

9



UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Escuela de Economía y Negocios

Licenciatura en Administración y Gestión Empresarial

Trabajo Final de Práctica Profesional

**“La Evolución en la Metodología de Reclutamiento en las
Empresas Argentinas desde 1990 a la actualidad ”**

Tutor: [Ariel Mayo](#)

Mail Tutor: Ariel70.mayo@gmail.com

Fecha de presentación: 29.04.2019

Integrantes:

Joya Galán, Oscar M.

Garcilazo, Cynthia.

Indice

RESUMEN	4
PALABRAS CLAVES	5
CAPITULO 1. Problema de la investigación	6
1.1 Objetivos.....	7
1.1.1 Objetivo general	8
1.1.2 Objetivos específicos	8
1.2 Hipótesis.....	9
1.3 Estado de arte	9
CAPITULO 2. Marco Teórico:	12
2.1 La evolución del capital humano en las organizaciones	12
2.2 Concepto de reclutamiento	14
2.3 El proceso formal de reclutamiento.....	14
2.4 Técnicas de reclutamiento interno	233
2.5 Técnicas de reclutamiento externo	244
2.6 Reclutamiento a través de Empresas Consultoras.....	265
2.7 Evolución del reclutamiento	288
2.7.1 Reclutamiento 1.0.....	28
2.7.2 Reclutamiento 2.0	32
2.7.2.1 Características de la WEB 2.0	322
2.7.2.2 La importancia de las redes sociales	344
2.7.2.4 Herramientas disponibles para la búsqueda de talento	355
2.7.4.1 Candidatos activos. Candidatos pasivos.....	40
2.7.4.2 Candidatos pasivos y redes sociales	40
2.7.5 Reclutamiento 3.0: Mobile Recruiting.....	41
2.7.5.1 Web 3.0.....	41

2.7.5.2 Características y recursos.....	43
2.7.5.3 Tendencias actuales:	45
2.8 Las nuevas generaciones y el ámbito laboral.....	455
2.9 Los cambios en la modalidad del Reclutamiento vistos por los profesionales de recursos humanos.....	50
CAPITULO 3. Tipo de investigación:	57
CAPITULO 4. Conclusiones.....	58
Bibliografía	612
Webgrafia.....	623
Anexos.....	634
Entrevista 1. Anexo 1.....	64
<u>Entrevista 2. Anexo 2</u>	79
Anexos 3	89
Anexos 4	90
Anexos 5	93

RESUMEN

La siguiente investigación se basa en la evolución de los procesos, herramientas y técnicas del reclutamiento del personal. A raíz de los avances tecnológicos se desplegaron relevantes desarrollos en el área de los recursos humanos, esto ha traído como consecuencia que el reclutamiento se haya tenido que adaptar al contexto actual.

El crecimiento del tamaño de las empresas, la complejidad de los nuevos puestos de trabajo, originó nuevos sistemas de reclutamiento para poder atraer a las personas que debían cubrir esos puestos.

En el desarrollo de dicha investigación se describe cómo ha evolucionado el departamento de *Recursos Humanos, el capital humano* en las organizaciones, la función de *Reclutamiento*, su evolución en los procesos, técnicas, las nuevas tendencias, los cambios generacionales y su impacto en el mercado laboral. El **Marco metodológico** se basa en entrevistas a responsables del sector RRHH de empresas del sector IT, ya que son las que se tienen que adaptar más a los cambios tecnológicos, a la transformación digital de estos últimos años, tomando como representatividad a la provincia de Buenos Aires. En donde se indaga cómo se han tenido que adaptar a los cambios tecnológicos, generacionales, y cómo ha impactado al proceso de reclutamiento, cual es la herramienta más utilizada, si se siguen utilizando las herramientas tradicionales y si ha generado beneficios en tema de recursos invertido a la hora de reclutar personal con las nuevas metodologías.

La entrevista será del tipo **conversacional** y mayormente **informal**, a pesar de seguir determinadas pautas elegidas por nosotros para guiar y orientar la charla sobre el tema que estudiamos, sin quitarle a la persona entrevistada la posibilidad de expresarse libremente y establecer sus prioridades acordes a sus conocimientos

Por otra parte, se investigará como impactan las nuevas generaciones en el mercado laboral.

PALABRAS CLAVES:

- **Evolución del Reclutamiento**
- **Redes sociales**
- **Nuevas Generaciones**
- **Recursos Humanos**
- **Tecnología**

CAPITULO 1. Problema de la investigación

Las organizaciones son grupos sociales formados por personas, tareas y procesos administrativos, que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos.

Desde aquí, es donde podemos ver la responsabilidad que tienen el departamento de Recursos Humanos frente a la adquisición de personal con el fin de buscar a los mejores candidatos que cumpla con el perfil y con la competencia técnica para que aporte en el logro de los objetivos corporativos.

El proceso de reclutamiento y selección de personal se inicia a través de un requerimiento que hace alguna de las áreas de la empresa, por ejemplo: Finanzas, al responsable de Recursos Humanos, el cual deberá intentar tener buenas relaciones con los jefes de cada área, pues es clave para entender el funcionamiento de la misma, las dinámicas que manejan y el tipo de persona que se adaptaría mejor o el que definitivamente no lo haría.

Las tareas que debe realizar esta persona deben ser esclarecidas en este momento, ya que, si bien existen puestos con características genéricas, muchas veces se necesita personas para proyectos específicos y los detalles en los requerimientos pueden variar en función a ello, más allá que se busque, por ejemplo, un ingeniero o alguien con un determinado nivel de estudios, además de la experiencia comprobable en tareas similares o alguna preferencia de edad, sexo, o presencia.

El salario y los horarios son de suma importancia y deben ser amoldados, pues es un hecho que la gran mayoría de personas realizan actividades paralelas a su trabajo, las cuales les resultan igual de importantes o incluso a veces más, entre las cuales suelen destacar el estudio de una carrera, cursos complementarios o actividades extracurriculares personales, alrededor de las cuales los oferentes de trabajo buscan el equilibrio, y las empresas demandantes lo tienen que tomar en cuenta.

Con el surgimiento de la era de la información a comienzo de la **década de los 90**, en donde sus características principales son los cambios, que se tornaron rápidos, imprevisibles, turbulentos e inesperados.

La tecnología de la información favoreció las condiciones básicas para el surgimiento de la globalización de la economía: la economía internacional se trastornó en una economía mundial y global. Las organizaciones requieren agilidad, movilidad, innovación y cambio necesarios para enfrentar las nuevas amenazas y oportunidades en un ambiente de intenso cambio y turbulencia.

Los procesos organizacionales, los aspectos dinámicos, se tornan más importantes que los aspectos estáticos que integran la organización. Las personas y sus conocimientos y habilidades mentales pasan a ser la principal base de la nueva organización. En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares.

Las características precedentes son atemporales, pues siempre que haya un requerimiento de personal, se deberán tener en cuenta, sin embargo, en las últimas décadas se han dado muchos cambios a nivel global, impulsados en gran parte por los diferentes avances tecnológicos, sin olvidar los igualmente importantes cambios culturales, generacionales y demográficos resultantes de la globalización.

En el siglo XXI estos avances tecnológicos se resignifican para crear nuevas tendencias en la actividad de reclutamiento y selección. En este momento, las organizaciones se encuentran envueltas en una evolución tecnológica constante, donde quedarse atrás implica perder mucho tiempo y dinero. (Van Morlegan, Luis, 2016, pág. 345)

La evolución de los procesos y herramientas en el marco del reclutamiento, varias empresas se han tenido que adecuar a este nuevo paradigma desarrollando un medio de reclutamiento virtual que permite reducir costos y tiempo, una mayor precisión en la búsqueda de talento y la atracción de unos mayores números de candidatos.

En tal sentido es importante tener en cuenta la evolución que ha tenido internet por medio de tres fases. Según Díaz *la primera fase llamada Web 1.0, se caracteriza por ser solo de lectura. La segunda fase denominada WEB 2.0 o WEB Social, representa una forma de colaboración ya que posibilita a los usuarios interactuar con otros usuarios o a intercambiar contenidos del sitio Web, y la última fase es la llamada WEB 3.0, la cual es capaz de interpretar e interconectar un mayor número de datos, lo que permite un avance en el campo*

del conocimiento caracterizado por el aumento de la movilidad e interactividad (Díaz, 2010).

Con estas nuevas herramientas 2.0, se cuenta con mejores instrumentos que facilitan el proceso de Reclutamiento de personal, logrando así captar al mejor aspirante.

Estas herramientas se encuentran en constante desarrollo, por lo que los reclutadores deben ahondar en esta materia a fin de obtener mejores resultados.

El factor predominante que haremos énfasis en la tesis es el *cambio tecnológico, informático*. Como esto ha generado todo un redireccionamiento en el área del RR.HH., en los procesos de reclutamiento. Sin embargo, hay otros factores que aceleraron los cambios estructurales en las empresas, como las crisis económicas, el capitalismo global, etc.

En este trabajo de investigación, vamos a ***desarrollar e identificar cómo ha sido la evolución del reclutamiento a lo largo de estos últimos años en las empresas argentinas y cuál es la herramienta más predominante a la hora de la adquisición del mejor talento.***

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo general:

El objetivo de este trabajo es identificar y describir la evolución de los procesos de reclutamiento que han aplicado las empresas en Argentina, pasando desde prácticas y herramientas tradicionales, como publicaciones en periódicos, hasta las búsquedas a través redes sociales como LinkedIn, Facebook, Big Data, plataformas en línea de trabajo (bumerán, zonajobs, etc.) y demás aplicaciones impulsadas por las nuevas tendencias.

1.1.2 Objetivos específicos:

- **Determinar y describir cómo es el proceso, la herramienta más predominante de reclutamiento.**
- **Determinar si han generado beneficios en término de recursos invertidos con las nuevas metodologías de reclutamiento de personal.**

- **Identificar cambios en las tendencias de las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral.**

1.2 Hipótesis:

Los avances tecnológicos han potenciado el cambio de paradigma en las empresas argentinas, principalmente en los procesos, herramientas y metodologías de reclutamiento de personal, que se da naturalmente por los nuevos requerimientos generacionales.

1.3 Estado de arte

Para los fines de esta investigación, se han considerado ciertos títulos fundamentales, son para nosotros de particular importancia los temas que abordan, así como el momento temporal en el que lo hacen. Hemos decidido privilegiar también aquellos textos que se utilizan en la actualidad como material didáctico en diferentes instituciones educativas pues pertenece al estándar de conocimientos aceptados sobre temas de Recursos Humanos, Metodologías de Selección y Reclutamiento de Personal, así como al vínculo que tienen estos con el desarrollo tecnológico, esto hace que sustente nuestra investigación.

Tuvimos en cuenta el libro **“Gestión del talento humano” 3era edición**, de Chiavenato Idalberto, se hace hincapié en cómo es el proceso de reclutamiento, cuáles son las fuentes, sus ventajas y desventajas, y hace mención a las nuevas herramientas 2.0.

Así mismo el libro de Werther Williams-Keith Davis; **“Administración de recursos humanos”** 6ta edición, es más abarcativo en todo lo que refiere al reclutamiento, al reclutamiento internacional, al entorno externo, y exponiendo ejemplos nacionales como internacionales.

El texto de **“Social Media y Recursos Humanos”**, de Martha Alles hace énfasis en las implicancias que tienen las nuevas tecnologías de comunicación social en la función de

Recursos Humanos de cualquier empresa. La autora presenta temas como: reclutamiento 2.0 y headhunting 2.0; Web 2.0 y los subsistemas de Recursos Humanos; cómo gestionar social media dentro de la organización; nueva era de la colaboración, redes sociales dentro de la organización. Muestra un panorama completo a lo que refiere de cómo se deberán gestionarse los recursos humanos en esta nueva era de la comunicación.

Diego, Natalia Gimena y Lanfranco, Leandro Augusto, en su libro **“Manual de Recursos Humanos y Relaciones Laborales en la Empresa”** - 1a ed. - tienen como objetivo general, la integración de los diferentes temas concernientes a recursos humanos, vistos desde una perspectiva distinta y contemplando los nuevos desafíos. Abordan las problemáticas presentes y tienen como idea establecer una referencia entre el derecho laboral y relaciones laborales, para convertirse en material relevante de uso cotidiano que ayude a facilitar la ejecución de los diferentes planes estratégicos.

Nuestro enfoque es en selección de personal, a lo que ellos se refieren en el libro como “la llave del reino”. Esta referencia sugiere una gran importancia en lo que es el elegir a una persona para cubrir un puesto de trabajo. Plantean la problemática del análisis de los perfiles en las redes sociales de los candidatos y el conflicto con la privacidad que esto implica.

Se concluye finalmente en relación a este tema, que, aunque la tecnología avance, y haya un mayor desarrollo en las habilidades de las nuevas generaciones (en relación a su manejo de la tecnología), el proceso de reclutamiento, debe ser respetado en su esencia, el enfoque tradicional, el trato y el factor humano, es lo que termina brindando los puntos claves respecto a un candidato sobre otro y no puede ser reemplazado con tecnología.

Tomaello, Flavia y Gitelman Natalia, en su libro **“Redes sociales y empresas”** - 1a ed. - tienen como objetivo general brindar un enfoque muy distinto al anterior. A diferencia del “Manual de RR.HH.”, el cual tiene un enfoque mucho más operacional y legal, la premisa de este es justamente “menos enredo, más conexión”.

Este libro aborda desde una visión mucho más progresiva lo que es la adaptación de las empresas ante las nuevas tecnologías y tendencias, como lo son las redes sociales. Al ser sus autores una comunicadora social y una socióloga, es natural que el enfoque sea de

cómo las empresas pueden aprovechar las plataformas provistas a las personas para sus beneficios. Buscan establecer como lo social se vuelve comercial y como el personal sigue siendo vinculado con la empresa incluso fuera de horario laboral. Explican también cómo ha sido el desarrollo del fenómeno dentro de la cultura empresarial y las reacciones que han tenido a medida avanza la tecnología las diferentes empresas, la censura por ejemplo, de ciertas páginas de internet o diferentes cosas que tradicionalmente se relacionan con el ocio.

El enfoque es hacia la optimización de uso de los recursos actuales, y como las empresas deben navegar en este nuevo entorno para maximizar los beneficios.

CAPITULO 2. Marco Teórico:

2.1 La evolución del capital humano en las organizaciones

La importancia de las personas en las organizaciones no siempre ha sido la misma. A decir verdad, desde la época que ya nos parece lejana de la Revolución Industrial, el papel del hombre en la empresa ha ido evolucionando y adaptándose a los nuevos tiempos, las nuevas necesidades y las nuevas tecnologías.

El personal de la empresa ha dejado de considerarse como un coste pasando a ser considerado como una parte más del capital, un activo financiero que genera valor añadido a la empresa. Y es a la par de esta evolución del papel del hombre en la organización, que se origina una evolución de la presencia, la importancia y las funciones del departamento de recursos humanos, el cual ha recibido distintos nombres a lo largo de este tiempo de transformación de la cultura empresarial.

Desde comienzos del S.XX y hasta 1950 con la intensificación de la industrialización, el hombre era considerado como un recurso de producción junto con otros factores organizaciones como máquinas, equipo y capital, de acuerdo con los tres factores tradicionales de producción: tierra, trabajo y capital (Chiavenato, 2009).

A partir de 1950 cuando se producen importantes cambios en las organizaciones a nivel productivo y de personal. Se producen cambios productivos de relevancia y la especialización del trabajo trae consigo nuevas necesidades a la hora del reclutamiento de personal, ya no basta simplemente con acudir al mercado laboral, sino que se ha de buscar al llamado “empleado técnico”. Casi sin darnos cuenta, dicho departamento evoluciona hacia una concepción más similar a la que tenemos hoy, nace el departamento de recursos humanos y con él la búsqueda de relaciones laborales equitativas y flexibles

para aumentar la productividad, mejorar la eficacia y crear cultura empresarial asegurando el compromiso total de personal y organización.

La transformación digital y la migración tecnología en las empresas durante los últimos años dieron paso a un replanteo sobre cómo implementar de manera oportuna soluciones que permitan estar a la vanguardia del mercado. Uno de los departamentos que se encuentran

atravesados por este tipo de cambios es el departamento de Recursos Humanos.

Hace 25 años las áreas de RR. HH estaban enfocadas en nóminas y administración. El soporte que daban los proveedores tecnológicos estaba basado en Windows, lo que permitía tener una mejor experiencia. Para ese momento, los archivadores contenían gran material de papel.

Con el paso del tiempo, esta gestión se fue transformando y el empleado tomó cada vez mayor protagonismo en el cumplimiento de objetivos de las empresas. Un dicho popular señala que los empleados son el recurso más valioso de las compañías. En ese sentido, los cambios no solo permitieron que la industria proporciona soluciones para facilitar el control de la operación, sino que le dieron más vida a cada empleado dentro de la organización.

Es la era de la información, de la sociedad global, la era en la que todos estamos interconectados, en el mundo globalizado en el que vivimos con su inmensa competitividad y las importantes fluctuaciones económicas, ha llegado el momento de la gestión del talento humano, el momento en que las organizaciones deben intentar atraer y retener talento y conocimiento. Y es como consecuencia de esta evolución del capital humano en la organización que también han evolucionado los métodos empleados a la hora de seleccionar dicho capital.

