo de la media (efecto de contraste). Una persona media dará la sensación de estar por debajo de la media o ser inadecuada cuando se la compare con un grupo de gente excelente.
 - Existen dos efectos importantes de orden: la primera impresión y la última impresión. Hay veces que la primera impresión (efecto de primacía) es importante ; la primera persona que se vea puede convertirse en criterio para evaluar la calidad de todos los que vengan después. Sin embargo, es muy probable que un entrevistador, especialmente al final del día, recuerde mejor a la última persona que a los demás (efecto de recencia).

Capítulo 3 Competencias

Este tecnicismo que proviene de la psicología, aunque al aplicarse en nuestro campo de estudio profesional empresarial, se le agregan detalles que enriquecerán el concepto.

Comenzando por definiciones para entrar en un marco de situación podemos citar a los autores Claude Lévy-Leboyer y Alles Martha.

*Las competencias son fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad.*³⁵

*Las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.*³⁶

El análisis de puesto constituye la condición previa esencial de la evaluación, en la medida en que precisamente en esta etapa se identifican no sólo las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad requeridos, sino también los comportamientos que estas cualidades inducen.

Realizar la lista de competencias de un puesto o de un empleo

- Ningún puesto tiene un contenido fijo en el tiempo y hay que evitar efectuar descripciones que hacen rígida la naturaleza de las misiones que definen un puesto determinado.
- Un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes.
- Hay que desconfiar de las denominaciones de puesto: un mismo nombre, en una misma empresa, puede corresponder a competencias diferentes porque el entorno y la situación son desiguales.

La gestión por competencias, que busca aprovechar y moldear los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes de los individuos a fin de proporcionar el desempeño que persigue una organización competitiva. Por ende una selección de colaboradores con competencias acordes al desempeño estipulado es la base de la gestión por competencias.³⁷

Las tres necesidades motivacionales que conducen el comportamiento humano son: logro, poder y pertenencia.

Las competencias en las actividades laborales se ven reflejadas en acciones tales como: asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos a fin de colaborar en los esfuerzos que tiene la empresa para alcanzar sus objetivos.

35- Levy-Leboyer Claude, Gestión de las competencias.

36- Alles Martha, La incertidumbre y la Gestión por Competencia.

37- Chávez Hernández Noé, <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>

- El saber, representado por sus conocimientos, que permiten realizar las actividades.
- El saber hacer, expresado por las habilidades y destrezas necesarias para aplicar los conocimientos que posee a una situación.
- El saber estar, personificado por las actitudes e intereses con los cuales se involucra en el desarrollo de su trabajo en la empresa.
- El querer hacer, representado por las motivaciones que conducen al individuo a realizar las tareas.

Características personales del desarrollo personal:

- Primer nivel: los conocimientos y habilidades específicas.
- Segundo nivel: los valores y creencias, así como la vocación.
- Tercer nivel: las condiciones físicas, la personalidad y la inteligencia cognitiva y emocional.

Dos tipos de competencias que pueden desarrollarse para un mejor desempeño laboral:

- Las funcionales, que consisten en los conocimientos inherentes a las habilidades de una especialidad de trabajo.
- Las compartidas o conductuales, que comprenden los aspectos del comportamiento e interrelación con las unidades de trabajo.

La evaluación por competencias tiene dos finalidades:³⁸

- Contribuir al desarrollo individual y a la adaptación de las personas al ambiente laboral, conociendo el rendimiento de los empleados, su conducta, sus cualidades, deficiencias, logros o su potencial de desarrollo.
- Seleccionar al personal más adecuado para cubrir los puestos de trabajo, gestión de compensaciones, acciones de entrenamiento, entre otras actividades de la gestión de recursos humanos.

Mapas de las competencias³⁹

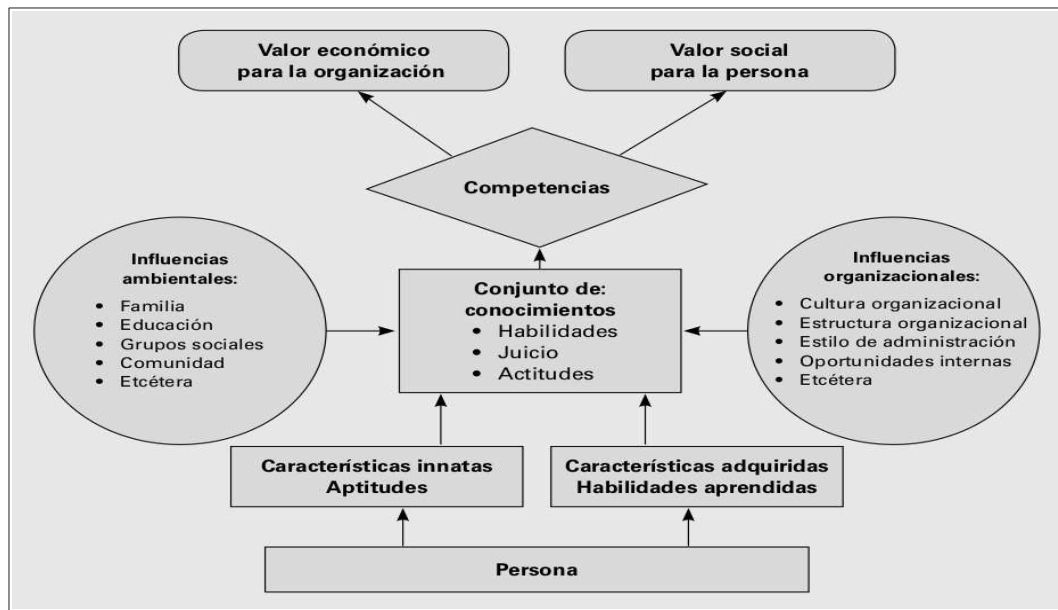
Cuando el proceso de selección se basa en las competencias que desean las organizaciones, la recopilación de datos se concentra en la definición de las competencias individuales. Cuanto más clara sea la definición de la competencia, será un mejor instrumento de medición (parámetro) para comparar a los candidatos.