2.2 Concepto de reclutamiento

El objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización. Al reclutar a las personas más idóneas, más aptas para ocupar las vacantes requeridas, la organización será más eficiente y competitiva por lo tanto su importancia radica en escoger al mejor personal disponible en el mercado. Por lo cual se presenta el siguiente concepto:

“El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” Chiavenato (2009, p.116)

“El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización”. Mondy (2010, p. 128)

El reclutamiento es una de las funciones más importante dentro de una empresa realiza, a lo largo del tiempo con el advenimiento de las nuevas tecnologías los medios, herramientas y procedimientos han evolucionado pasando de las técnicas tradicionales a las nuevas tendencias como el reclutamiento online, por medio de redes sociales, etc., que aplican varias empresas.

2.3 El proceso formal de reclutamiento¹

El proceso formal de reclutamiento dentro de la empresa depende de la decisión de la dirección de la empresa. El departamento de RR. HH por tanto y en principio, no tiene autoridad alguna para efectuar cualquier actividad de reclutamiento sin el debido visto bueno de esta.

La decisión de la dirección se hace operativa por la tramitación de la "solicitud previa de admisión", también llamada solicitud de requerimiento de personal. Una vez recibida la solicitud previa de admisión, es cuando se ha de determinar cuál de las formas de reclutamiento resultaran más adecuada para la búsqueda de potenciales candidatos.

¹ Selección del personal. Editorial Vertice.2017, p.6

De manera funcional, el proceso de reclutamiento comienza al detectarse la necesidad de cubrir algún puesto de trabajo dentro de la organización. En este punto, debe seguirse la política de reclutamiento establecida por la empresa dentro de la planificación estratégica de la misma. A continuación, debemos basarnos en la información interna de la empresa sobre el puesto a desempeñar. Se comienza con definir el perfil del postulante, para luego pasar a la etapa de búsqueda o convocatoria, y posteriormente evaluar o testear los resultados de esta, es decir, los perfiles obtenidos durante el proceso.

Es necesario analizar el puesto y definir su perfil de modo que determinemos los elementos o características necesarias a cubrir.

Los aspectos básicos a considerar dentro de un análisis de puestos serían:

- ✓ Localización del puesto
- ✓ Finalidad del puesto
- ✓ Retribución y compensación
- ✓ Especificación de funciones (habituales, ocasionales, objetivos, etc.)
- ✓ Lugar de trabajo (lugar de trabajo, entorno laboral, etc.)
- ✓ Recursos y entorno (herramientas, equipos y sistemas informáticos, etc.)
- ✓ Requisitos del puesto (formación académica, experiencia requerida, etc.)
- ✓ Selección de criterios para poder predecir resultados.
- ✓ Medir que tan eficaces son en la administración de pruebas
- ✓ Aceptar o rechazar dicho criterio en base a los resultados.

Un miembro del staff de RR.HH. Conoce mejor la cultura empresarial, conoce en teoría las características de las personas que trabajan en ella y además está en el día a día y ve las necesidades que tiene la empresa o las cosas que demanda de sus empleados y tiene una mejor idea sobre como satisfacerla.

"Nosotros nos juntamos con nuestro cliente interno, que es un gerente de proyecto o socios de la empresa, algún comercial de la empresa que dice que está por salir un proyecto y necesita gente y esta persona solicita el nombre del perfil y ya en RR.HH. tenemos una descripción de puesto y sabemos más o menos qué es lo que están pidiendo. Entonces todo lo que es la parte de relevamiento del perfil es muy rápida, muy dinámico porque ya están bastante claros los perfiles que reclutamos." (Entrevista 1. Ver ANEXO)

Los perfiles claros son un resultado de la especialización de las empresas. Para reclutar a los aspirantes es necesario tener muy en claro cómo funcionan los puestos de trabajo y que requiere en el día a día en detalle. Para alcanzar este nivel de detalle y llegar al punto que esta parte del proceso se vuelve dinámica, es necesario realizar un análisis del puesto y de sus tareas.

Los análisis de tareas son el estudio preciso de las diversos componentes de un puesto de trabajo. Mediante el mismo, se identifica los deberes del trabajador y las condiciones propias del puesto de trabajo. También, se hace una descripción de las cualidades del candidato idóneo. Estos son dos conceptos diferentes, que, siendo complementarios, se refieren a distintos aspectos del análisis de tareas.

En función al puesto que se necesite cubrir, son más detallados y exigentes en la formulación del perfil los responsables. Se lleva a cabo una clasificación de lo que vendrían a ser los diferentes niveles y puestos de trabajo. Para un puesto de trainee los requisitos suelen ser menores, donde un puesto puede requerir solo conocimientos básicos del tema, ya que suelen incluir diferentes etapas de capacitación y desarrollo para fomentar el crecimiento laboral. **(Ver ANEXO Trainee)**

Para el resto de posiciones, hay 4 focos principales que se abordan para elaborar el perfil del puesto.

- Responsabilidades
- Tareas específicas
- Conocimientos técnicos requeridos
- Competencias requeridas.

Cuando se tiene esto predeterminado y empieza un nuevo proceso por el pedido del cliente interno, se diseña un aviso sobre los modelos que se tienen para así lograr acortar los tiempos del proceso y pasar a la siguiente etapa, que sería identificar el lugar más adecuado para publicarlo.

Esto va a depender no solamente del perfil que se busca, sino que del puesto en la empresa. Como mencionábamos antes, no es lo mismo cubrir un puesto operativo, que uno jerárquico. Hoy en día, los motores de prueba y testeo son principalmente "la red". Con esto, no nos referimos puntualmente al internet, sino que a la red de contactos directos que tiene la empresa. Tanto buscadores, como centros de estudio o universidades también están incluidos, pero la fuente principal de prueba es la red de contacto interna.

Es responsabilidad de la empresa asegurarse que todas las personas que se encuentran trabajando en ella, estén al tanto que hay un puesto abierto o una búsqueda activa en la empresa, para ver si ellos tienen en su red de contactos personales, alguna persona que cumpla con las características y perfil deseado y que pueda ser recomendado por un empleado actual para el puesto. Ese es el testeo principal.

Entonces, si tenemos en cuenta estas cosas, podemos pasar a conocer más en detalle cómo era realmente el proceso metodológico para adquirir talento desde el punto de vista de una empresa.

Si consideramos que ya de por sí, vivimos en un entorno de constante selección y adaptación como lo es la vida, dónde natural e históricamente el fuerte sobrevive y el débil sirve, no es difícil suponer que estas premisas encausadas en un marco con límites lógicos podían ser utilizada para encontrar al mejor candidato para un puesto de trabajo.

Los cambios que sufrió el mercado laboral, llámese desarrollo o industrialización ha dado lugar a que los recursos humanos más "incapacitados" tengan tareas específicas, acordes a sus capacidades y que les permitan tener un buen rendimiento o desempeño en el puesto y en caso que sea posible, desarrollarse en el mismo.

Esto genera un cambio en el foco de la problemática, ya que ahora se vuelve prioritario el identificar los lugares adonde se deben ubicar aquellas personas que tienen mejores aptitudes, actitudes y capacidades intelectuales, ya que, en teoría, su entorno o incluso la sociedad suele situarlos en posiciones o cargos de gran responsabilidad, corriendo el riesgo de olvidar o no tomar en consideración ciertas cosas que podrían parecer obvias, debido a sus capacidades

excepcionales en otros aspectos. Nunca tenemos que olvidar que ser sumamente competente en algo, no convierte a la persona en un individuo perfecto o bueno en todo, ni mucho menos.

Se tiene que tomar en consideración lo anterior, para que una compañía sea capaz de atraer a una cantidad significativa de candidatos, que representen un adecuado abastecimiento de personas al proceso de reclutamiento y selección.

Como se estableció anteriormente, el **reclutamiento** es una actividad que tiene como objetivo principal atraer candidatos y alimentar todo el proceso. Dicho reclutamiento de personal puede ser *interno* o *externo*.

Esto lo podemos observar señalado en *antiguos manuales* de reclutamiento y selección de personal:

La “flexibilidad, dinamismo, contacto humano agradable, facultad de participación en la obra común, espíritu de equipo, parecen tener para la empresa más peso que las cualidades del espíritu. Se cree poder, gracias a la formación dispensada en el seno de la misma empresa, anular la diferencia entre los mejor y peor dotados, poniendo todo en juego para facilitar al nuevo miembro su integración tanto afectiva como técnica.” **(Como seleccionar personal 1982)**

Así como también en el testimonio de profesionales de RR.HH. de la actualidad:

"Mis prioridades fundamentales para reclutar, son el conocimiento técnico. Puede que detectes que la persona que estás reclutando, no esté en el puesto que vos necesitás actualmente, pero que vos le veas actitud y aptitud para el puesto y yo necesito, que pueda desarrollarse y tenga toda la capacidad para poder lograrlo. Esa es una de las cosas que evalúo. La segundo son los valores. Saber cómo piensa, cómo es su estructura mental en ese aspecto de valores, porque si no tienes al menos 3 o 4 valores bien firmes que vayan y coincidan con la política de la empresa, no los vas a aprender. O lo traes o no, pero no puedes aprender. Se puede desarrollar un puesto de liderazgo no siendo líder, pero los valores, si no los tiene incorporados es muy difícil hacerle cambiar eso a una persona." **(Entrevista 2. Ver ANEXO)**

Podemos entender esto como las características primordiales para las empresas al momento de seleccionar a una persona para cubrir una plaza, pero también es importante el entender como hacen para determinar el momento en el cual se inicia el procedimiento.

Normalmente las empresas establecidas cuentan con diferentes mecanismos para saber aproximadamente cuantas personas van a necesitar en un ejercicio. A esto se le llama previsión de persona.

Las necesidades de cada departamento, área o sector de una empresa tienen que estar previstas para cada ejercicio basándose en información histórica o información privilegiada de cada área. Entiéndase por esto, proyectos o contratos nuevos que se puedan dar pero que aún no se han concretado, así como el nivel jerárquico de los potenciales puestos a cubrir.

Elaborar datos precisos es de suma importancia para la planificación y corresponde a los jefes de departamento, área o división. Pero el departamento de RR.HH. Tiene que estar presente en el proceso, y recordar constantemente a los demás responsables sobre las previsiones, pues la comunicación entre las áreas es de suma importancia, ya que además de las previsiones, los puestos de trabajo, sus características, los perfiles deseados, y las tareas a realizar en cada puesto y su determinación competen a ambos, por lo que el asesoramiento es clave para un forecast certero y un *reclutamiento exitoso*.

Los departamentos se deben hacer una serie de preguntas claves, para poder proyectar cuantas personas van a necesitar, o cuales son las calificaciones que estas deben tener. En casos de proyectos a futuro, saber cuándo van a ser necesarios. Deben tomar en cuenta los tiempos de inserción, pero principalmente, saber dónde encontrarlos. No se debe olvidar nunca los índices de rotación de personal, puesto que no solo hay que cubrir necesidades de proyectos futuros, analizar volúmenes de producción en caso de ser manufacturera, proyecciones de ventas, sino contemplar también que las personas se van o se les despide regularmente.

Cada trabajo tiene un nivel idóneo en las pruebas psicológicas, los límites inferiores y superiores del espectro dan una idea de las capacidades del empleado, sin embargo, no se suele contratar siempre a las personas que se ubican en los extremos del espectro, pues significa que son muy incapaces o que tienen demasiado talento para el puesto al que aplica, lo cual puede traer consecuencias similares en el futuro, que serían el abandono del puesto de trabajo y *reinicio del proceso de reclutamiento*, ya sea porque la persona no dio el ancho, o se aburre por la falta de retos y se frustra con el trabajo.

Mas allá de esto, cuando el reclutamiento es hecho por profesionales de RR.HH. de la empresa, permite agregar valor futuro al mismo ya que se puede dar un seguimiento al proceso para

determinar su efectividad y hacer una devolución constante para la mejora de del mismo. Con esto se actualiza permanentemente la descripción de los diferentes puestos de trabajo y se afinan y profesionalizan cada vez más los criterios, que van a resultar fundamentales antes de llevar a cabo el siguiente proceso de selección.

Una vez realizado este análisis es necesario utilizar las fuentes (internas-externas) de las que la empresa dispone para promover este reclutamiento. Para poder reclutar candidatos a través de estas fuentes, la empresa utilizara una serie de técnicas (anuncios en prensas, foros de empleo, etc.), tendientes a favorecer dicho reclutamiento

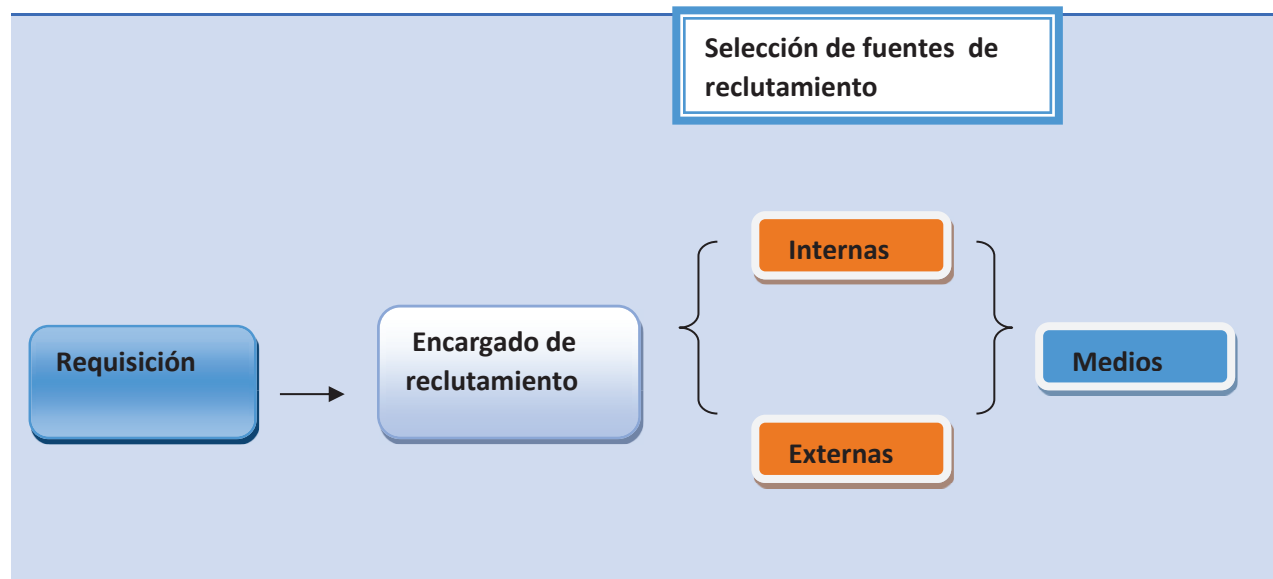
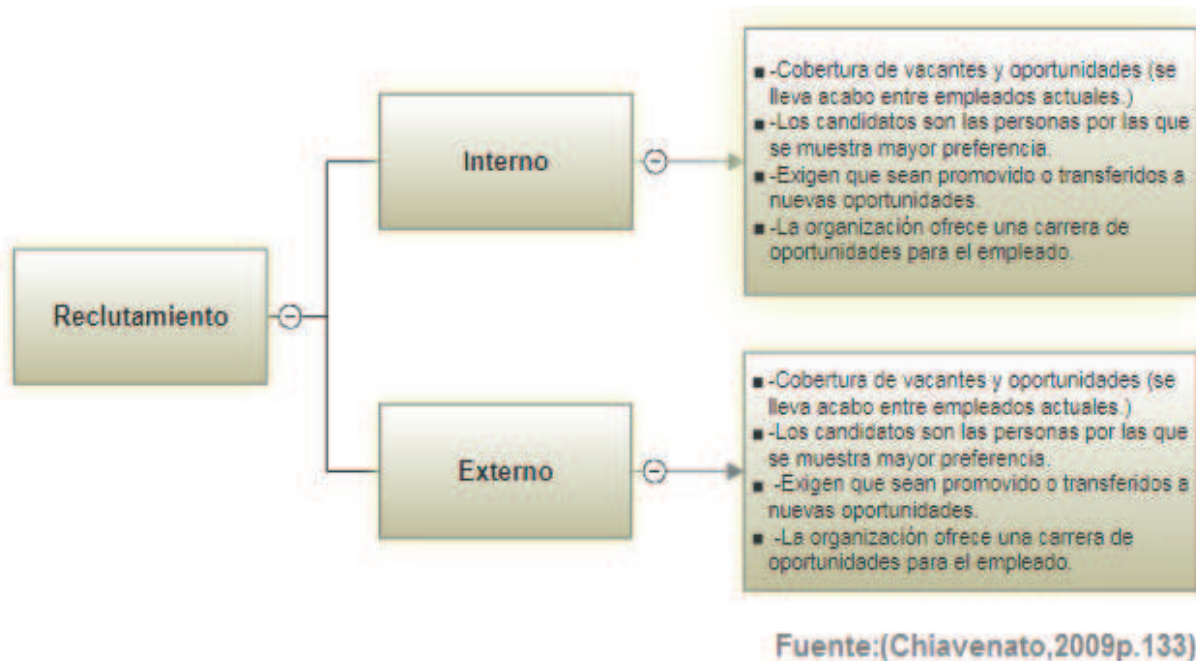


Gráfico 1. Elaboración propia: Proceso de Reclutamiento del personal Tipos de reclutamiento

Es importante que una organización encuentre los medios apropiados para atraer a los candidatos con atributos necesarios para ocupar una vacante. Por tanto, se considera esencial tomar en cuenta tanto el ambiente interno como el externo de la organización. Con base en esto se puede decir que desde el punto de vista de su aplicación que el reclutamiento puede ser interno, externo y también mixto.

A continuación, se explica en qué consiste en forma clara y concisa el reclutamiento externo y reclutamiento interno.

Gráfico 2.



De acuerdo Chiavenato, (2009, p.136), el reclutamiento interno tiene ventajas y desventajas las cuales se mencionan a continuación:

de usar esta fuente de reclutamiento son varias, muchas de ellas radican en el conocimiento de haber estado ya en la empresa, y así conocer la organización, los objetivos, el organigrama, y a su vez la organización ya conoce las competencias del trabajador. Por ende, el proceso tiene mayor fiabilidad y se reduce el margen de error al tratar con sujetos ya conocidos con anterioridad. Los empleados se sienten más seguros y comprometidos, la motivación aumenta al sentirse parte de la empresa y ver que esta confía en ellos, se aprovechan las inversiones realizadas en formación y por último es más barato que el reclutamiento externo.

En cuanto a los inconvenientes que se pueden suscitar del reclutamiento interno se presenta

el hecho de reducirse la probabilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas.

Según Chiavenato (2009, p.138), las ventajas y desventajas para el reclutamiento externo son las siguientes:

Tabla1: ventajas y desventajas

Ventajas del reclutamiento externo	Desventajas del reclutamiento externo
<ul style="list-style-type: none">➤ Oxigena las áreas y el puesto de trabajo al cual se incorpora el candidato y renueva la planta de personal ya que aporta nuevas ideas y estrategias para actuar en el día a día.➤ Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. Los procesos de formación realizados por el candidato en otra organización posibilitan una mejora en el proceso al cual estará adscrito el candidato.	<ul style="list-style-type: none">➤ Es un poco más largo que el interno ya que implica más tiempo en cada uno de los procedimientos llevados a cabo.➤ Es más costoso ya que implica gastos de honorarios, anuncios de prensa, costos de personal encargado del proceso, entre otros.➤ Puede generar angustia y miedos en el personal interno al considerar como una amenaza al nuevo miembro.

Entre sus puntos fuertes, destaca que se atrae a gente con nuevas ideas y puntos de vista diferentes y se aprovecha la inversión de otras empresas en formación de trabajadores.

En lo que se refiere a los aspectos negativos que éste pueda arrojar se encuentra el hecho de que el mismo puede generar costos muy elevados en la aplicación de las técnicas para la atracción de los nuevos trabajadores a la organización y a su vez necesitan tiempo para

familiarizarse con las políticas y procedimientos de la empresa.

En conclusión, puede afirmar que mientras que el *reclutamiento interno* se enfoca en personas conocidas, el reclutamiento externo se enfoca en la gran cantidad de candidatos esparcidos en la sociedad. Por ello, aplica diversas técnicas para influir en los candidatos y atraerlos, pues se trata de escoger los medios más adecuados para llegar al candidato más deseado para ocupar la vacante existente.

Mas allá de esto, cuando el reclutamiento es hecho por profesionales de RR.HH. de la empresa, permite agregar valor futuro al mismo ya que se puede dar un seguimiento al proceso para determinar su efectividad y hacer una devolución constante para la mejora de del mismo. Con esto se actualiza permanentemente la descripción de los diferentes puestos de trabajo y se afinan y profesionalizan cada vez más los criterios, que van a resultar fundamentales antes de llevar a cabo el siguiente proceso de selección.

2.5 Técnicas de reclutamiento interno:²

El uso eficaz de las fuentes internas requiere un sistema para localizar a los candidatos y permitir que quienes se consideran competentes soliciten la vacante. Es posible ubicar a los candidatos idóneos en la organización mediante los sistemas de registro por base de datos y colocación de anuncios o requisición de puestos. Técnicas:

- **Sistema de registro por computadora:** se crean bancos de datos con registro y aptitudes completas de cada empleado de una organización y en combinación de buscadores cada vez más fáciles de utilizar.
- **Recomendaciones de los empleados:** es una técnica de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo, además la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante alta, ya que estos pretenden responder positivamente a dicha recomendación.
- **Requisición de puestos (colocación de anuncios):** consiste en la publicación de

² Chiavenato, Idalberto. *Gestión del Talento Humano- 3era edición - McGraw Hill, México, 2009, p.135*

avisos sobre vacantes y mantenimiento constante de la lista de empleados que buscan ascenso. Dicho proceso incluye la colocación de anuncios, publicaciones de empleados, correos, volantes especiales.

Después de conocer las técnicas del reclutamiento interno se deduce que las empresas cuentan con fuentes de reclutamiento interno, los empleados que laboran en la compañía constituyen una fuente esencial de posibles candidatos para un puesto. Tanto si se trata de una promoción, como de un movimiento lateral, los candidatos internos ya están familiarizados con la organización y poseen información detallada acerca de las políticas y los procedimientos.

2.6 Técnicas de reclutamiento externo

Las técnicas de reclutamiento externo son herramientas que permiten buscar el recurso humano requerido fuera de la organización, orientado esa búsqueda directamente en el Mercado de Recursos Humanos disponible en una región. Por su parte, (Chiavenato, 2009, p. 137), menciona que las principales técnicas de reclutamiento externo:

- **Anuncios en diarios y revistas:** El anuncio de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaz para atraer candidatos.
- **Agencias de reclutamiento:** El reclutamiento a través de agencia es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento.
- **Carteles o avisos en sitios visibles:** Es un sistema de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez de resultados dependen de factores como localización de la empresa, proximidad a lugares donde haya movimiento de personas, proximidad a las fuentes de reclutamiento, visualización fácil de los carteles y anuncios, facilidad de acceso.
- **Contactos con universidades, escuelas, y entidades gremiales:** Muchas empresas desarrollan programas de reclutamiento enviando mucho material de comunicación a las instituciones mencionadas.

- **Candidatos presentados por empleados de la empresa:** Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La organización estimula a sus empleados a presentar o recomendar candidatos utilizando uno de los vehículos más eficientes y de mayor cobertura.
- **Carteles o anuncios en lugares visibles:** consiste en colocar en lugares próximos a la organización o de tránsito de personas anuncios atractivos de acuerdo a las necesidades de la organización. Es una técnica de bajo costo con un rendimiento y rapidez razonable.
- **Reclutamiento virtual:** el espacio principal del sitio web está destinado a registro de currículum.

El currículum vitae es lo que distingue a un candidato de otro. Las personas anotan su experiencia, aptitudes, aspiraciones, conocimientos y pretensiones para enviárselos a las empresas que buscan candidatos. Al acceder a estos sitios web, el internauta encuentra información sobre la empresa, las oportunidades de trabajo, desarrollo de carrera, etcétera. El único trabajo es teclear los datos solicitados y esperar los resultados.

La mayoría de las veces se emplea una combinación de estas técnicas de reclutamiento. Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De la misma manera, estas técnicas conllevan diferentes costos y tiempo, si se busca eficiencia en el proceso de reclutamiento deben utilizarse en conjunto. En general, cuanto mayor sea la urgencia por llenar un puesto, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se apliquen. Entonces se considera que lo ideal es desarrollar de manera continua y sistemática el proceso de reclutamiento con el fin de encontrar al mejor candidato con distintas características como: habilidades y aptitudes en el puesto a un menor costo.

2.4 Reclutamiento a través de Empresas Consultoras

Idealmente, la mejor forma de reclutar a una persona es a través de un departamento de RR.HH. Propio, sin embargo, a veces no es posible dar abasto a una rotación alta de personal por diferentes razones. El costo de tener un área dedicada al reclutamiento suele ser bastante elevado pues para que sea efectivo se debe contar con especialistas fijos que no siempre se pueden pagar.

Cuando esto sucede, una alternativa que tienen las empresas para adquirir talento, es el de contratar los servicios de una consultora. Esto de por sí no tiene nada de malo, siempre y cuando uno tenga claro las limitaciones que este tipo de servicio conlleva.

Las consultoras suelen utilizar un modelo simplista porque al describir el puesto de trabajo, lo hacen con modelos genéricos preexistentes, asociados a la posición en general, y características generales, pero son muy vagas si las comparamos con las necesidades reales que tienen las empresas porque todas son diferentes, incluso si la plaza que se busca cubrir es la misma.

Muchos pequeños empresarios no saben que hacer a la hora de contratar a un empleado nuevo. Si no queda otra opción que acudir a una consultora, deben explicar lo mejor posible las características que consideran como necesarias para tener éxito en la plaza a cubrir. Esta información resultante, proveniente de la consultora se acepta como una sugerencia u orientativa ya que la contratación final jamás debe ser dejada en manos 100% ajenas.

Es decir que se deben tomar los resultados como recomendaciones, pero las decisiones las debe tomar finalmente el empresario en base a lo que conoce de su industria, junto con la información que le es brindada.

Tabla 2.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">➤ Permite realizar selecciones adecuadas, incluso no teniendo departamento de RR.HH.➤ Es posible mantener el anonimato de la empresa, lo que les da confianza a las personas, pues pueden aplicar sin correr el riesgo que sus actuales empleadores se enteren.➤ Es sumamente conveniente a la hora de reclutar para zonas alejadas, o sin presencia física de la empresa. Esto se realiza a través de la contratación de empresas locales, que conocen el mercado.	<ul style="list-style-type: none">➤ Desventajas:➤ Es caro.➤ Pocas garantías porque el consultor no conoce con exactitud las necesidades del puesto y la empresa y suple la ignorancia utilizando monografías personales que casi nunca se adaptan a la empresa que solicitó.

2.7 Evolución del reclutamiento

El reclutamiento es una de las funciones más importante dentro de una empresa realiza, a lo largo del tiempo con el advenimiento de las nuevas tecnologías, los medios, herramientas y procedimientos han evolucionado pasando de las técnicas tradicionales a las nuevas tendencias como el reclutamiento online, por medio de redes sociales, etc, que aplican varias empresas.

Partiendo del reclutamiento **1.0**, luego al **2.0** y finalmente, al más reciente, Reclutamiento **3.0**.

2.7.1 Reclutamiento 1.0

Contexto: Web-1 (1993-2006) Nace en una sociedad de medios de entretenimiento y consumo pasivo (medios tradicionales, radio, TV, email). Internet era un servidor estático de acceso limitado por cuestiones técnicas, económicas y geográficas. El objetivo primordial era difundir información, y el papel del usuario era buscarla. Los contenidos colgados, eran reciclados y no tenían actualización.

La web 1.0 empezó en los años setenta de la forma más básica que existe con navegadores de solo texto.³

Después en la década de los noventa surgió el HTML, que hizo las páginas más agradables a la vista, así como aparecieron los primeros navegadores visuales tales como INTERNET Explorer, Netscape, etc.

- La Web 1.0 es solo lectura
- El usuario no puede interactuar con el contenido de la página (sin comentarios, respuestas, etc.)

³ Díaz, Amparo. **El talento esta en la red. 1 era edición 2010**

En este sentido el reclutamiento 1.0 se realizaba sólo a partir de bases de datos personales de cada empresa, en el cual contenían filtros y que dependían de una actualización difícil de mantener.

La comunicación era masiva y unidireccional, es decir la viralización de la información no existía, ni había lugar a la interacción entre el reclutador y los candidatos interesados. Esto se debe a que, en su mayoría, al principio las publicaciones eran realizadas en medios gráficos.

Este reclutamiento se lo puede denominar **tradicional** e involucra características como:

- 1) **Conocimiento del mercado de trabajo:** Para el reclutamiento tradicional es necesario conocer el mercado de trabajo y las mejores fuentes de reclutamiento para cada puesto y/o perfil.
- 2) **El perfil del reclutador.** Persona dedicada solo a la tarea de reclutar gente y con múltiples habilidades desarrolladas a través del tiempo y bueno para reconocer las mejores fuentes de reclutamiento que proveen candidatos.
- 3) **Amplia variedad de fuentes de reclutamiento.** Anuncios en periódicos, referidos, anuncios en radios, curriculum físicos, portales de empleos, consultoras externas.
- 4) **Amplios presupuestos para invertir.** Tiempo de espera por largos hasta que se responden los anuncios, hay que dominar el timing, determinar el mejor día para publicar, saber cómo redactar un buen aviso, etc.

Tabla 2. Medios de reclutamiento tradicionales

<p><i>Avisos gráficos, televisivos</i></p> <p><i>y radiales</i></p>	<p>Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos.</p>
	<p>Estas compañías funcionan a manera de puentes entre las vacantes que sus clientes corporativos les comunican con regularidad y los candidatos que obtienen mediante publicidad y ofertas de espontáneos.</p>
<p><i>Bolsas de Empleo</i></p> <p><i>En Universidades</i></p>	<p>Muchos reclutadores llevan sus prácticas y contactos más allá de sólo colocar un simple aviso en una cartelera de la universidad, y mantienen pláticas directas y continuo contacto electrónico con los catedráticos, los asesores profesionales y los alumnos mismos.</p> <p>Algunas universidades poseen bolsas de empleo y realizan convenios con empresas.</p>

<p><i>Ferias de Empleo</i></p>	<p>Se convoca a numerosas empresas y organizaciones que ofrecen puestos muy variados a los visitantes.</p> <p>Estas ferias pueden estar organizadas por el Gobierno, alguna asociación particular o bien una institución educativa.</p> <p>Lo importante es que los visitantes pueden escoger la organización donde solicitarán empleo.</p>
<p><i>Base de Datos</i></p>	<p>Las empresas administran una base de datos con información de candidatos ya entrevistados o ex empleados.</p>
<p><i>Referidos de Empleados</i></p>	<p>Otra fuente muy usual de obtener candidatos es mediante la recomendación hecha por empleados de la organización, los miembros de la organización referencian a sus amigos, familiares y conocidos.</p>
<p><i>Head-hunters</i></p>	<p>Empresas que se dedican a la búsqueda de aquellos candidatos activos en nóminas de otras compañías. Generalmente se los contacta para posiciones gerenciales o ejecutivas a cambio de una retribución por el servicio.</p>

Fuente: William Werther-Keith Davis; 2008 6ta edición- Administración de recursos humanos

2.7.2 Reclutamiento 2.0

Contexto: WEB 2.0 (2007-2010) Se basa en la Sociedad del Conocimiento, la autogeneración de contenido, en medios de entretenimiento y consumo activo. Esta es la llamada Web Social y con ella llegó la revolución. La aparición de las redes sociales y la mayor afluencia de webs dinámicas hicieron que Internet se convirtiera en un lugar de interacción en el que los usuarios tuvieran voz y voto, a diferencia de la WEB 1.0 en donde los usuarios se limitaban a la visualización pasiva de información; por lo que constituye una WEB de carácter bidireccional en donde destacan dos aspectos: su accesibilidad y la colaboración.

2.7.2.1 Características de la WEB 2.0

Suponen una reducción de ciclos, menores costes de reclutamiento y la posibilidad de llegar a una audiencia mayor gracias a la libertad de edición y difusión.

Características principales son:⁴

- Interactividad.
- Apertura.
- Transparencia.
- Aprendizaje colaborativo.
- Multidireccional.
- Comunicación.
- Compartir.
- Reputación/confianza.
- Hacerlo divertido.
- Libertad de edición y difusión.

⁴ Diaz, Amparo. El talento esta en la red. 1 era edición 2010

El uso de las técnicas relacionadas con la WEB 2.0 o social media se ha convertido en una opción válida para encontrar candidatos debido a sus variadas ventajas (Rojas, 2010).

*“Las empresas están comenzando a utilizar las redes sociales para reclutar talento. Por lo tanto, se puede decir que el **Reclutamiento 2.0** consiste en la aplicación de herramientas a los procesos de Reclutamiento y selección”*(Díaz,2010).

Según Martha Alles (2012, p. 141) es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar potencialmente calificados y capaces utilizando las posibilidades de la **Web 2.0** a través de diferentes acciones:

- Publicitar oportunidades para obtener postulaciones.
- Ofrecer posibles puestos de trabajo a personas que no están buscando empleo de manera activa.

El reclutador 2.0 tuvo que adaptarse a todos estos cambios, utilizando el Social Media, para atraer a los talentos más competentes hacia sus ofertas de empleo. De igual modo,

otro elemento entra en escena, el móvil. Las personas comenzaron a usar sus teléfonos para conectarse a Internet, lo que hizo que los reclutadores, además, optimizaran sus webs para estos formatos con el fin de alcanzar a más candidatos.

Por lo tanto, la adaptación de la empresa a un nuevo mundo interconectado y de consumidores insumisos, pasa necesariamente por erradicar viejas fórmulas y modelos de dirección y sustituirlos paulatinamente por nuevas capacidades de liderazgo en la fusión del conocimiento de la demanda, el talento y la tecnología.

2.7.2.2 La importancia de las redes sociales

Concepto: Las redes sociales son sitios de Internet formados por comunidades de individuos con intereses o actividades en común (como amistad, parentesco, trabajo) y que permiten el contacto entre estos, de manera que se puedan comunicar e intercambiar información.

La gran revolución la han producido las llamadas redes sociales ya que han facilitado la comunicación, interacción y colaboración entre las personas. En este nuevo escenario, cada usuario adquiere un perfil propio y construye una imagen digital asociada a su offline.

Las redes sociales se han convertido, para las empresas, en una de las mejores herramientas para buscar candidatos, para evaluar ciertos conocimientos y sus habilidades comunicativas y sociales. Los reclutadores pueden evaluar ciertos contenidos en las redes sociales como pueden ser motivaciones, intereses, la capacidad de influir en los demás, y como se presenta el candidato al resto de la sociedad.

El uso de internet y de las diferentes redes sociales, permite obtener datos de manera rápida y menos costosa que si únicamente se utilizarán los medios de reclutamiento tradicional.

Espacios tan conocidos como **Facebook, LinkedIn, Twitter, YouTube** y un amplísimo conjunto de recursos han permitido crear un recorrido digital de cada uno de los usuarios.