Una competencia es un repertorio de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que agregan valor económico para la organización y valor social para la persona. La competencia se construye, en el caso de cada individuo, a partir de sus características innatas y adquiridas, como lo podemos ver en el siguiente gráfico.

38- Chávez Hernández Noé, <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>

39- Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 3° edición.

Formación de competencias.



Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 3° edición.

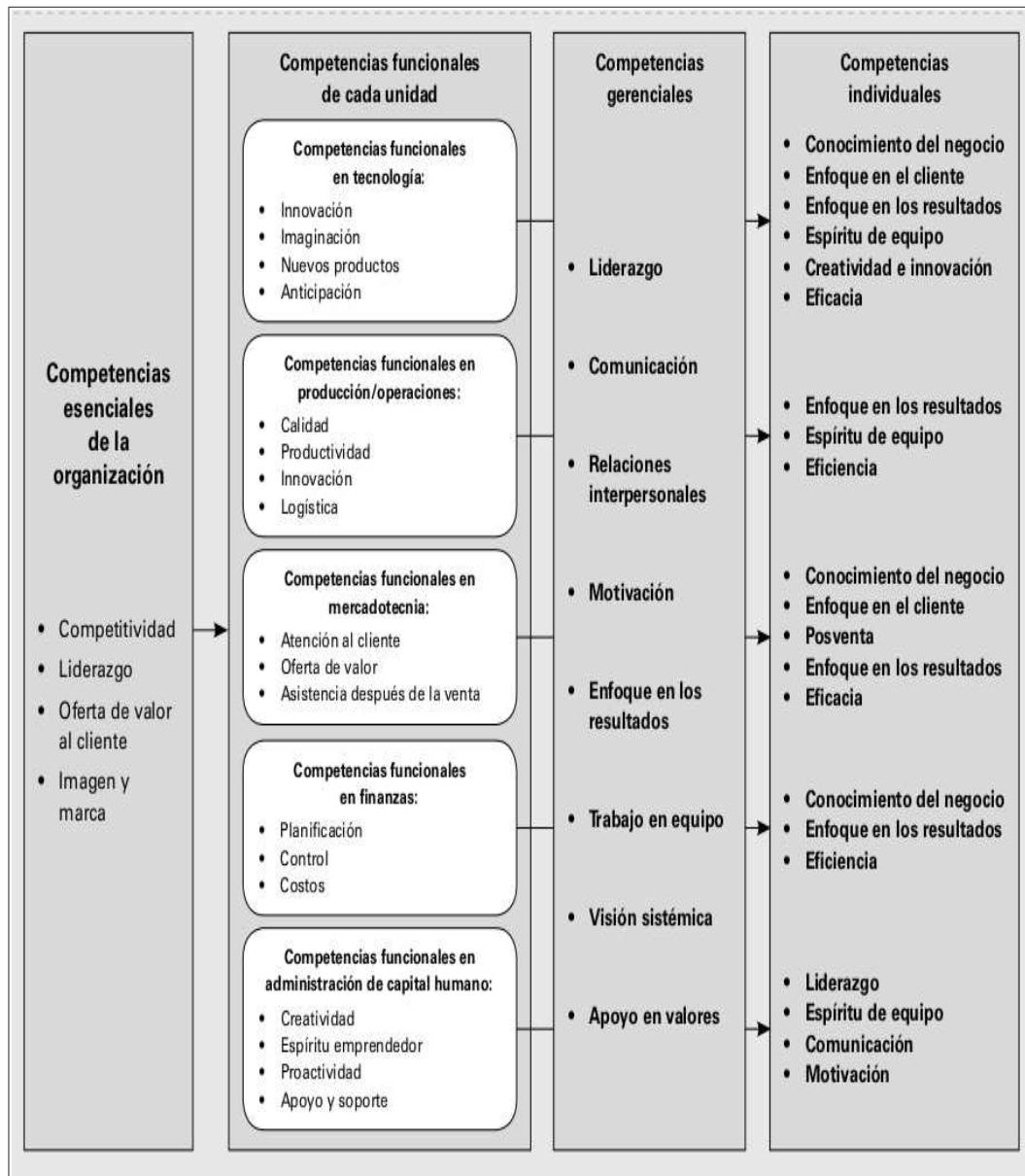
Las competencias se jerarquizan de la manera siguiente:⁴⁰

1. Competencias esenciales de la organización (core competences). Son las competencias distintivas que toda organización debe construir y poseer para mantener su ventaja competitiva sobre las demás.
2. Competencias funcionales. Son las competencias que cada unidad organizacional o departamento debe construir y poseer para sustentar las competencias esenciales de la organización. Así, cada una de las distintas áreas de la organización (mercadotecnia, producción/operaciones, finanzas, capital humano, tecnología) debe construir las competencias propias de su especialización.
3. Competencias administrativas. Son las competencias que cada gerente o ejecutivo debe construir y poseer para actuar como administrador.
4. Competencias individuales. Son las competencias que cada persona debe construir y poseer para actuar en la organización o en sus unidades.