En la actualidad, existen dos tipos de potenciales candidatos para las empresas, los activos, aquellos que buscan de una forma activa un trabajo como por ejemplo a través del envío de autocandidaturas a las empresas, y los candidatos pasivos, los que contestan a las ofertas de empleo. Las empresas deben de conocer muy bien qué tipo de candidatos existen y donde se encuentran.

2.7.2.4 Herramientas disponibles para la búsqueda de talento⁵

Redes sociales profesionales:

Las redes sociales profesionales han crecido mucho en importancia debido que han dejado ser simples espacios de contacto para convertirse en un refuerzo vital del enriquecimiento profesional, y ahora nos sirve tanto como medio para encontrar personas afines a nuestro perfil profesional como para identificación de oportunidades laborales y negocios.

Una de las principales redes profesional más utilizadas es **LinkedIn**



LinkedIn: (www.linkedin.com)

Es la red profesional líder mundial, desarrollada en Estados Unidos, lanzada en mayo de 2003.

Es una red de contactos que le permite al profesional de Recursos Humanos interactuar con personas que se encuentran buscando empleos o no. Es una gran herramienta que puede ayudar a los reclutadores tanto a atraer nuevos talentos como también a encontrar aquellos que necesitan. Esta red les permite averiguar más sobre los distintos usuarios, ver datos acerca de ellos, incluyendo quiénes son y lo que hacen. También, permite enviarles mensajes directamente y establecer una conexión.

Talent Clue (2013) detalla ciertos pasos que debe tener en cuenta una empresa para crear un perfil en LinkedIn. El perfil tiene que ser lo más completo y profesional posible, se le debe dedicar tiempo para mantenerlo actualizado ya que es un instrumento básico de contacto que permite ganar credibilidad y contactos de calidad.

Según explica Talent Clue (2013), en primer lugar, la empresa debe darse de alta a través de una cuenta en la red en la que deberá llenar algunos datos como el nombre de la compañía y el correo electrónico. Como se menciona anteriormente, crear un perfil en esta red no solo ayuda a los reclutadores a buscar candidatos, sino que le permite a la empresa proporcionar información sobre ella y lo que ofrece. A pesar de que configurar esta página de forma avanzada tiene un costo económico, al hacerlo la empresa podrá proporcionar videos,

⁵ Rojas, Pedro. **Reclutamiento y Selección: la nueva forma de encontrar talento. 1era edición 2010**

testimonios y post sobre cómo es trabajar en la misma. Es importante que la foto que se seleccione para que aparezca en el perfil sea profesional, formal y represente a la compañía.

En segundo lugar, se debe escribir información corporativa la cual tiene como objetivo informar a los seguidores sobre la empresa. Esta información está relacionada con la historia, misión y valores de la compañía. En tercer lugar, es importante tener en cuenta que la empresa pertenezca y participe de grupos cuya finalidad sea crear interés en la compañía y que pueda establecer una presencia atractiva en la red. Así mismo, es importante también que la compañía mantenga actualizada su página con noticias y publicaciones relacionadas con la empresa.

- **LinkedIn Empleos:** permite a los reclutadores publicar anuncios en la red. Los anuncios son reagrupados en las páginas de empleos. Además, el reclutador puede redactar una descripción del puesto, promocionar el anuncio después de su publicación y evaluar las respuestas en tiempo real.
- **LinkedIn Recruiter:** es la opción más útil para los reclutadores ya que les permite contactar a cualquier candidato que previamente los haya aceptado como contacto y ver sus perfiles completos.

Pedro Rojas (2010, p.52) considera que es una herramienta útil para lo que están por utilizar **LinkedIn**, como plataforma de búsqueda de talento son los grupos temáticos, donde no solo se pueden establecer mejores y estrechas relaciones, si no también se puede comprobar quienes más interés, habilidad y fluidez en ciertos temas. Las aportaciones y los contenidos publicados por los usuarios en estos grupos pueden decirnos mucho sobre la personalidad de los usuarios, siendo un canal valioso para buscar perfiles potenciales.

*“En las profesionales, como **LinkedIn**, se conectan usuarios con similares intereses laborales y formación profesional, por lo que si se mantiene un perfil activo hay una alta probabilidad de encontrar empleo: muchas empresas buscan a sus futuros colaboradores a través de este nuevo medio de reclutamiento.”* Afirma Amparo Diaz-Llairò (2011) en una entrevista.

Redes sociales Generalistas:



Facebook: (www.facebook.com)

Fue creada el 4 de febrero de 2004 por Mark Zuckerberg y junto a Eduardo Saverin, Chris Hughes y Dustin Moskovitz en Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos. Facebook salió a bolsa el 18 de mayo de 2012.

La red social que permite reclutar y conocer el “perfil” de los candidatos. Los usuarios la utilizan de forma muy personal y no suelen dar mucha información acerca de su vida profesional.

Por este motivo los reclutadores pueden utilizar esta red para buscar aquella información que no viene en los currículos y que pueda llamar la atención del seleccionador. Facebook tiene un motor de búsqueda, aunque solo se podrán tener acceso a aquellos perfiles que estén abiertos al público

En esta red social las empresas u organizaciones pueden crear sus respectivas páginas de empresa, donde podrán comunicarse con seguidores, publicar y difundir ofertas de empleo.

“El uso habitual más habitual de Facebook por los profesionales de recursos humanos es para obtener información de carácter personal del candidato que en una entrevista personal no preguntarían.” Diaz (2010).



Twitter: (www.twitter.com)

Las personas se comunican mediante tweets de un máximo de 140 caracteres. Algunas empresas utilizan esta red social para publicar ofertas de empleo, aunque de esta forma se sigue siendo un reclutador pasivo.

A pesar de que Twitter tiene un motor de búsqueda con numerosos filtros, los resultados que se obtienen de sus búsquedas no son determinantes para los departamentos de recursos humanos, ya que esta red social es muy utilizada de forma personal

Las redes del candidato junto con los tweets realizados son elementos muy considerados por los reclutadores ya que, a partir de toda esta información, pueden saber cuán innovador, creativo y colaborador puede ser un usuario.

Según Rojas (2010, p.63) comenta que “twitter ha evolucionado como recurso de reclutamiento y selección del personal 2.0, superando con creces a muchas de los actuales métodos tradicionales. Su multidireccionalidad permite encontrar a una gran cantidad de personas poseedoras de perfiles específicos que resultan interesante”

Ventajas y desventajas del Reclutamiento 2.0:

Tabla 3. Principales ventajas y desventajas del Reclutamiento 2.0 ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">➤ Buena proporción calidad/cantidad de candidatos.➤ Contactar a candidatos no disponibles (pasivos).➤ Reducción de los costes vs reclutamiento tradicional.➤ Conexión tanto a nivel personal como profesional.➤ La credibilidad de nuestra empresa se promueve.➤ El feedback creado posee un valor agregado.➤ Ubicuidad.➤ La empresa también será valorada por la comunidad.	<ul style="list-style-type: none">➤ Se invierte mucho tiempo inicial durante la construcción de una comunidad y una reputación.➤ Segmentación por edades➤ El tiempo de dedicación posterior es considerable y arduo.➤ No es posible sincronizar los contactos con otras herramientas tradicionales.➤ La empresa se expone a la lupa social y a lo opinen (bueno/malo) sobre ella.

Elaboración propia. Fuente: www.pedrorojas.es/reclutamiento-20-innovacion-ventajas-desventajas-en-rrhh

2.7.4.1 Candidatos activos. Candidatos pasivos⁶

Cuando se analiza el mercado de postulados, se observan que siempre ha sido posible encontrar personas que activamente buscan trabajo, ya sea porque no lo tiene o bien, están empleados porque desean permanente realizar un cambio, por motivos diversos.

En la actualidad y con social media, se verifica la misma situación. Estas personas se denominan **candidatos activos**. Es decir, están activamente interesados en cambiar de posición.

En social media, los candidatos activos usualmente dejan sus datos en LinkedIn u otras redes de las consideradas "Profesionales".

No obstante, en estas mismas redes han creado su perfil personas que no necesariamente en la búsqueda activa de nuevos horizontes. A estos individuos se los denominan **candidatos pasivos**.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los candidatos pasivos usualmente no dejan antecedentes en las denominadas webs laborales. Sin embargo, como las redes sociales plantean otros objetivos

2.7.4.2 Candidatos pasivos y redes sociales⁷

Entendiendo la diferencia entre candidatos activos y candidato pasivo, se hace evidente la importancia que tiene las redes sociales en los procesos de reclutamiento de este tipo de talento ya que las redes sociales profesionales son las herramientas idóneas para la captación de candidatos pasivos.

Todos los profesionales de RR. HH como las empresas entienden la importancia de crear perfiles en la web 2.0 y en las redes sociales profesionales para llegar al candidato pasivo idóneo para proyecto laboral específico.

El reclutamiento 2.0 cuenta con las redes sociales como recurso protagonista del proceso de

⁶ Alles, Martha Alicia. **Social Media y Recursos Humanos - 1era edición - Editorial Granica, Buenos Aires, 2012. p 146**

⁷ talentclue.com/bid/251173/candidatos-pasivos-reclutamiento-2-0-y-empresas, 2013

reclutamiento y selección de candidatos. En pocos días, los reclutadores, directores de RR. HH y empresas en general pueden acceder a la información tanto de miles de candidatos activos y pasivos valiéndose de otras herramientas como la publicación de ofertas de empleo, multi-posting y procedimientos tradicionales.

El reclutamiento 2.0 de candidatos pasivos no es un proceso fácil y mucho menos rápido, pero si es eficiente y eficaz. Los profesionales de RRHH, empresas y head-hunters comienzan a entender que estos procedimientos son menos costosos y que desplazarán los métodos tradicionales.

2.7.5 Reclutamiento 3.0: Mobile Recruiting

2.7.5.1 Web 3.0⁸

- La Web 3.0 se asocia a una nueva etapa que pretende dar significado a la Web. Tim Berners-Lee, el creador de la Word Wide Web, la denominada Web Semántica.
- El aumento de la Interactividad y de la movilidad son dos factores que muchos señalan como decisivos en esta nueva etapa de la Web.
- Básicamente, la idea se refiere a una Web capaz de interpretar e interconectar un número mayor de datos, lo que permitiría un avance importante en el campo del conocimiento.
- Diseñada correctamente, la Web Semántica puede asistir a la evolución del conocimiento humano en su totalidad.
- La Web 3.0 también ha sido utilizada para describir el camino evolutivo de la Red que conduce a la inteligencia artificial.

⁸ **Díaz, Amparo 2010**

Es el reclutamiento que se maneja actualmente. El internet, las redes sociales y los teléfonos Mobile ya son parte de la vida diaria. El acceso a la información y la inmediatez hacen que el reclutamiento sea más eficaz. Surgieron redes sociales profesionales como LinkedIn, portales de empleo online, blogs especializados y demás herramientas que influyeron en la evolución del reclutamiento.

Hoy los reclutadores pueden publicar las ofertas laborales en diferentes medios gracias a la evolución de la tecnología. El acceso es inmediato y se pueden medir los esfuerzos en tiempo real. Esta evolución del reclutamiento se traduce en el cambio de la forma de gestionar la selección de personal y talento humano. Es importante acoplarse a este cambio y evolucionar los procesos de reclutamiento de la mejor manera.

El Mobile Recruitment, reclutamiento 3.0 o reclutamiento móvil es una de las tendencias digitales más relevantes de los últimos años. Se basa en el diseño de estrategias basadas en los dispositivos móviles para atraer y facilitar el proceso de selección de personal para una determinada empresa.⁹



Imagen: www.isdi.education/es/isdigital-now/mobile-recruitment-nueva-tecnica-de-rrhh

⁹ www.isdi.education/es/isdigital-now/mobile-recruitment-nueva-tecnica-de-rrhh

2.7.5.2 Características y recursos:¹⁰

- El reclutamiento 3.0 es un modelo de selección laboral dirigido a usuarios de dispositivos como tabletas y teléfonos móviles. La gran ventaja que supone en relación al modelo 2.0 es que el seguimiento de las ofertas es casi en tiempo real, tanto para el reclutador como para los candidatos.
- La idea es aumentar el número de destinatarios de las ofertas. Dado que cada día son más los usuarios de smartphones y tabletas, parece lógico adaptar la naturaleza de las ofertas laborales a estos dispositivos.
- Es un modelo más directo e individualizado. Por un lado, la empresa diseña una aplicación móvil propia que le ayuda a difundir la oferta y los requisitos que deben cumplir los candidatos. Por otra, los usuarios acceden a información de manera instantánea.
- Las alertas específicas son otro recurso. Un buen número de páginas web han empezado a adaptarse al modelo 3.0 y ahora ofrecen a los usuarios la opción de generar alertas en el teléfono móvil tanto pronto surge una oferta que encaja con su perfil profesional. Si con el reclutamiento 2.0 el tiempo se reducía notablemente, ahora la información es casi instantánea.
- Otros reclutadores añaden un código QR para que los candidatos puedan ampliar la información sobre la oferta laboral. El usuario puede acceder a ella solamente con activar una opción de su teléfono móvil. La interacción entre las dos partes se realiza desde el principio y no es necesario trasladarse a otro tipo de dispositivo para iniciar el proceso de selección, tal como ocurría antes con los ordenadores tradicionales o incluso los portátiles.

¹⁰ retos-directivos.eae.es/recursos-para-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-3-0/



Gráfico 3: Evolución del reclutamiento. Elaboración propia



Gráfico 4: Evolución fuentes de Reclutamiento. Elaboración propia.

2.7.5.3 Tendencias actuales:

Los cambios en el mercado laboral exigen nuevas competencias, además también surgen cambios en los procesos de reclutamiento, selección. En lo cual hasta ahora consistían en elegir al candidato en función de su experiencia previa personal o de su formación educacional. Pero a medida que la rotación vuelve a suponer una preocupación y un costo importante, han surgido soluciones basadas en big data.

2.8 Las nuevas generaciones y el ámbito laboral¹¹

Mucho se habla de las nuevas generaciones y su comportamiento. Quizás similar algo haya ocurrido en otras épocas, donde las viejas generaciones veían desconfianza y cierto temor los usos y costumbres de las nuevas. Creo que esto ha cambiado, aunque quizá se puedan agregar algunos elementos diferenciadores.

El termino **Generación** hace referencia a un conjunto de personas que, por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comparten de manera afín o comparable en algunos sentidos.

Para comprender y utilizar apropiadamente las redes sociales en el reclutamiento, así como en la selección, del personal es necesario considerar la existencia de la diversidad generacional en las organizaciones.

Cuando se habla de generaciones, a la hora de abordar, la gestión de la diversidad se debe tener en cuenta que estas están constituidas por colectivos, que si bien comparten varias características comunes, pueden ser muy diferentes. Otro ejemplo, junto a la llamada generación ni-ni (generación de jóvenes que ni estudian ni trabajan) tenemos también otro colectivo de jóvenes con alta preparación académica y actitud positiva para desarrollarse profesionalmente.

¹¹ Alles, Martha Alicia. **Social Media y Recursos Humanos - 1era edición - Editorial Granica, Buenos Aires, 2012. p 39**

La diversidad generacional es la confluencia en una misma organización de personas con diferentes edades, competencias valores, ideas, aptitudes, maneras y formas de comunicación y en consecuencia con distintas fases de evolución tecnológica.¹²

Es cierto y conocido que mundialmente la población mundial, se está envejeciendo y que entre el año 2000 y 2020, el porcentaje de las personas de 65 años y 90 años crecerá de un 16% a un 21%, y que la persona entre 15 y 24 años representará el 11% (Según; Libro blanco de la Juventud, 2001). Por lo que en muchos países y empresas han comenzado a prepararse ante esta inversión de la pirámide de franja etaria.

Hoy en día las distintas generaciones que comparten el espacio laboral y el mercado buscan conciliar sus rivalidades para así lograr seguir coexistiendo con las nuevas generaciones.¹³

Los Baby Boomers (1946–1964)

- Viven un cambio en el modelo tradicional con el comienzo de la incorporación de la mujer al mercado laboral.
- El trabajo es de gran importancia, son comprometidos, fieles a su vida profesional y buenos para crear equipos.
- Acostumbrados a trabajar durante muchos años de su vida en la misma empresa, debido a su compromiso.
- Ven como mentores a los Millennials ya que les enseñan nuevas tecnologías y les aportan con ideas creativas.

Generación X (1965–1978)

- Vieron la llegada de Internet y de las altas tecnologías y se distinguen por ser la generación más adaptable a la evolución.
- Las mujeres se integraron de forma tímida al mercado laboral.

¹² **Díaz, Amparo. El talento esta en la red. 1 era edición 2010.Madrid**

¹³ <https://medium.com/contingenciasocial/las-nuevas-generaciones-y-su-impacto-en-el-mercado->

Generación Millenials (1980–1996)

La generación de los Millenials (Generación Milenio) es la generación del siglo XXI, la cual ha sido parte de muchos estudios sociológicos que buscan conocer y comprender las particularidades de esta nueva generación que ha traído con ella un estallido de nuevas tecnologías, Es por eso que variadas empresas comerciales se han visto forzadas a evolucionar en sus tecnologías tanto publicitarias como comerciales, para seguir siendo consumidas y exitosas o por el contrario desvanecerse en el intento.

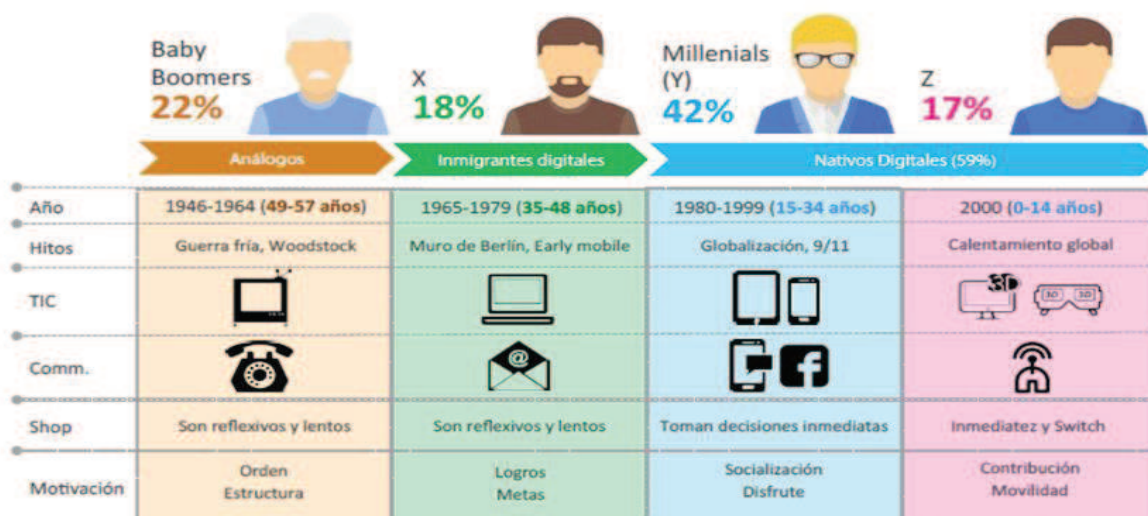
La mujer no duda su participar en el mercado laboral y por lo general no están dispuestas a abandonarlo

Generación Z (1995–2017...) Nativos digitales

Son los nacidos con internet dentro de integración de la tecnología en el día a día de las personas.

Los reclutadores que quieran contratar a esta generacion debe tener en cuenta los siguiente: dotarles de tecnologia (multidispositivos), tener una comunicacion efectiva, redes sociales (sirven para el employer branding y para atraerlos). Son multitareas tiene la capacidad de hacer varias cosas.¹⁴

Las nuevas generaciones son protagonistas de los cambios:



Base total: 6.750 casos; 6.834 Exp

¹⁴ <http://www.ceoformacion.es/nuevas-generaciones-en-el-mercado-laboral/>

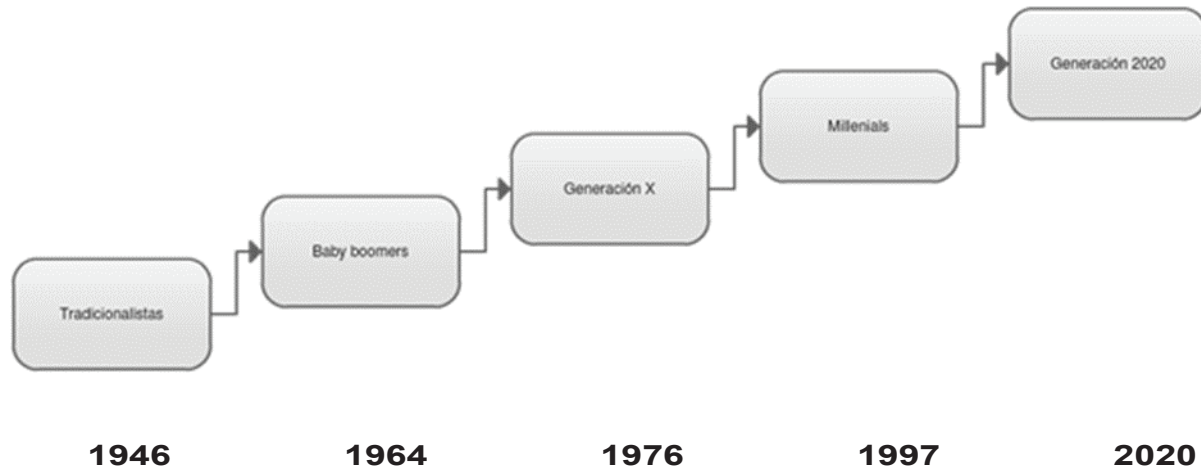


Gráfico 5. Elaboración Propia. Generaciones que coexisten en el mercado laboral

Fuente. Alles, Martha (2012)

Clasificación en materia de generaciones. Tabla 4

Nombre asignado a la generación	Fechas involucradas	Principales Características
Tradicionalistas	Nacidos antes de 1946	Esta generación se caracteriza por base a su accionar en valores tales como la lealtad, sacrificio, disciplina, respeto por la autoridad.
Baby Boomers	Nacidos entre 1946 y 1964	Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como competitividad, trabajo duro y dedicación extensa. Se utiliza la denominación en inglés (Baby Boomers) dado que es de uso frecuente y así se la menciona en

		muchas obras sobre recursos humanos y desarrollo, en diferentes lenguas.
Generación x	Nacidos entre 1965 y 1976	Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como comportamiento ecléctico, independencia, balance entre vida personal y trabajo.
Millennials	Nacidos entre 1978 y 1997	Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como inmediatez en las comunicaciones (lectura e interacción en medios digitales), enfoque comunicativo, tolerancia, diversidad, confianza en los otros. Se utilizan otros nombres para denominar esta categoría, tales como nativos digitales, Generación Y, entre otros.
Generación 2020	Nacidos después de 1997	Esta generación se caracteriza por basar su accionar en valores tales como hiperconectividad permanente, haber accedido a dicha conectividad antes de comenzar la escolaridad formal, lectura de libros y medios electrónicos. Se estima que ingresarán al mercado laboral una vez graduados, en los años 2020.

Fuente: Alles, Martha; 2012 1era edición, p. 132. Social Media y Recursos Humanos

2.9 Los cambios en la modalidad del Reclutamiento vistos por los profesionales de recursos humanos.

Para redactar esto y como parte de nuestro método *cualitativo* de investigación, consideramos pertinente realizar entrevistas a profesionales del área, que trabajan actualmente en reclutamiento. De esta forma, buscamos entender cómo abordar la temática central desde el punto de vista práctico, cómo lo vive día a día el sujeto entrevistado, y como su experiencia ha moldeado su percepción.

Fue por esta razón que decidimos realizar una entrevista del tipo **conversacional** y mayormente **informal**, a pesar de seguir determinadas pautas elegidas por nosotros para guiar y orientar la charla sobre el tema que estudiamos, sin quitarle a la persona entrevistada la posibilidad de expresarse libremente y establecer sus prioridades acordes a sus conocimientos.

En primer lugar, realizamos la determinación de criterios que con los que debía contar la persona a entrevistar, entre los cuales destacamos:

1. Formación profesional y conocimientos
2. Posición en la organización
3. Años de experiencia

Una de las personas que elegimos para entrevistar fue Lic. Bastida, M.F., con Maestría en RRHH, Gerente de RRHH para una empresa importante de tecnología y que cuenta con más de 15 años de experiencia en la posición.

También tuvimos la oportunidad de conversar con la Lic. Turner, N., con Maestría en Consultoría Psicológica, ex gerente de RR.HH. de IFX Networks

Natalia Turne, tengo 45 años, estudie consultoría psicológica, quién cuenta con 23 años de experiencia en el área de RR.HH. especializada en el mercado de la tecnología.

Tras tematizar lo que sería la entrevista, y la razón de la investigación, nuestras preguntas fueron bastante concretas. Se preguntó si han observado una evolución en la metodología de reclutamiento desde que se desempeñan en el rubro.

Nos comenzaron aclarando que el mercado de tecnología es bastante inusual y que hay mucha demanda de personal, razón por la cual el proceso de reclutamiento es fundamental y un poco complicado por la cantidad que demanda actual, en relación a los años anteriores. Es un mercado en continuo crecimiento, y uno de los jugadores principales responsables que al día de hoy la tecnología nos haya invadido a todos y esté tan presente en nuestras vidas.

“La evolución del perfil de la persona de sistema ha cambiado, los profesionales de R.R. H.H. que buscan estos tipos de perfiles se han tenido que amoldar a estos nuevos cambios, buscando nuevas herramientas, nuevas fuentes” (Entrevista 1. Anexo)

Entonces se preguntó que cómo es el proceso de reclutamiento hoy en día y cuál es la fuente de mayor uso para ellos y en este mercado en particular.

Procede a explicar que el proceso empieza con el pedido del cliente interno, especificando el perfil que busca, y en función de eso generalmente diseñan el aviso en el cual hacen un análisis de cuál va hacer la fuente de reclutamiento. A lo largo de los años y tras probar diferentes fuentes y metodología, se dieron cuenta que la más útil para este nicho de empresas de sistemas informáticos, en base a su experiencia personal, son los *recomendados* por gente que se encuentra en relación de dependencia con la empresa, pues es un nicho bastante cerrado en donde en general puede llegar a ubicar a alguien que conozca al recurso que se está evaluando, y como herramienta de reclutamiento en un mercado donde se conocen la gran mayoría de recursos, el mejor marketing es el boca a boca. Agrega, que además ayuda a optimizar tiempos.

Al ser preguntada respecto a las plataformas digitales, considera que *LinkedIn* es una fuente que en los últimos años ha tomado un mayor protagonismo en relación al resto y que hoy en día se ha vuelto necesaria, por lo que no hay nadie que trabaje en R.R. H.H. que no utilice LinkedIn, sobre todo para categoría altas y perfiles de sistemas.

Hace hincapié en la parte de “herramienta fundamental” ya que presenta, entre otras ventajas la habilidad de mejorarse continuamente y ofrecer cada vez más. La plataforma en donde se pueden hacer filtros más específicos y publicar avisos visibles y que agrega valor para las empresas en búsqueda de personal es esencial y LinkedIn cumple con ese rol que antes no

existía, y que vino a desplazar lo que años atrás tenían otras plataformas como **Computrabajo**, **Bumeran**, **Zona Jobs**, etc. que siguen estando, y han mejorado sus plataformas pero **LinkedIn** acaparó con todo al estandarizar.

Finalmente, respecto a este tipo de herramientas hace una evaluación y concluye, en resumen, que, en base a lo histórico, continúan utilizando en primera instancia a los “*recomendados*”, a través de la implementación de programas internos como “Bring your Buddy”, ofreciendo beneficios extras y premios económicos a aquellos empleados quienes convengan exitosamente a un recurso humano nuevo de formar parte de la compañía. Siempre va a tener esto prioridad, sin embargo, si esto falla, en *LinkedIn* tienen que estar también publicando avisos y filtrando y luego dependiendo el perfil, considerar utilizar algún otro portal, por ejemplo: Perfiles más juniors, cuando suman personal para soporte técnico a veces utilizan *Computrabajo*. Si son perfiles funcionales usan *Bumerán*, y si son específicos de tecnología, utilizan un portal especializado que se llama *Universoit*. Acota que en eso hubo una evolución, ahora se encuentra portales específicos para el perfil que se desee.

Turner, por su parte, nos menciona que los cambios en los sistemas de reclutamiento tienen diferentes velocidades de adaptación. Estos están directamente relacionados con el tamaño de las empresas pues una empresa pequeña, suele tener rotación de personal más acotada porque el trabajo suele ser más estable.

En las empresas más grandes, la rotación es más alta por el simple hecho de tener más empleados y más puestos que cubrir. En tecnología, puede representar un problema pues tener los recursos para cubrir un puesto puede ser problemático, ya que abarca aspectos económicos, y se enfrenta a la alta demanda del mercado y los altos costos salariales, y la alta rotación no ayuda a mitigar los costos del proceso de reclutamiento.

En el momento de reclutar, es importante establecer los criterios que conforman a un buen candidato para una determinada posición, por ejemplo en el caso de la empresa en cuestión, para implementar el módulo de comercio exterior, va a sumar que la persona sea licenciado/a en Comercio Exterior y/o que haya trabajado como consultor funcional implementando algún software de gestión de Comex. Otros factores que suman es la experiencia previa en implementación en empresas que se dediquen a eso y a logística.

Luego, discutimos sobre como a los *perfiles funcionales* se les realizan también otro tipo de preguntas para determinar la idoneidad de los mismos. Algunas de las preguntas que les realizan son respecto a la disponibilidad para viajar, pues en consultoría suele ser una necesidad.

Al contar con un test armado por los técnicos, y la persona lo responde, el personal de R.R. H.H. teniendo las respuestas puede crear un filtro adicional al momento de evaluar a la persona y definir en función a esas respuestas, si es un buen candidato o no. Si contesta todo mal, aunque el sueldo, disponibilidad, le encante, ya sabe que no es lo que están buscando, entonces no lo pasa a la entrevista técnica. Si el desempeño es esperable, entonces pasa. Son cosas que fueron incorporando a lo largo del tiempo, con el objetivo principal que hoy tiene que tener el R.R. H.H en reclutamiento, acotar tiempos.

En el rubro de sistemas nos damos cuenta que es mucho más, pero nos comenta que esto es generalizado porque ahora es todo rápido, más dinámico.

Para **reclutar** nos comentan que forman como un paquete que no solo está formado por la parte económica, o el sueldo/cash, sino que formada por cuestiones como la prepaga, homeworking, reducción horaria, posibilidad de hacer alguna certificación, capacitación, cursos y es absolutamente flexible y absolutamente adecuado al interés de la persona y esto también cambio a lo largo del tiempo, antes el homeworking no existía, todo lo que era teletrabajo no existía.

Hubo un cambio cultural y a muchas empresas les costó incorporar ese beneficio como parte de la dinámica de reclutamiento, porque hay empresas que son más prehistóricas, ortodoxas que piensas que las personas desde casa no trabaja. Tiene prejuicio de que si no está sentado y no lo ves tecleando, no trabaja. En el caso de la empresa, nos comenta que, ya cuando en el mercado se manejaba el homeworking a ellos le costó incorporarlo y ahora está 100% incorporado y con mucho éxito, pero fue un cambio porque antes no sólo no existía en el mercado, sino que, además, la empresa no lo consideraba.

Algunos otros beneficios que fueron cambiando, en lo que son cuestiones relacionadas con el balance entre la vida personal y laboral, ejemplo, días libres, 3 al año cuando quieran además de las licencias de ley, posibilidades de trabajar menos horas. Se van adecuando, si la posición lo permite. Siempre que se pueda hacer, tratan de encontrar y alinear y poder encontrar esa pareja perfecta para esa persona, que es lo que necesita, que es lo que quiere, y que se le puede

ofrecer, y cuando se encuentra, funciona, porque le asegura mucho compromiso y mucha fidelidad del empleado y reducir un poco la rotación de personal que en tecnología es altísima.

Es bastante importante desde R.R.H.H, el poder sostener a la persona, porque reclutar es el primer paso, allí empieza el proceso. Todos los procesos de R.R.H.H., si no está la persona dentro de la empresa, no existen, no hay capacitación, ni desarrollo, hay que captarla y entrar a la empresa, y el laburo fuerte es retenerla, que se quiera quedar, que este feliz trabajando, actividades para clima laboral, todos los demás procesos de R.R.H.H. restantes son posibles gracias a que se pudo incorporar una persona a la empresa.

Los profesionales de R.R.H.H. tienen que ser muy creativos y no quedarse que lo que hay, con lo que existe, con lo que pueden ofrecer, es el mensaje que nos deja la entrevista. Siempre hay que tratar de buscar algo más, porque el mercado es muy competitivo, entonces hay que estar investigando continuamente qué cosas nuevas hay, que ofrece la competencia, etc.

Siempre después de diseñar algo, hay que validarlo con los otros miembros de la organización, para obtener un feedback y asegurarte que estás alineado con lo que se necesita, a lo que se busca, al interés, de la organización y de las personas, y eso es un desafío constante.

Nos remarcan que la fuente más efectiva de reclutamiento son los **Recomendados**. Se arman planes de "**Bring your Buddy**" para fomentar esto. Si la persona trae a alguien, y avanza en el proceso y pasa los 3 meses de prueba, se le da un premio económico a la persona. Invertir en aquello que en definitiva es una ganancia para la empresa, pues se evita mucho tiempo, en publicaciones, avisos y filtraciones.

Las fuentes de reclutamiento fueron cambiando mucho en el tiempo y ahora hay que montarse en todo lo que es tecnológico.

Redefinir procesos, cuanto más tiempo se dedique, mejor. Sino se vuelve mecánico el trabajo. Aprovechar para replantear constantemente como vienen haciendo las cosas y cómo las pueden hacer mejor. Incorporar cosas nuevas y mejorar procesos desde la informática.

Con respecto a los perfiles de las redes sociales, no hacen investigación de perfiles de redes sociales. Nunca lo hicieron, pero sabe que eso lo hacen para algunos perfiles, para averiguar cosas que quizá no se pueden preguntar en una entrevista formal, pero no en ese nicho de tecnología porque van más al conocimiento técnico y es muy importante el feedback del

psicotécnico. No solo es el conocimiento técnico, pero que además pueda trabajar en equipo es fundamental.

Las redes sociales no son una práctica incorporada porque no les agrega valor. Tampoco piden antecedentes personales, como por ejemplo “policiales”.

En contraste a ellos, la industria de banca si pide, por ejemplo, porque les resulta fundamental al momento de reclutar, pero en tecnología no, pero lo que sí hacen y es importante es buscar referencias porque es un mercado muy chico. La opinión de los ex compañeros de trabajo o ex jefes es muy importante. No hacen la típica llamada de referencias, sino que tratan de ubicar a alguien que lo pueda conocer o haber trabajado directamente con la persona, pero solo pueden hacerlo porque es un mercado chico.