Por tanto, conviene hacer un mapa de las competencias necesarias.

Cuando las competencias se localizan, se representan en un mapa, se definen y se convierten en el criterio básico para la comparación con los candidatos.

40- Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 3° edición.



La distribución de las competencias esenciales en una organización.

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento humano, 3° edición.

Herramientas para obtener información de las competencias de la persona⁴¹

- Dinámicas de grupo, role playing.
- Entrevista focalizada B.E.I.
- Entrevistas situacionales.
- Pruebas de trabajo.
- Test de aptitudes.
- Test de personalidad.
- Datos biográficos.
- Referencias.
- Entrevistas tradicionales.

41- Alles Marta, La incertidumbre y la gestión por competencias.

1. Competencias básicas: Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información.
2. Competencias genéricas: Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc.
3. Competencias técnicas: Denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente.

Entrevista por incidente críticos (Behavioral Event Interview)⁴²

La entrevista B.E.I es que una entrevista dirigida o estructurada, en la cual el objetivo es evaluar competencias.

La B.E.I. consta de cinco partes:

1. Introducción y exploración, experiencia y formación del individuo.
2. Responsabilidades en su actual trabajo.
3. Eventos conductuales (el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres puntos de actuación deficiente).
4. Sus necesidades respecto del trabajo.
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista.

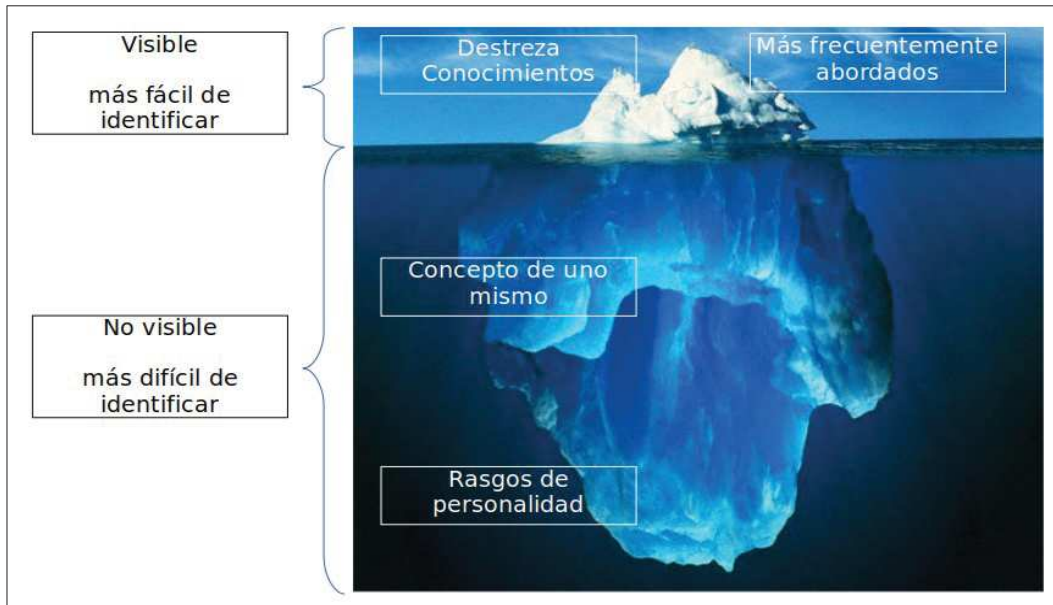
¿Cómo, cuándo y dónde aplicar una B.E.I.?

En diferentes circunstancias. Dado que es un recurso costoso, por las horas requeridas de consultor/especialista y las del propio evaluado, sugerimos utilizarlo:

- En la selección de personal clave.
- En fusiones y/o adquisiciones de empresas para determinar su capital intelectual.

42- Alles Marta, Elija al mejor – Como entrevistar por competencias.

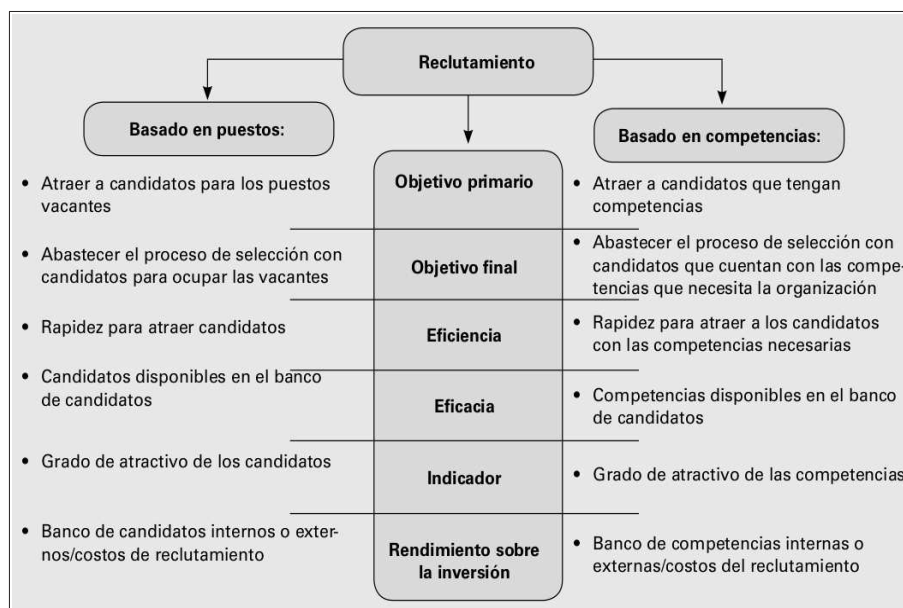
Las competencias desde el plano psicológico pueden ser visibles como no visibles, por ende Spencer y Spencer presentaron este modelo que retrata por citar un ejemplo cuan difícil es identificar un rasgo de personalidad que pueda tener incidencia en una competencia.



Modelo del iceberg de las competencias.

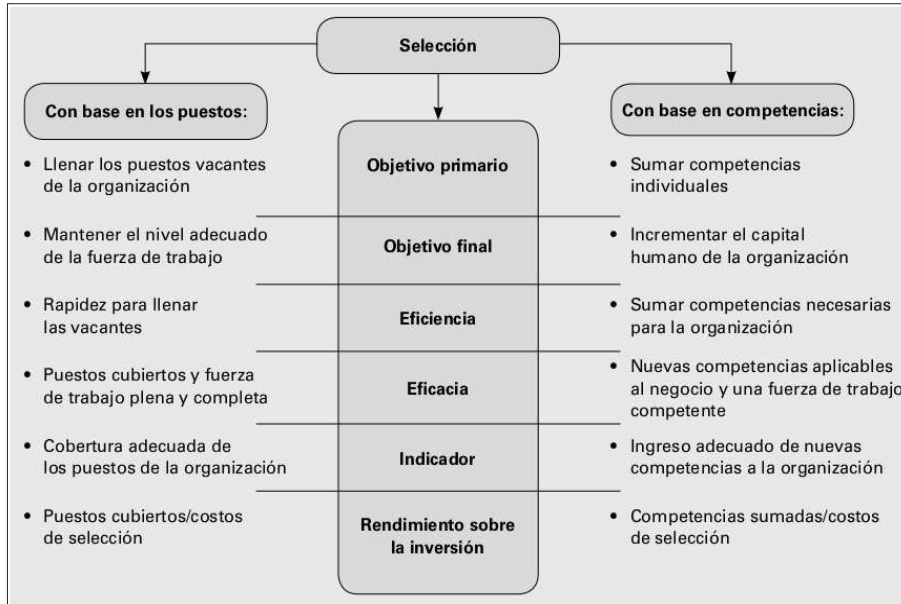
Spencer y Spencer (1993) reseñado por Marta Alles en su libro La incertidumbre y la gestión por competencias.

Los siguientes gráficos nos indican el proceso de reclutamiento y selección tradicional en contraposición con el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias.



Reclutamiento basado en puestos versus basado en competencias

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento, 3ra edic.



Selección basado en puestos versus basado en competencias

Fuente: Chiavenato Idalberto, Gestión del talento, 3ra edic.

Capítulo 4 Reclutamiento y selección estratégica de capital humano para las áreas de IT

La finalidad del presente capítulo se encuentra en amalgamar los diversos conceptos teóricos que fueron establecidos en el transcurso del presente trabajo a fin de cuenta de adaptar de la mejor manera posible el proceso de selección a los talentos informáticos.

El departamento de rrhh dentro de sus muchas funciones se encarga de la contratación de colaboradores que cumplirán funciones para el buen desarrollo de una organización.

Cuando se habla de este departamento, lo primero que se viene a la mente para el común de la comunidad es que por medio de este departamento una persona es contratada por una organización. Como hemos observado, se encarga de elaborar el perfil de puesto, con sus funciones y competencias para su buen desarrollo y lo hace a la par del departamento solicitante.

El anuncio a la comunidad y/o dentro de la organización, por medio de diferentes plataformas de la oferta de trabajo también lo hace el departamento de rrhh.

Las demás funciones de reclutamiento como también el proceso de selección es responsabilidad del departamento, pero como se observó, todo el proceso de selección se somete a la decisión final del departamento solicitante que cumple con su responsabilidad de línea.

Es un departamento que debe nutrirse de mucha información y procesarla con mucha eficiencia para que permita el ingreso de talentos que colaboren al crecimiento de la organización.

Con toda esa información procesada provee al departamento solicitante su asesoría sobre cual postulante es el recomendable para ser contratado. Si por circunstancias ajenas a la organización no se puede encontrar el postulante con las competencias y capacitaciones acordes al perfil, presenta una nómina de los postulantes que se encuentran en un nivel similar pero bajando pretensiones acerca de las competencias observadas. Emprender el proceso sin la información clara y precisa de algunos de los pasos conlleva a una alta probabilidad de mala contratación.