Malas referencias condicionan el reclutamiento o si notan algo extraño en las entrevistas, mediante psicólogos presentes en las entrevistas y confían en la intuición y el instinto, porque la experiencia y el instinto proveniente de ella, forma en pos de todo el background y la experiencia, formación de grado y tantos años en el mercado de tecnología. Las cosas se captan muy rápido y es fundamental en el proceso.

Utilizan mucho las redes, pero para publicar los avisos. Arman un modelo, se lo releva a Marketing, donde antes no existía la posición para RR.HH., y ahora se trabaja bastante para reclutamiento, y tiene que haber un experto en Marketing Digital. Hacen la solicitud de un perfil específico y la persona encargada de marketing decide en qué plataformas publicarlo. Facebook, LinkedIn con perfil de empresa, Twitter. Herramienta de difusión, también de participación eventos, workshop, productos, herramienta de marketing general, para captar clientes y para captar recursos.

La gente se informa de lo que las empresas hacen porque se publica en las redes y es un cambio importante en el último tiempo. Antes no se hacía y la gente no se podía informar de las actividades de la empresa y no se podían promocionar. El marketing suma muchísimo para el área comercial y para RR.HH. inesperadamente, porque la gente compara con empresas de la competencia, porque tiene más presencia y eso vende. Es importante estar a la vanguardia en las redes y en tecnología en la medida de lo posible.

Su opinión con respecto al reclutamiento a futuro, es un tanto ambigua. Si bien el Marketing digital es fundamental ahora para el proceso de reclutamiento, el Big Data lo es para

complementar el target. No tienen mucho conocimiento de Big Data aún, pero saben que está allí, y se están haciendo workshop de Big Data que son los patrones de conducta-comportamiento online de los usuarios. Big Data y Marketing tienen que estar relacionados por el target de los avisos y publicaciones para un reclutamiento eficiente.

En cuanto a lo actual, la causa de la evolución en los procesos se le atribuye a la globalización. Cambio muchísimo a lo largo del tiempo. Antes reclutaban perfiles locales y ahora reclutan perfiles internacionales. Reclutamiento remoto también para otros países utilizando herramientas de comunicación, para tomar gente de diferentes lugares y países, con entrevistas online, videollamadas, etc.

Respecto al *reclutamiento a futuro*, prevén un cambio de paradigma con la tecnología. Es difícil definirlo, pero probablemente sea algo que cambie el cómo se vienen haciendo las cosas, tendiendo cada vez más a algo dinámico, rápido, sin restricciones burocráticas o de papeleo de leyes y que favorezca el sistema de empleo aún más que ahora.

Siempre tratar de avanzar con los trámites que se puedan adelantar, pues el sistema es dinámico y flexible y permite sumar gente.

Reclutamiento a futuro mucho más especializado. Ahora el reclutador se tiene que especializar cada vez más, tendiendo a eso. Persona que reclute un determinado nicho, un determinado perfil, se tendrá que especializar también para identificar a ese determinado perfil, para un determinado rubro o actividad. Finaliza con 3 aspectos a tener en cuenta para enriquecer el proceso: Más idiomas, más especialización y más tecnología.

CAPITULO 3. Tipo de investigación:

El tipo de estudio en el que se enmarcará la investigación será una combinación de exploratorio y descriptivo en búsqueda de lograr interpretar diversos aspectos del objeto de estudio con relación a la evolución y las nuevas tendencias en los procesos y herramientas del reclutamiento en empresas argentinas, y los cambios generacionales en el mercado del trabajo.

Por medio de esta investigación recolectamos toda la información necesaria sobre el problema de estudio, a través de técnicas cualitativas utilizando las entrevistas como herramienta de análisis.

Se llevarán a cabo entrevistas a referentes del sector de Recursos Humanos de empresas IT, nos pareció bien entrevistar a esta categoría, rubro porque son las más se tienen que adaptar a los cambios tecnológicos, a la transformación digital de estos últimos años. Se diseñarán de forma que nos permitiera su posterior ahondar la problemática.

CAPITULO 4. Conclusiones:

Las metodologías del reclutamiento del personal han ido evolucionando a lo largo de los años, a raíz de los avances tecnológicos y muy especialmente a la aparición de *internet*.

Se ha globalizado el acceso a la información, y en consecuencia el acceso al talento por parte de las empresas a través del reclutamiento 2.0

Esto ha permitido que los procesos de reclutamiento sean más rápidos tanto para el reclutador como para el candidato.

Posteriormente, con la llegada de las redes sociales el proceso de reclutamiento se volvió más eficiente y eficaz, esto ha revolucionado la manera de buscar talento por parte de las empresas, en donde se encuentran importantes ventajas como por ejemplo un menor costo en comparación a otras fuentes de reclutamiento.

El reclutamiento 2.0 no es solo para difundir oferta de empleo por la red, sino que es una nueva forma de comunicación entre la empresa y el candidato, haciendo esto posible la atracción del talento hacia la empresa y además mejorar la marca de la organización.

Por lo cual la presente tesis tuvo como objetivo demostrar cómo a lo largo del tiempo, diferentes factores han potenciado un cambio de paradigma en las empresas argentinas y en como estas llevan a cabo sus procesos, específicamente el de reclutamiento. Los avances tecnológicos apoyados fundamentalmente por la incorporación del internet a las prácticas empresariales han dado lugar a la modernización de las diferentes herramientas y metodología que se utilizaba anteriormente para captar un recurso humano, puesto que se han ido adaptando a los que las nuevas generaciones necesitan.

Para poder demostrar esto, primero se determinaron cuáles fueron las etapas previas a la situación actual, para así poder observar el entorno en el cual se desenvolvían las empresas ajustado a lo temporal y ver paso a paso el impacto que fueron teniendo los diferentes avances tecnológicos y la globalización y los cambios resultantes.

Si bien se aborda la metodología de reclutamiento a un nivel general, está pensada para puestos de mandos medios o jerárquicos, más que de niveles de operarios, pues suelen quedar normalmente fuera del espectro tecnológico.

La primera etapa se denomina Reclutamiento 1.0, donde nos encontramos con una sociedad de consumo tradicional y sin mayor capacidad de interactuar con la tecnología. Sí, había internet, pero era un servicio limitado por cuestiones técnicas y también por precio. Ante este escenario, las empresas seguían el proceso tradicional de reclutamiento, que históricamente comenzó siempre con el pedido del cliente interno, la definición del perfil, y el proceso de búsqueda.

Las limitaciones volvían lento a este proceso, pues la comunicación era mayormente unidimensional, y las herramientas de difusión eran escasas. Al principio las plataformas principales eran las bases de datos de las empresas, avisos gráficos, televisivos, radiales, referidos, por lo cual esto se denomina fuentes de reclutamiento tradicionales.

La importancia de los avances la podemos observar en el Reclutamiento 2.0, periodo en el cual el acceso a la información ya no está restringido y comienzan a aparecer indicios de interacción entre usuarios. Esto catapultó los tiempos de los procesos, y benefició tanto a las empresas como a los candidatos. Se comienza a ver claramente la influencia de las redes sociales y como estas traían consigo un abanico de oportunidades para optimizar los procesos de reclutamiento, entre otros, y hacerlos más eficientes y eficaces.

Acá vemos como los portales toman también relevancia y revolucionan conjuntamente a lo anterior, la forma de buscar talento y de publicar avisos de trabajo. Vemos en este momento como queda establecida una comunicación abierta, veloz y directa entre las empresas y los candidatos. Al mismo tiempo, las fronteras físicas dejan de ser un inconveniente y las empresas se comienzan a enfocar en adquirir el mejor talento, venga de donde venga, para lo cual también se realizan cambios en la forma en que reclutan.

Al estudiar los diferentes elementos, pudimos observar que, si bien el proceso como tal, no se modificó, es decir, requerimiento > perfil > búsqueda, los componentes internos, si lo hicieron.

Es en lo que se hace hincapié, pues a nuestro entender es la parte más relevante del problema de investigación. Se pasa a observar las acciones puntuales que tomaron en esos aspectos las empresas tecnológicas que estudiamos. Se investiga ese nicho tras haber determinado que el mercado de la tecnología es el principal motor del cambio y las empresas que compiten

en él, intentan estar a la vanguardia, constantemente adaptando sus procesos a lo que la tecnología actual permite, a modo de mantener una ventaja competitiva en el mercado.

En cuanto a las acciones que llevan a cabo, se presentan ejemplos muy puntuales, como lo es la incorporación de un perfil empresarial en una plataforma online como lo es LinkedIn, la habilitación de entrevistas por videollamada / Skype, y la profesionalización del Marketing Digital, para promover sus procesos de búsqueda y generar interés en los candidatos, en un mercado tan competitivo como lo es el tecnológico.

A la hora de reclutar candidatos por medios de las redes sociales, podemos concluir que LinkedIn es la red más utilizada y efectiva por los reclutadores, además que ha sido mencionada por las personas de RR.HH entrevistadas.

Eso visto desde las herramientas utilizadas para interactuar con los candidatos, pero también podemos ver como esa interacción fomenta también el perfeccionamiento de los análisis de perfil y de las tareas, cualidades y conocimientos con los que tiene que contar una persona para ocupar un determinado puesto.

Pasamos a observar como en el reclutamiento 3.0 la normalización de la utilización de las aplicaciones móviles comienza a funcionar como un nuevo vínculo entre las empresas y las nuevas generaciones que se comienzan a incorporar al mercado laboral. Esta generación desconoce la gran mayoría de procesos tradicionales de reclutamiento, y participan del mercado laboral utilizando estas herramientas más modernas.

En la parte cualitativa de la investigación, podemos observar como las empresas tecnológicas han ido respondiendo a estos cambios, adaptándose en función a las necesidades de los recursos. Esto es en parte por una cuestión de las características del mercado, al tener tanta demanda, y por otro lado, por la modernización en general de los procesos. Nos damos cuenta cómo ha cambiado la percepción hacia los trabajadores, quienes ahora son considerados una parte fundamental para el funcionamiento de la empresa. Son vistos como un activo y no como un costo.

Llegamos a la conclusión que en cuanto a las fuentes del reclutamiento han evolucionado en las empresas, pero no dejando atrás las tradicionales que aun se siguen usando como por ejemplo, los recomendados, consultoras. etc. Por ende se utilizan un mix dependiendo el tipo de perfil que se requiera.

Esta investigación se realizó desde la perspectiva de las empresas, especialmente desde el área de la gerencia de RR.HH. y la selección de personal. En una investigación posterior, sería necesario, investigar la misma problemática, pero desde la perspectiva de quienes buscan empleo, para así cubrir ambas perspectivas de las partes que forman el mercado laboral y lograr así una imagen concreta de como los cambios han afectado.

Bibliografía

- **Alles, Martha Alicia. Empleo: El proceso de selección - Editorial Macchi, Buenos Aires, 1998.**
- **Alles, Martha Alicia. Social Media y Recursos Humanos - 1era edición - Editorial Granica, Buenos Aires, 2012.**
- **Chiavenato, Idalberto. Gestión del Talento Humano- 3era edición - McGraw Hill, México, 2009.**
- **Cuesta, Martín. El impacto de la generación Y en las organizaciones: claves y desafíos de una nueva época - 1era edición - Editorial: Consejo Profesional de Ciencias Económicas, C.A.B.A., 2012.**
- **Diaz-Llairò, Amparo. El talento está en la red. 1 era edition 2010.Madri**
- **Diego, Natalia Gimena y Lanfranco, Leandro Augusto, en su libro “Manual de Recursos Humanos y Relaciones Laborales en la Empresa” - 1a ed. - Editorial: Errepar, C.A.B.A., 2013**
- **Mondy, R.Wayre. Administración de Recursos Humanos- 11era edición- Editorial Pearson Educación, México 2010**
- **Pérez van Morlegan, Luis. Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa - 1era edición - Editorial: La Ley, C.A.B.A., 2016**
- **Rojas Pedro. Reclutamiento y selección 2.0: la nueva forma de encontrar talento- 1era edición- Editorial UOC, España 2010.**
- **Tomaello, Flavia y Gitelman Natalia, en su libro “Redes sociales y empresas”- 1a**

ed. -Editorial: Errepar, Buenos Aires, 2012;

- Werther Williams-Keith Davis; Administración de recursos humanos- 6ta edición-Editorial: McGraw Hill, México 2008.

WEBGRAFIA:

- <http://www.ceoformacion.es/nuevas-generaciones-en-el-mercado-laboral/>
- <https://www.iprofesional.com/>
- <https://www.isdi.education/es/isdigital-now/mobile-recruitment-nueva-tecnica-de-rrhh>
- <https://www.linkedin.com/pulse/evoluci%C3%B3n-del-reclutamiento-10-al-30-craig-dempsey>
- <https://medium.com/contingenciasocial/las-nuevas-generaciones-y-su-impacto-en-el-mercado->
- <https://www.pedrorojas.es/reclutamiento-30-innovacion-ventajas-desventajas-en-rrhh>
- <http://www.reclutando.net/>
- <https://www.retos-directivos.eae.es/recursos-para-el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-3-0->
- <https://www.talentclue.com/bid/251173/candidatos-pasivos-reclutamiento-2-0-y-empresas>

Anexos

Anexo 1

- ¿A qué te dedicas en la empresa en la que estás? ¿En qué sector y con cuantos años de experiencia contás?

Bueno les cuento un poco, yo hace más o menos 15 años trabajo en el negocio de recursos humanos y específicamente en el mercado de tecnología, así que un poco mi experiencia casi siempre fue en este nicho que además tiene sus particularidades, que ahora les voy a contar, pero bueno, yo tengo un perfil generalista, de todas formas, mis inicios en todo lo que fue el área de RR.HH. fue en reclutamiento. Yo empecé trabajando en consultoras que hacían “Manpower”, o sea se dedicaban específicamente a conseguir gente para ubicarlas en una empresa particular, así que ese es otro negocio también, porque no es lo mismo trabajar en la línea de hacer reclutamiento interno que es lo que hago ahora, que hacer “Manpower”, que tiene otra dinámica.

En el mercado de tecnología, es un mercado bastante particular porque hay mucha demanda, no sé si conocen cómo es el mercado de IT. El reclutamiento es fundamental y muy complicado porque hay muchísima demanda y hace 10 años no había tanta gente que estudiaba sistemas. Antes de la revolución de la informática y demás, la gente estudiaba generalmente las carreras más clásicas y tecnología estudiaba algún raro por ahí, que ya había nacido con computadora, que era curioso y le gustaba investigar, y eso cambió, ya no es tan así, porque se sabe que las tecnología nos invadió a todos y no podemos evitarla, está metida en nuestras vidas y se sabe también que es un mercado que está en continuo crecimiento. Esto significa que las crisis del país, sobre todo en argentina le afectan muy poco. La gente que se dedica a sistemas es gente que no tiene techo para crecer, tanto en lo que es el desarrollo profesional, como un crecimiento económico, realmente no tienen techo.

Esa popularidad hizo que mucha gente, que quizá no es típico nerd que ya nació con la tecnología, diga “¿qué puedo estudiar?” y vea factible estudiar algo relacionado a sistemas.

Aparte ahora se abrió el abanico y hay un montón de perfiles, ya no es sólo el técnico, antes sistemas era ser programador, te tenía que gustar la lógica matemática y ahora no, ahora hay posiciones relacionadas a sistemas que no son tan técnicas, entonces está más relacionado con perfiles funcionales, perfiles de management, de liderazgo de proyectos o gestión, testing o parte de calidad, así que bueno, en eso cambió un poco. Les cuento esto porque cómo fue cambiando el perfil de la gente de sistemas, también la gente que reclutamos perfiles de sistemas tuvimos que ir cambiando la metodología de reclutamiento y amoldarnos a los nuevos. Antes al estar sólo el perfil técnico y funcional, vos sabias que se reclutaba el perfil técnico en ciertas páginas y el funcional en ciertas otras, de internet. Después se abre el espectro y cambiamos.

La evolución del perfil de la persona de sistemas fue cambiando a lo largo del tiempo y va a seguir cambiando, esto no queda acá. Esto llevó a que los profesionales que nosotros buscamos también nos hayamos tenido que amoldar, ir metiéndonos y conociendo nuevas herramientas, de sistemas también. Esto es también un poco más general. Ahora se utilizan muchísimo las herramientas de las redes sociales, ahora les cuento algunas específicas que nosotros usamos, no sólo para perfiles de sistemas, sino que para todos los perfiles. Una persona que busca trabajo en el área de tecnología, ya venir y dejar el CV físico, ya eso está absolutamente demodé. No sólo para el perfil de sistemas, sino que para todos. Quizá esto de dejar el CV físico y demás, algunos perfiles que tienen que ver más por ejemplo con oficio, por ejemplo, una fábrica que busca algún oficio particular, manejar alguna máquina en particular, puede ser que venga la persona y deje el CV físico, pero la verdad es que es cada vez más obsoleto para todos los perfiles, a mi entender.

Para sistemas, imagínense que más todavía, porque los chicos son adictos a la tecnología, adictos a los sistemas y toda su vida funciona en ese sentido. Incluso ahora te mandan el CV con un link web. Ni siquiera te mandan el CV por mail o lo suben a un portal, sino que directamente te mandan un link y apareces en un Blog o página web. Entonces todo se va modernizando y también eso lo veo mucho en los perfiles que por ejemplo están relacionados más con el marketing o marketing digital, además de los de sistemas, que ahora está muy de moda en las empresas.

Ahí te puedes encontrar también que te llegue el CV de alguna forma inesperada, original o creativa y eso está muy bueno.

Bueno, les cuento un poco que hacemos acá. Como les adelanto, la empresa es de tecnología y específicamente se dedica a un nicho o un rubro que es más específico todavía porque lo que se hace en Qbit es consultoría en sistemas de gestión.