- Sin un perfil de puesto basado en las competencias necesarias no se sabe con certeza que buscar.
- Sin una investigación previa no se sabe a donde buscar ni cual camino tomar (tipo de reclutamiento).
- Si no sabe que buscar ni donde buscarlo, no se puede anunciar eficientemente.
- Si se excede en subjetividades una entrevista, se puede escapar un potencial talento.
- Si no se piden referencias, se amplían las probabilidades de una mala contratación.
- Si no se evalúan las técnicas de selección, no habrá criterio aceptable de selección.

Como se ha mencionado, los costos del proceso de selección son altos y pueden multiplicarse al tener que emprender el proceso por "n" veces más, si no se lo hace de buena manera.

El cálculo de rotación de personal nos permite cuantificar de cierta manera los costos de incurrir en el proceso de selección cuando un talento culmina la relación laboral entre otros costos.

Si bien la rotación de personal no deviene exclusivamente por malas decisiones de selección, pueden tener mucha incidencia al respecto.

El costo de rotación de personal terciario “pérdida en los negocios” que nos indica las repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

Cuando nos referimos a talentos informáticos, son muy importante sus capacitaciones en su área de especialidad (por ejemplo programadores), dado que sin conocimientos específicos, su productividad tenderá a cero. No obstante las competencias acordes al mundo laboral en lo digital como decir asumir responsabilidades, capacidades de decisión, prestación de servicio, actuación en el trabajo, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias que ejercen los individuos; son vitales para la interacción con los clientes internos y externo de la organización.

Contratar a un talento que solo cuenta con conocimientos específicos sin competencia alguna para el mundo laboral es sinónimo de un pronto comienzo de un nuevo proceso de selección.

La vital importancia del armado de perfil de puesto con sus correspondientes capacidades y competencias y salir a buscar al mercado o en la empresa misma, es la base de la selección de talentos.

8. Resultados de encuestas

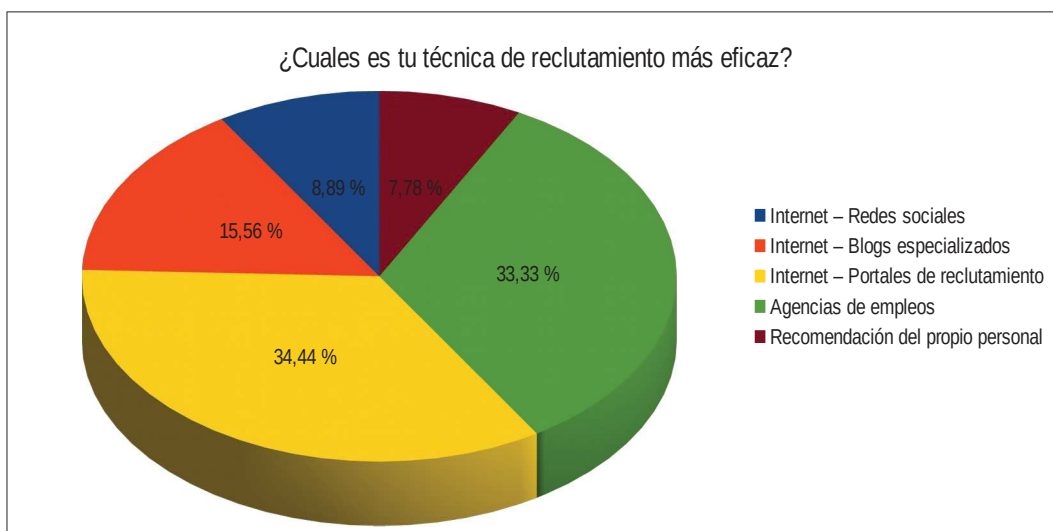
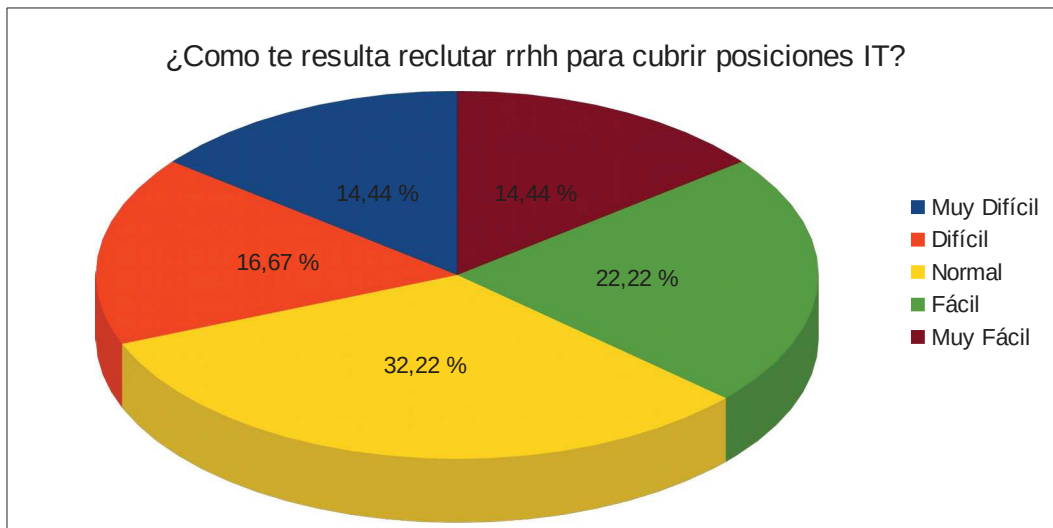
Para enriquecer el factor de investigación del presente trabajo se ha realizado la siguiente encuesta a 90 profesionales del área de rrhh contactados por redes sociales (linkedin), dada la coyuntura social a raíz de la pandemia mundial actual, necesitaba del aislamiento y distanciamiento social.

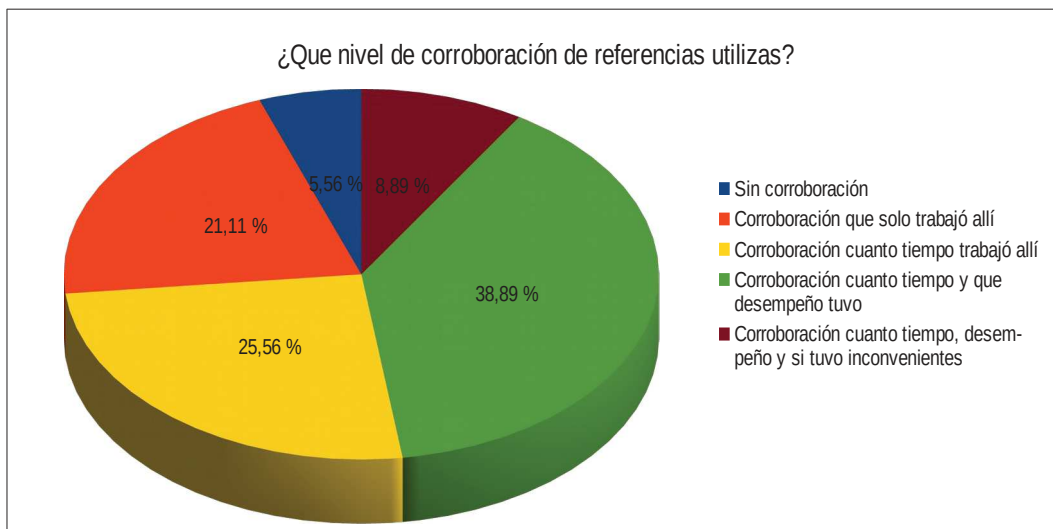
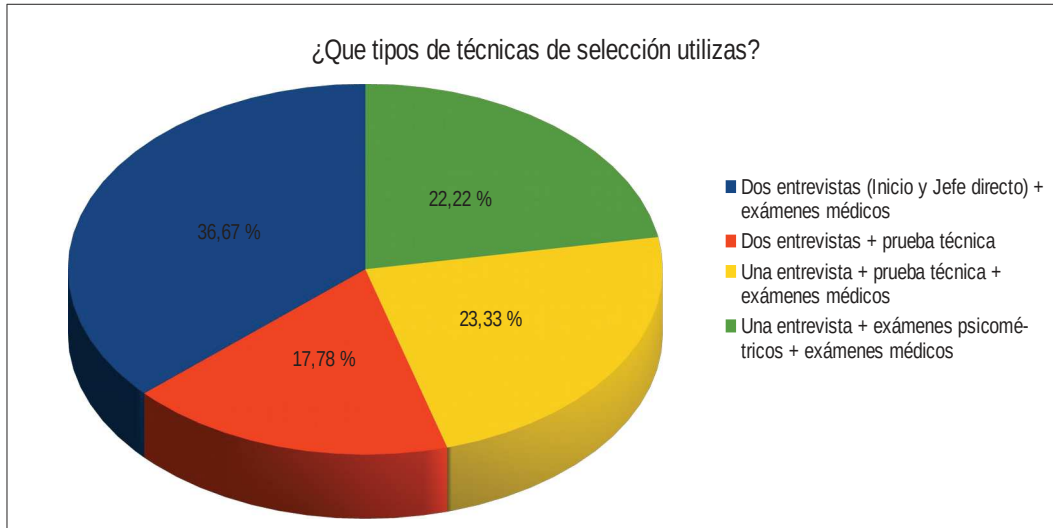
Los encuestados pertenecen a grandes empresas de contratación temporaria de empleados, empresas desarrolladoras de software como también empresas de telecomunicaciones.

Las empresas a las cuales prestan sus servicios se encuentran radicadas en la zona norte del Gran Buenos Aires y en gran parte de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

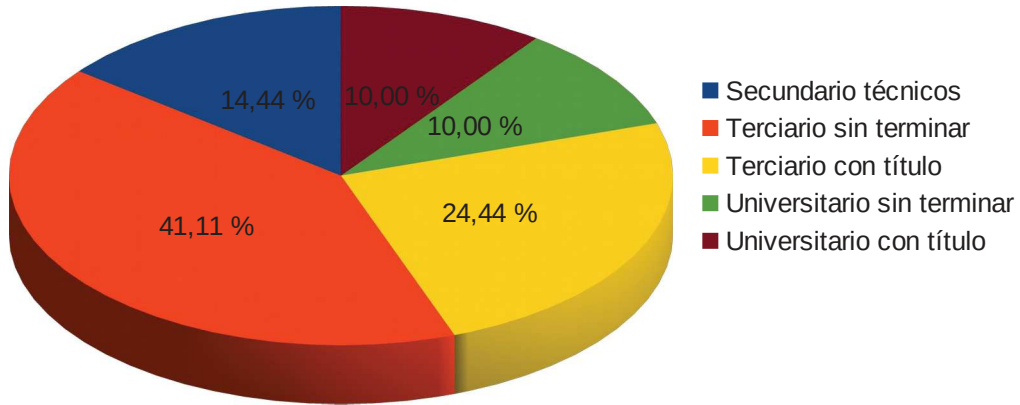
El grupo de encuestados oscila entre los 26 y 58 años.