- ¿Qué son los sistemas de gestión?

Son sistemas tecnológicos, programas que se llaman ERPs y son sistemas de gestión integral y ayudan a que una compañía pueda gestionar todos sus procesos internos, desde la parte de administración, logística, recursos humanos, etc. Nosotros trabajamos con sistemas de gestión de Oracle y hacemos todo lo que es consultoría de sistemas de gestión de Oracle, específicamente 3 sistemas: 1 GD Edwards que es la especialidad de lo que hace años la empresa desde el año 2000. Somos expertos en ese sistema, pero en los últimos años se sumaron dos sistemas más, uno que se llama NetSuite y Cloud, que es lo que se viene, son sistemas con tecnología nueva, todo en la nube.

- ¿Cómo trabajan?

Lo que hacemos es la implementación de estos sistemas en empresas clientes, los modelamos a través de un proceso que se llama parametrización y customización, que básicamente sería adaptar el paquete de sistema general a las necesidades de cada empresa, pues cada empresa tiene su forma de hacer las cosas, entonces para eso los consultores que nosotros tenemos especializados, se encargan de ver en cada cliente, cómo hacen las cosas y de adaptarlo y modificarlo a lo que ofrece el sistema, y se lleva a cabo a través de una negociación, pues las empresas tienen su modo de hacer procesos y de repente se encuentra con un sistema nuevo que le permite hacer otras cosas, quizá mejor de lo que venía haciendo, pero ahí hay un choque cultural siempre con las empresas, porque es difícil explicarle a una persona que hace muchos años viene haciendo las cosas de una forma, que estaría mejor que lo hiciera de otra forma porque le va a agregar valor.

Toda esa negociación es la que hacen los consultores. Adaptación, customización, parametrización del sistema estándar a la necesidad del cliente, siempre agregando valor. Obviamente estos sistemas son sistemas que están creados y diseñados en función de las mejores prácticas, con lo cual vos entiendes que, si a la persona la logras convencer de que se adapte a lo que ofrece el sistema para gestionar sus procesos, generalmente se entiende que se va a agregar un valor.

Siempre va a ser mejor, en el sentido que va a poder sacar mejores informes de gestión, va a poder hacer lo que venía haciendo, pero en menor tiempo, o quizá le va a llevar un poco más de tiempo, pero va a encontrar que a la larga va a ganar porque va a poder sacar estadísticas y métricas de una forma mucho más sofisticada. Entonces estos sistemas apuntan a mejorar los sistemas de una empresa y a gestionar todo de una manera más sofisticada.

Además, hay que dar soporte porque siempre hay migración a versiones nuevas, esto es como cuando sale el Windows, y de repente salen nuevas versiones, y esto funciona igual. Estas versiones van generando mejoras en los sistemas y todo eso también es negocio para Qbit porque obviamente después se van actualizando las mejoras y se van vendiendo y se va dando soporte.

- ¿Qué otros negocios manejan?

Hay varios negocios, nosotros somos partners de Oracle y también podemos vender licencias de Oracle, obviamente que gana Oracle, pero también gana Qbit porque cobra también por esas licencias. Otro de los negocios es el proyecto de implementación, donde se arma un paquete de horas y de consultores técnicos, funcionales y demás. Después el negocio es distinto en función a los ERP y cómo se venden.

- ¿Cómo determinan el tipo de gente que necesitan?

Bueno, entrando en reclutamiento, lo que son los perfiles que nosotros reclutamos, son básicamente consultores funcionales pueden venir de profesiones diversas, hasta incluso de RR.HH. porque si nosotros vamos a implementar el módulo de RR.HH. de esos ERP, buscamos profesionales que conozcan de procesos y de RR.HH. para que a la hora de sentarse con un cliente, entienda de lo que están hablando, y lo mismo para todos los procesos, distribución, logística manufactura, administración y finanzas, estos son los consultores funcionales, los que conocen no sólo lo que hace el sistema ERP sino que también conocen los procesos del área, entonces ahí reclutamos perfiles diversos.

Después tenemos los perfiles técnicos, que ahí ya son los programadores, los que hacen la adaptación del sistema a nivel técnico, hacen el código y diseñan cosas nuevas que el sistema estándar no trae y básicamente serían perfiles funcionales y perfiles técnicos y después tenemos perfiles de management que son los que gestionan los proyectos de tecnología que son los que

ya lideran personal, equipos de trabajo y todo lo que es la gestión del proyecto más a nivel Cross y los que tienen más el contacto con el cliente, más a nivel de la tarifa y de los hitos del proyecto, cuánto tiene que durar, cuáles son los hitos dónde hay que cerrar ciertas tareas y toda la parte también de la facturación del proyecto, entonces todo eso lo hace un PM, un Project Manager. Después está el líder del proyecto que es el que está más en el día a día con la gente. Está viendo de que se cumplan todas estas cuestiones y manejando a la gente. Esos son los perfiles que nosotros buscamos.

➤ ¿Podrías comentarnos un poco sobre el proceso de reclutamiento?

Acá les voy a comentar el proceso de reclutamiento, cómo lo hacemos hoy y les voy contando un poco cómo lo hacíamos antes.

Hoy nosotros lo que hacemos, al tener perfiles bastante definidos de que es lo que buscamos, en general lo que es la parte inicial de un proceso de reclutamiento, que es el relevamiento del perfil, salvo que sea alguna posición distinta o rara o nueva, nosotros ya dentro de Qbit lo tenemos bastante claro porque es gente que ya venimos buscando desde hace año, entonces cuando me dicen lo que necesitamos, ya más o menos lo tenemos claro.

Nosotros nos juntamos con nuestro cliente interno, que es un gerente de proyecto o socios de la empresa, algún comercial de la empresa que dice que está por salir un proyecto y necesita meter gente y esta persona solicita el nombre del perfil y ya en RRHH tenemos una descripción de puesto y sabemos más o menos qué es lo que están pidiendo. Entonces todo lo que es la parte de relevamiento del perfil es muy rápida, muy dinámico porque ya están bastante claros los perfiles que reclutamos.

Allí arranca el proceso, con el pedido del cliente interno de cuál es el perfil que busca y en función de eso nosotros generalmente lo que hacemos es diseñar un aviso que ya tenemos también armados varios modelos que manejamos.

A veces le cambiamos alguna cosa y después vemos dónde lo disparamos.

- ¿Cómo toman esa decisión?

Hacemos un análisis de dónde y cuáles van a ser nuestras fuentes de reclutamiento. A lo largo de los años lo que vimos es que la fuente de reclutamiento que más nos sirve a nosotros y en

general a lo que es el mercado de tecnología, aunque no lo crean, son los recomendados. A nosotros nos vienen todos los perfiles recomendados por gente que trabaja acá porque es un nicho bastante cerrado porque se conocen en general todos los recursos en el mercado y cómo digo yo, nuestro mejor marketing es el boca a boca, que además para nosotros es algo muy bueno porque es un indicador de que la gente que está adentro está contenta, porque nadie va a recomendar a alguien para trabajar acá si no está contento dónde trabaja.

Para nosotros eso, además de que nos sirve mucho porque nos acorta el proceso de reclutamiento. Primero porque yo en cierta forma casi no perdí tiempo en la búsqueda y segundo, me acorta la distancia para captar al recurso, porque si esa persona yo la contacto y ya la persona que trabaja acá le hablo algo de la empresa y habló positivamente, a mí ya me facilitó el trabajo porque yo ya sé que a esa persona, si bien tengo que tentarla con un montón de cuestiones, la persona ya viene con la idea que estaría bueno trabajar aquí, cosa que si yo capto a alguna persona que no conozco o no conoce Qbit, ya hay un riesgo para la persona porque no conoce la empresa y también para nosotros porque hay que tentarla y seducirla aún más para que venga a trabajar acá, en un mercado como este que hay mucha demanda.

Es muy distinto a reclutar otros perfiles. Acá nosotros, y esto sí es un cambio que se fue dando a lo largo de los años, nosotros somos RR.HH. pero comerciales. Nosotros le tratamos de vender la posición a la persona. O sea, la persona está o no buscando trabajo, pero viene a escuchar y va a decidir venir a trabajar en función a lo que nosotros le vendamos. Esto es un cambio muy importante y se da por la alta demanda del mercado en estos perfiles. Es muy difícil que alguien venga de sistemas y acepte trabajar por cualquier cosa, que ocurre en otras posiciones.

Ellos vienen a ver que les ofrecen porque saben que las empresas están con mucha demanda y saben el valor de su perfil, y así cómo vienen a escucharnos, escuchan todas las propuestas de otras compañías. Las personas que vienen a las entrevistas, siempre están en 3 o 4 procesos diferentes, entonces vos tienes que agregarle valor en la entrevista. Algo distinto, algo superador y para eso también tenés que captar cual es el interés del recurso, y eso lo ves en la entrevista.

Nuestra mayor fuente de captación de personal, son los recomendados, es nuestra principal y es la mejor fuente porque ya sabemos que hay un interés de la persona y viene sabiendo que está bueno trabajar acá, y nos acorta también el proceso de negociación después para seducir a la persona que entre.

- ¿Qué pasa cuando hay un proyecto nuevo y los recomendados no son suficientes?

También utilizamos otras fuentes. En los últimos años, la fuente que más nos sirvió a nosotros es LinkedIn, es nuestra principal fuente de captación de personal y es dónde nosotros generalmente sacamos todos los perfiles y hacemos mucho headhunting, porque si bien publicamos avisos en LinkedIn, no sólo publicamos, sino que también buscamos y se convierte en headhunting.

Hacemos diferentes filtros en LinkedIn, filtros por empresas que se dedican al mismo negocio que Qbit, y ahí empezamos a contactar gente de manera espontánea. Lo que nos pasa, es que esa persona que contactamos en forma espontánea, generalmente no está en búsqueda laboral activa y entonces nuestro trabajo es doble, porque primero tenemos que tentarlo a que venga a la entrevista, y después tenemos que ver cuáles son los intereses que tiene, en qué situación está para poder agregarle valor, porque nadie se va a cambiar de trabajo si no es por algo superador.

Hay que captar que es lo superador. Puede ser una mejora en el sueldo, la ubicación de la empresa, la posibilidad de homeworking, que eso es algo que la gente lo busca muchísimo., Las nuevas generaciones buscan la flexibilidad laboral, esto de poder trabajar desde su casa, los horarios flexibles y poder un poco balancear la vida personal con la laboral. Esos son los beneficios que la nueva generación está buscando, y eso cambió muchísimo en años anteriores. A todo eso es lo que apuntamos detectar.

Qué es lo que agrega valor para esa persona y ver dentro del paquete de beneficios que puede ofrecer Qbit, dónde hacer hincapié y el sueldo también es una variante para todos. Siempre ofrecer una mejora salarial, salvo que una persona esté muy mal en su trabajo y decida hacer un cambio por el mismo sueldo, pero son casos excepcionales.

Generalmente nadie va a cambiar si está bien, si no hay una mejora significativa en todos los aspectos.

Entonces LinkedIn es una de las fuentes que los últimos años se hizo necesaria. No hay nadie que trabaje en RRHH que no utilice LinkedIn, sobre todo para perfiles de sistemas y para perfiles de categorías altas. Si la empresa busca un operario, el operario no va a subir su perfil a LinkedIn. Las posiciones de alto rango o posiciones que no son de tecnología, pero son de categorías superiores.

Saco los nichos de las posiciones más bajas porque no tienen conocimiento de estas herramientas, como LinkedIn que hoy en día es fundamental y LinkedIn lo sabe, entonces cada vez va ofreciendo mejoras, a diversos precios para las organizaciones y va ofreciendo plataformas donde vos puedes hacer filtros mucho más específicos e incluso hasta publicar y que tu aviso salga en las primeras planas de cuando la gente va a buscar trabajo. El portal se fue mejorando un montón, sabiendo que agrega muchísimo valor a las empresas para la búsqueda de personal.

- ¿Utilizaron siempre LinkedIn?

Eso antes no existía. Años atrás teníamos únicamente "Computrabajo" o "Bumeran", que siguen estando y mejoraron un montón, pero LinkedIn generalizó todo. Entonces nosotros utilizamos los recomendados principalmente, siempre le damos prioridad, luego LinkedIn, publicando avisos y haciendo filtros y Headhunting y después dependiendo del perfil, usamos algún otro portal, por ejemplo si son perfiles más junior, como cuando sumamos trainee, chicos aprendices o cuando sumamos gente para soporte técnico y demás, utilizamos a veces "Computrabajo", y si son perfiles más funcionales que tienen que conocer de procesos utilizamos "Bumeran", porque ahí sabemos que buscan mucho trabajo contadores o gente de administración, comercio exterior y si son específicos de tecnología técnicos, allí utilizamos un portal específico que se llama universo bit, entonces básicamente esos son los portales que utilizamos.

En eso hubo una revolución porque ahora encuentras portales específicos para el perfil que quieras, y en eso los sistemas y la informática fue ofreciendo diferentes alternativas, acompañando un poco el crecimiento de la tecnología, esto se fue ampliando. Pero bueno el CV en mano, nunca más, y en las entrevistas tampoco, eso también cambió. El CV ya es digital y aunque a veces lo traen en un drive, pero el CV cuando voy a una entrevista lo imprimo, pero queda digital y el físico ya no se entrega más.

Lo que hacemos nosotros una vez que ya definimos las fuentes de dónde vamos a buscar, empezamos a recibir CVs o empezamos a obtener perfiles que nos interesan y pasamos al paso siguiente, que es "cómo vamos a citarlo?" **Ahí también hubo un cambio porque nosotros antes citábamos a la persona y venía a la entrevista.** Ahora hacemos un primer screening telefónico, que eso antes no lo hacíamos tampoco. Esto es un poco también el montarnos a esta era donde todo es mucho más rápido, entonces lo que queremos evitar es perder tiempo porque nuestro tiempo es absolutamente valioso y el tiempo de la persona que viene también.

- ¿Cuál fue el impacto de la implementación de este screening? No esta dentro de nuestro objetivo esta pregunta...

Antes la citamos, venía a la entrevista y después veíamos que el perfil no se ajustaba tanto a lo que buscan. Ahora en el screening telefónico, llamamos a la persona por teléfono y le hacemos algunas preguntas claves para nosotros, que nos van a decir si efectivamente esa persona puede aplicar o no puede aplicar. A veces son 5 minutos, pero ya a nosotros nos da algún indicador, que puede ser por ejemplo la parte económica, pero no es la primera pregunta que hacemos. “porque estás buscando” “te interesa esta posición” y luego describimos la posición, si hay que viajar, o trabajar en un lugar específico, "on site", etc.

Nosotros le damos ese dato que para nosotros es importante, se lo pasamos por teléfono, porque puede ser que la persona no esté dispuesta a viajar, por ejemplo, entonces ya no la citamos a la entrevista. Es un primer filtro. Y tratamos de captar información relevante, cómo sueldo pretendido, etc. para saber si podemos pagarlo.

En fin, todos los filtros que nosotros podamos hacer previos a la entrevista, los hacemos telefónicamente y antes no lo hacíamos. Lo fuimos incorporando porque vimos que nos permite acotar un montón de tiempo y ahorramos también tiempo para la persona y nuestro.

Una vez que hacemos el screening telefónico pasamos ya a la entrevista física presencial, acá en la oficina y ahí siempre hacemos la primera entrevista en RRHH y relevamos todo lo que para nosotros es fundamental que requiera el puesto y la parte salarial, que es importante, porque estos perfiles manejan sueldos bastante altos y para hacer el cambio es relevante. Si vemos que puede aplicar a lo que estamos buscando lo que hacemos es una entrevista técnica, una segunda entrevista.

Acá hay algo nuevo que empezamos a implementar en la nueva era, donde todo es rápido, que es la entrevista por Skype. Siempre una de las entrevistas tratamos de que sea presencial porque el cara a cara está bueno.

La demanda fue exigiendo que nosotros, por muy lindo que sea el proceso de RRHH y todos sus pasos, el día a día no te permite hacerlo y vos te tienes que adaptar. No tienes que ser tan ortodoxo, sino que ser flexible para saber adaptar tu proceso ideal a las necesidades de la empresa y el negocio porque básicamente somos una parte de la cadena de valor de la empresa

y en definitiva todo se reduce siempre a generar ingresos para la compañía, entonces ahí se acaba todo, y hay que adaptarse y amoldarse a lo que el negocio necesite.

Entrevistas 100% telefónicas o por Skype y eso antes no lo hacíamos, primero porque no existían herramientas como Skype, y segundo porque hubo un proceso de adaptación, para quitarle relevancia a las entrevistas cara a cara y poder acortar tiempos, en caso de tener que avanzar rápidamente en la contratación de un recurso.

Lamentablemente en este nicho de tecnología, el tiempo es oro, y si yo me demoro es muy probable que, si me tardo en contactar a la persona, está ya tenga trabajo, entonces tenemos que movernos super rápido.

En las entrevistas preguntamos si tienen conocimientos del sistema de gestión, sobre sus experiencias, si entienden de procesos y qué módulos del sistema conocen, cuando se trata de perfiles funcionales, y conocer de la vertical de la industria, agrega valor. Suma obviamente que tenga una formación de grado en lo que nosotros necesitamos.

Por ejemplo, para implementar el módulo de comercio exterior, va a sumar que sea licenciado en Comex, que haya trabajado como consultor funcional implementando algún software de gestión de Comex.

Si es de Oracle mejor, y suma además que haya implementado en empresas que se dediquen a eso, a la logística.

Eso para perfiles funcionales, este tipo de preguntas, y si tienen disponibilidad para viajes porque en consultoría se viaja mucho, si pueden trabajar on site del cliente porque no todos trabajan en la oficina de la empresa.