Del grupo de encuestados un 60% se desarrolla exclusivamente al reclutamiento y selección de talentos informáticos, el 40% restante recluta y selecciona perfiles varios para la organización pero que en su historial profesional han contratado decenas de talentos informáticos.

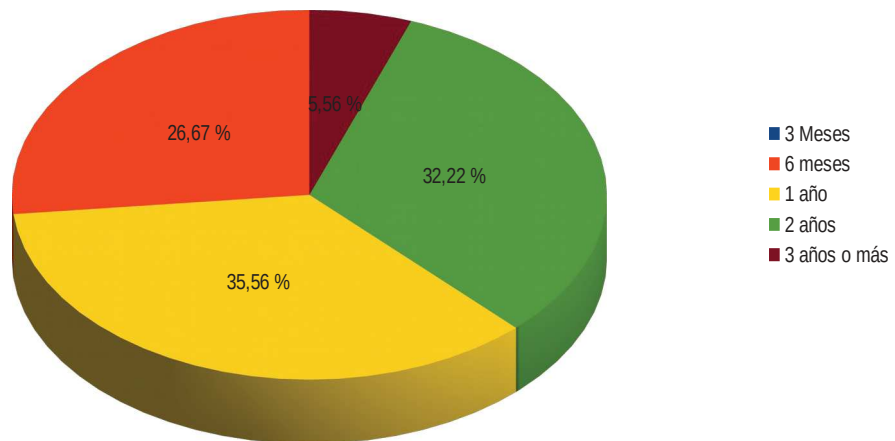




¿Que nivel de capacitación de los potenciales colaboradores?



¿Durante que promedio de tiempo se extiende la relación laboral con los colaboradores?



9. Conclusiones.

Al comenzar el presente trabajo se presentaba como hipótesis que problemas en los factores de la producción redundarían en problemas de productividad y que a su vez estos incidirán en la rentabilidad de la empresa, y que por consiguiente las utilidades se minimizarán, que es el último escenario que un administrador de empresa quiere sufrir.

Se pudo observar como los errores en la selección de talentos pueden ocasionar que la organización deba prescindir prontamente de sus servicios o viceversa, que el talento culmine la relación profesional unilateralmente, hechos que dispararán los costos de rotación de personal.

A su vez los costos de rotación esconden problemas de productividad, dado que hasta tanto se cubra la posición, todas las responsabilidades de ese puesto deben ser llevadas a cabo por “x” cantidad de personas, posiblemente sobrecargandolas. Una vez cubierto el puesto, se deben acrecentar la supervisión y colaboración de compañeros, si los hubiere, hasta tanto el nuevo colaborador logre una aceptable curva de experiencia.

Un mal colaborador o un conjunto de malos colaboradores puede corromper los buenos usos y costumbres de una organización, pueden hacer perder clientes, hacer obtener malas calificaciones de auditorias que conlleve a la negación de importantes certificaciones, pueden ocasionar perdidas por multas y/o juicios a la organización.

Es de vital importancia invertir en obtener los mejores talentos, por sobre todo con las competencias necesarias en función de los objetivos estratégicos que se determinaron.

Con las técnicas de reclutamiento individuales o realizando un mezcla de ellas se puede alcanzar la venta de nuestro puesto a cubrir, la imagen corporativa debe ayudar desde lo subjetivo y si las condiciones de remuneración son atractivas se podrá conseguir al talento que se necesita.

Es importante la sinergia entre los responsables de staff y de linea en las tomas de decisiones.

Unos aportan el know how de como contratar pero los otros saben que competencias y/o capacitaciones auguraran un buen desempeño en el puesto a cubrir más su interacción con los clientes internos y si así se lo necesita la interacción con los clientes externos.

Desde hace muchos años en Argentina como en buena parte del mundo, el crecimiento exponencial de la digitalización de procesos, de tener que “estar en la nube” o no existir, de la flexibilización electrónica que las empresas deben y deberán seguir siendo sometidas para seguir siendo competitivas esto nos dice que la tendencia en todo este tiempo es que la oferta supera a la demanda.

Como se observó en las encuestas, solo un 34,44% de las plantillas se encuentran titulados terciaria o universitariamente, dato que sale a relucir que el 65,56% labora en este rubro

cursando sus estudios, o directamente con estudios truncos. Dado el grado de conocimientos específicos que se deben contar para desarrollarse en este ámbito, es un muy bajo porcentaje de talentos sin estudios proporcionados por altas casas de estudio.

Los resultados de las encuestas arrojó que la relación laboral en un 62,23% de la muestra que el promedio de vida de la relación laboral es de un año o menos. Y que un 31,11% encuentra entre difícil y muy difícil reclutar talentos acordes a los perfiles.

La información suministrada por las encuestas dan un cierto panorama donde seleccionar capital humano para las áreas IT es complicado. Por ende hay que multiplicar los esfuerzos para poder captar para la organización buenos talentos.

Por otra parte, al superar constantemente la oferta a la demanda, las remuneraciones son interesantes si se las compara con otras áreas de la organización.

No obstante, como también se observó, si los conocimientos y/o capacitaciones específicas no satisfacen al ciento por ciento, si se aborda desde las competencias, y existen en la organización planes de capacitación la situación puede llegar a ser favorable.

Respondiendo a la hipótesis planteada el mal desempeño del departamento de rrhh al asesorar erróneamente al departamento solicitante ocasiona serios problemas de productividad en el caso que la empresa produzca soluciones digitales, como también ocasionar problemas a las áreas de la organización que deba dar soporte el área IT.

En mayor o menor medida cuantificables en dinero, aunque más difícil cuantificar el costo del daño a la imagen de la organización ante su ambiente externo como decir clientes, entes reguladores y la comunidad.

Por otro lado es fascinante dar la bienvenida a la organización a un nuevo recurso humano, que dista mucho de ser una inversión económica como poner en un plazo fijo un porcentaje de las utilidades, tampoco es lo mismo que la compra de un inmueble o la compra de una máquina moderna que incrementará volúmenes de producción.

Es un recurso que por su humanidad, tendrá su altas y bajas en rendimiento, su entorno ajeno a la empresa potenciará o mermará su performance profesional pero que con sus competencias, si se ha tomado una buena decisión, podrá llevar a la organización a un nivel mucho más alto.

9. Bibliografía

Libros

- Chiavenato Idalberto, Gestion del talento, 3° edición, editorial McGraw Hill, 2009.
- Chiavenato Idalberto, Administración de recursos humanos, 8° edición, editorial McGraw Hill, 2009.
- Mondy R. Wayne, Administración de recursos humanos, 11° edición, editorial Pearson, 2010.
- Dessler Gary, Administración de recursos humanos, 11° edición, editorial Pearson, 2009.
- Dessler, Gary y Varela Juárez, Ricardo, Administración de recursos humanos Enfoque Latinoamericano, 5° edición, editorial Pearson, 2011.
- Gómez Mejía-Balkin-Cardy, Gestión de recursos humanos, 5° edición, editorial Pearson, 2008.
- Dolan-Valle Cabrera-Jackson-Schuler, La gestión de recursos humanos, 3° edición, editorial McGraw Hill, 2007.
- Koontz-Weihrich-Cannice, Administración, una perspectiva global y empresarial, 14° edición, editorial McGraw Hill, 2009.
- Levy-Leboyer Claude, Gestión de las competencias, editorial Gestión 2000, 1997.

Recursos de internet

- Informe del portal de tecnología TES "Tech Executive Search".
<https://www.techexecutivesearch.es/white-papers/10-perfiles-it-que-toda-empresa-necesita/>
- Informe del portal iprofesional.
<https://www.iprofesional.com/negocios/320953-buenos-sueldos-estas-empresas-buscan-cubrir-cientos-de-empleos>
- Fuente: Informe del portal especializado Empleoit.
<https://www.empleosit.com.ar/news/38/Los-profesionales-de-IT-se-ubican-en-el-podio-de-los-m%C3%A1s-buscados-en-el-mercado-laboral..html>
- Fuente: Informe del portal especializado Ebizlatam.
<http://www.ebizlatam.com/los-encargados-de-ti-de-argentina-revelan-el-impacto-de-la-aceleracion-digital-express/>
- Reporte anual del sector de software y servicios informáticos de la República Argentina 2019/20.
<https://www.cessi.org.ar/opssi-reportes-949/index.html>
- Chávez Hernández Noé, La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización.
<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a07.pdf>
- Dolan-Raich, Paper La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo xxi : cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades.
https://accid.org/wp-content/uploads/2018/10/La_gestion_de_las_personas_y_los_recursos_humanos_en_el_siglo_XXI_..._Simon_L_Dolan_y_Mario_RaichD.pdf
- Alles Martha, Alles Marta, Paper La incertidumbre y la Gestión por Competencias. Teoría de la Incertidumbre.
<https://es.scribd.com/doc/309592893/Incertidumbre-y-Gestion-Por-Competencias-Martha-Alles>
- Alles Marta, Elija al mejor – Como entrevistar por competencias.
https://www.academia.edu/9094064/Martha_Alles_Elija_al_mejor_Como_entrevistar_por_competencias

10. Anexo

Modelo de encuesta

Noviembre 2020

Encuesta acerca de la selección de talento informático en Argentina.

Responda a la siguiente pregunta por favor, puntuando de 1 a 5 siendo:

1 Muy difícil / 2 Difícil / 3 Normal / 4 Fácil / 5 Muy fácil

1. ¿Como te resulta reclutar rrhh para cubrir posiciones IT? _____

2. ¿Cual es tu técnica de reclutamiento más eficaz?

3. ¿Que tipos de técnicas de selección utilizas?

4. ¿Que nivel de corroboración de referencias utilizas?

5. ¿Que nivel de capacitación tienen los potenciales colaboradores?

6. ¿Durante que promedio de tiempo se extiende la relación laboral con los colaboradores?