Trabajan mucho desde la casa, donde el cliente, y viajan. Hay una oficina en CABA, Córdoba y Chile, y si son perfiles técnicos, preguntas más específicas, ¿programaste en java?, ¿cuánto tiempo? ¿cuántos años? Es un perfil de testing, conoces herramientas de testing, de calidad, si hizo cursos relacionados.

Son preguntas muy específicas. A veces toman test que ya tienen armados, tipo choice para perfiles que generalmente buscan, programador, soporte técnico, está bueno porque ya en la entrevista de RR.HH. les toman el test. porque allí ahorran tiempo. Si ven que el test armado por

los técnicos, y la persona lo tilda, los de RR.HH. teniendo las respuestas, sin ser técnicas pueden hacer un filtro adicional.

Si contesta todo mal, aunque el sueldo, disponibilidad, le encante, ya sabe que no es lo que están buscando, entonces no lo pasa a la entrevista técnica. Si el desempeño es esperable, entonces pasa. Son cosas que fueron incorporando a lo largo del tiempo, con el OBJETIVO que hoy tiene que tener el RR.HH. en reclutamiento es acotar tiempos, acotar tiempos.

En este rubro de sistemas mucho más, pero creo que esto es generalizado porque bueno ahora es todo rápido, ahora es todo más dinámico, rápido.

Después de la entrevista técnica, allí si, se juntan con el técnico y con la persona que pidió la posición y en función de lo que fuimos observando todos, con diversas visiones, diversos ojos, siempre cada persona que entrevista ve algo distinto, es impresionante, a veces coinciden , a veces no, entonces la puesta en común es fundamental de todo lo que relevamos, y a partir de ahí deciden si aplica o no aplica la persona, con suerte a veces tienen muchos perfiles, y a veces la oferta es limitada, pero allí se toma la decisión final, y si avanza lo pasan a la próxima instancia, psicotécnico y pre-ocupacional, instancia de preingreso, y si todo va bien, entran en la parte de negociación del sueldo y acordar también la fecha de ingreso.

Es fundamental captar cual es el interés de la persona. ¿Por qué esa persona se quiere cambiar de trabajo? Que cosas evaluarías a la hora de definir entrar a una empresa, cuales son las cosas importantes para vos? **A veces hay sorpresa, ej. fundamental trabajar menos horas porque tengo hijos, cercanía de trabajo, trabajar desde la casa, y en función de lo que se puede ofrecer, se arma lo que se llama una compensación integral, que es como un paquete que no solo está formado por la parte económica, o el sueldo/cash, sino que formada por cuestiones como prepaga, homeworking, reducción horaria, posibilidad de hacer alguna certificación, capacitación, cursos... absolutamente flexible y absolutamente adecuado al interés de la persona y esto también cambio a lo largo del tiempo.**

- Hablanos un poco sobre el homeworking y la compensación integral...

Antes el homeworking no existía, todo lo que era teletrabajo no existía. Hubo un cambio cultural y a muchas empresas les costó incorporar ese beneficio como parte de la dinámica de trabajo, porque hay empresas que son más prehistóricas, ortodoxas que piensas que las personas desde casa no trabaja. Tiene prejuicio que, si no está sentado y no lo ves tecleando, no trabaja.

Específicamente Qbit, ya cuando en el mercado se manejaba el homworking a qbit le costó incorporarlo y ahora esta 100% incorporado y con mucho éxito, pero fue un cambio porque antes no sólo no existía en el mercado, sino que, además, la empresa no lo consideraba.

Algunos otros beneficios que fueron cambiando, en lo que son cuestiones relacionadas con el balance entre la vida personal y laboral, ejemplo, días libres, 3 al año cuando quieran además de las licencias de ley, posibilidades de trabajar menos horas. Se van adecuando, si la posición lo permite. Siempre que se pueda hacer, tratan de encontrar y alinear y poder encontrar esa pareja perfecta para esa persona, que es lo que necesita, que es lo que quiere, y que se le puede ofrecer, y cuando se encuentra, funciona, porque le asegura mucho compromiso y mucha fidelidad del empleado y reducir un poco la rotación de personal que en tecnología es altísima.

Es un laburo bastante importante desde RR.HH., el poder sostener a la persona, porque reclutar es el primer paso, allí empieza el proceso. **Todos los procesos de RR.HH., si no está la persona dentro de la empresa, no existen, no hay capacitación, ni desarrollo, hay que captarla y hacerla entrar a la empresa.**

El laburo fuerte es retenerla, que se quiera quedar, que este feliz trabajando, actividades para clima laboral, todos los demás procesos de RR.HH. restantes son posibles gracias a que pudiste meter una persona a la empresa, la pudiste incorporar.

No son menos importantes porque después hay que sostener todo eso. Entonces ahí también a lo largo del tiempo, los profesionales de RRHH tienen que ser muy creativos y no quedarse que lo que hay, con lo que existe, con lo que pueden ofrecer. Siempre hay que tratar de buscar algo más, porque el mercado en tecnología es super competitivo, entonces hay que estar investigando continuamente qué cosas nuevas hay, que ofrece la competencia, etc.

- ¿Cómo determinas que ofrecerles a los recursos?

Se averigua eso en las entrevistas, preguntando que te ofrece la otra empresa. Las entrevistas son fuentes de investigación importantes, ahí captas lo que le ofrecen y ahí vas por más. Las mejores ideas las dan los empleados, charlar con ellos y continuamente estar allí, haciendo actividades de capacitación y alguna encuesta de “¿qué te gustaría?” y después estar en contacto estrecho con la gente para identificar qué cosas le molesta o que cosas que le gustaría.

Las mejores ideas de capacitación o de clima casi siempre vienen de la misma gente, que en definitiva son la mejor fuente de investigación por que uno puede tener una idea maravillosa y capaz que al momento de implementarla, era buenísimo para el profesional y no para la gente, y se gasta un montón de dinero innecesariamente.

Siempre después de diseñar algo, hay que validarlo con los otros miembros de la organización, para obtener un feedback y asegurarte que estás alineado con lo que se necesita, a lo que se busca, al interés, de la organización y de las personas, y eso es un desafío constante.

Cuando crees que está buenísimo todo lo que se tiene, allí uno tiene que ir por más, porque sino, te quedas en eso y sabes que corres mucho riesgo de dejar de ser competitivo en el mercado. Eso fue cambiando muchísimo y sigue cambiando continuamente y hay que también adaptarse a todo lo que ofrece la tecnología. Te puede gustar más o menos la tecnología, pero, aunque no lo quieras hay que hacer un esfuerzo y meterte porque hay tantas cosas nuevas que están buenas y, además, trabajando en una empresa de tecnología está bueno, y podés hacer nuevos eventos digitales, ej. prode de mundial. Pero también tiene que haber un equilibrio en las actividades, ej. taller de meditación, respiración, de yoga. Buscar diferentes cuestiones que sean distintas.

- ¿Cómo fomentas el reclutamiento por recomendados?

Ya sabemos por experiencia que nuestra fuente más efectiva son los recomendados. Se arman planes de "Bring your Buddy". Si la persona trae a alguien, y avanza en el proceso y pasa los 3 meses de prueba, se le da un premio económico a la persona. Invertir en aquello que en definitiva es una ganancia para la empresa, pues se evita mucho tiempo, en publicaciones, avisos y filtraciones.

Las fuentes de reclutamiento fueron cambiando mucho en el tiempo y ahora hay que montarse en todo lo que es tecnológico.

- ¿Como te reclutaron a ti?

Esta empresa trabajaba en una consultora externa que hacía encuestas de clima y trabajaban coacheando a la empresa acá y no había RRHH en esta empresa, entonces decidieron incorporar una persona para que se dedique a hacer un Start-up de RRHH y entonces esa consultora arrancó un proceso y así obtuvo el puesto.

No había NADA de RRHH y es mi especialidad, y ella ya se dedicaba hacer startup, entrar de cero y diseñar todos los procesos en función del rubro, la vertical de la empresa y demás. Un desafío interesante y tuve mucha libertad para poder armar todos los procesos en función de lo que hay. Son procesos dinámicos y se cambian continuamente, tienen que ser dinámicos por el rubro.

Redefinir procesos, cuanto más tiempo se dedique, mejor. Sino se vuelve mecánico el trabajo. Aprovechar para replantear constantemente como vienen haciendo las cosas y cómo las pueden hacer mejor. Incorporar cosas nuevas y mejorar procesos desde la informática, como, por ejemplo, todo lo que son evaluaciones de desempeño hacerlas por medio de sistema. Todos los legajos están por sistemas, y por ley, físicos en depósito.

Implementar el reintegro de gastos y tratar de cada vez más informatizar los procesos. Los objetivos de este año, evaluaciones de desempeño, hacerlo por sistema en lugar de por tablas de Excel. Para que lo pueda completar por sistema la persona, tipo de evaluación, que llegue al líder, y luego a la encargada de RRHH.

- ¿Qué opinas de los perfiles de las redes sociales?

No hacemos investigación de perfiles de redes sociales. Nunca lo hicimos, pero sé que eso lo hacen para algunos perfiles, aunque quizá no en ese nicho de tecnología porque van más al conocimiento técnico y es muy importante el feedback del psicotécnico. No solo es el conocimiento técnico, pero que además pueda trabajar en equipo es fundamental.

Malas actitudes o que tengan que trabajar solo, pesan más que el conocimiento técnico. La parte actitudinal es fundamental. Las redes sociales no son una práctica incorporada porque no les agrega valor. Tampoco piden antecedentes personales, como por ejemplo “policiales”.

La industria de banca si pide, por ejemplo, les resulta fundamental, en tecnología no, pero si hacen y es importante es buscar referencias porque es un mercado muy chico. La opinión de los ex compañeros de trabajo o ex jefes es muy importante. No hacemos la típica llamada de referencias, sino que tratamos de ubicar a alguien que lo pueda conocer o haber trabajado directamente con la persona, pero solo pueden hacerlo porque es un mercado chico. Malas referencias condicionan el reclutamiento o si notan algo extraño en las entrevistas, mediante psicólogos presentes en las entrevistas y confían en la intuición y el instinto, porque la experiencia y el instinto proveniente de ella, forma en pos de todo el background y la experiencia, formación

de grado y tantos años en el mercado de tecnología. Las cosas se captan muy rápido y es fundamental en el proceso.

Utilizamos mucho las redes para publicar el aviso, armar un modelo, que lo pasan a marketing, que antes no existía la posición para RR.HH., y ahora se trabaja bastante para reclutamiento, y es experta en marketing digital. Hacen la solicitud de un perfil específico y la encargada de marketing decide en qué plataformas publicarlo. Facebook, LinkedIn con perfil de empresa, Twitter. Herramienta de difusión, también de participación eventos, workshop, productos, herramienta de marketing general, para captar clientes y para captar recursos.

La gente se informa de lo que Qbit trabaja porque se publica en las redes y es un cambio importante en el último tiempo. Antes no se hacía y la gente no se podía informar de las actividades de la empresa y no se podían promocionar. El marketing suma muchísimo para el área comercial y para RR.HH. inesperadamente, porque la gente compara con empresas de la competencia, porque tiene más presencia y eso vende. Es importante estar a la vanguardia en las redes y en tecnología en la medida de lo posible.

- Podrías dar tu opinión sobre el reclutamiento a futuro. Conoces algo sobre Big Data?

No tengo mucho conocimiento de Big Data. Está allí, y se están haciendo workshop de Big Data que son los patrones de conducta-comportamiento online de los usuarios. Big Data y Marketing tienen que estar relacionados por el target de los avisos y publicaciones.

- ¿Qué ocasiono a tu parecer la evolución de la metodología?

Globalización. Cambio muchísimo a lo largo del tiempo. Antes reclutabamos perfiles locales y ahora reclutamos perfiles internacionales. Reclutamiento remoto también para otros países utilizando herramientas de comunicación, para tomar gente de diferentes lugares y países, con entrevistas online, videollamadas, etc.

- ¿Cuándo vale la pena reclutar gente de afuera? ¿Hay bonificación de relocalización?

Tomamos gente que va a venir al país y les aseguramos que van a tener trabajo, haciendo todo el proceso, en función al tiempo que pueda tardar la persona en venir, y ofrecer formación.

- Y sobre el reclutamiento a futuro...

Creo que va a haber un cambio de paradigma con la tecnología. Me lo imagino como una cuestión que genere otro cambio paradigmático, algo relacionado con tecnología de nuevo, que volvería a cambiar como vienen haciendo las cosas. Tendiendo cada vez más a algo dinámico, rápido, sin restricciones burocráticas o de papeleo de leyes o favorece el sistema de empleo, más que ahora.

Siempre tratar de avanzar con los trámites que se puedan adelantar, pues el sistema es dinámico y flexible y permite sumar gente.

El reclutamiento a futuro va a ser mucho más especializado. Ahora el reclutador se tiene que especializar cada vez más, tendiendo a eso. Persona que reclute tal nicho, tal perfil, cada vez más especializarse para identificar a un determinado perfil, para un determinado rubro o actividad, y ayuda en ambas partes, también para el empleado especializado, en conjunto con la capacidad de hablar diferentes idiomas es fundamental, como parte de la globalización.

Hablando de perfiles de mandos medios y altos., que no sean operarios. A futuro, si hay cambios en la economía mundial muy fuertes, habría que adaptarse al idioma, ej. China, o Brasil en Latinoamérica, portugués empieza a mirarse con cariño.

Más idiomas, más especialización y más tecnología.

Entrevista 2. Anexo 2

- Bueno, nos gustaría que hagas una breve presentación de ti, a qué te dedicas, la empresa en la que estás, el sector y los años de experiencia que tienes trabajando en RRHH.

Bueno me llamo Natalia Turne, tengo 45 años, estudie consultoría psicológica. Me dedique desde los 22 años a estar en el área de RRHH de diferentes empresas de tecnología, o sea que toda mi experiencia es en IT, Información de la Tecnología y el anterior trabajo que tuve fue en una multinacional llamada IFX Networks, que se dedica a todo lo que es telecomunicaciones. Allí era Gerente de RRHH con un staff de más o menos 1200 personas en Argentina y en Uruguay y en Brasil unas 300 personas más.

Hace 2 años me cambié de rubro de empresas porque tecnología me canso un poco por que desde hace muchos años que trabajaba en eso y me propusieron ser Mánager en todo lo que era la parte de Administración y RRHH de una empresa médica, aparatología e insumos médicos hospitalarios, así que bueno, me entusiasmo eso porque era un rubro diferente y la empresa inclusive es mucho más chica, si bien en facturación es similar a la multinacional, pero en personal somos 10 personas, mucho más tranquilo.

- En todos esos años que estuviste, notaste algún cambio en la metodología que ustedes llevaban a cabo al momento de reclutar al personal y si si, desde que época viste esos cambios?

Si, la realidad es que con los años fue cambiando bastante el sistema de reclutamiento porque al trabajar en una empresa chica o una Pyme que tiene 50 empleados, no era demasiada la rotación que uno tenía en el personal, con lo cual, por año, no se reclutan demasiadas personas, porque estaba bastante estable el trabajo.

Cuando pase a trabajar en empresa más grande, que tiene más empleados, la rotación es mucho más ardua porque sobre todo tiene que ver lo socioeconómico. Los recursos en tecnología cambian mucho de trabajo porque hay muchas propuestas interesantes económicas, inclusive de proyectos y eso entusiasma al empleado, y este cambia de trabajo quizá una vez por año o menos, cada 6 meses.

Depende mucho lo monetario, lo económico, y entonces ahí ya tenés una problemática porque cubrir un recurso en tecnología es muy difícil, que cubra todos los parámetros. Los proyectos son generalmente en dólares, el pago es en dólares, y cuando vos empezás con una persona un proyecto de tecnología y no lo terminas con esa persona, tienes que explicar todo de nuevo, encontrar a una nueva persona, los tiempos se alargan y, en fin, el cliente no está muy contento. Así que la realidad, la agilidad en las búsquedas es mucho más intensa y ahí tienes que contar probablemente también con ayuda de consultoras, para que te puedan conseguir la mayor cantidad de recursos para entrevistar en corto tiempo, para que vos puedas cubrir el puesto.

➤ ¿Y siempre reclutaron así, o como reclutaban antes?

No, antes no necesitábamos probablemente de ayuda de consultoras porque vos cubrías todo, porque había muy poco cambio de recursos, vos podías encargarte de las entrevistas, del ingreso, pero al tener más demanda de cubrir puestos, porque salen puestos nuevos o porque los recursos se van de la empresa, necesitas cubrirlos y necesitas ayuda obligatoriamente porque imagínate que quizá para cubrir un puesto de trabajo, necesitas entrevistar a 20 personas. Entonces se vuelve imposible, y te estoy hablando de un solo puesto, imagínate si tienes 2, 5 o 20 puestos, es imposible esa cantidad. Necesitas obligadamente de ayuda o ayuda de una consultora o incorporar a más personal de RR.HH. que te ayude.

➤ Bueno y entonces, tanto en la empresa de tecnología como en la que estás ahora, ¿cómo describirías el proceso de reclutamiento?

Bueno, empieza con detectar una necesidad. Esta puede ser cubrir un puesto nuevo o cubrir un puesto que ya no está en la empresa por cualquier motivo, despido o que se haya ido, o cambio. Cambio no significa que se fue de la empresa, sino que puede significar que subió de puesto o categoría y el que tenía anteriormente queda vacante, entonces hay que cubrirlo también.

Entonces, la realidad es que empieza con detectar con esa necesidad, de lo que hay que cubrir, sigue con diseñar un perfil, para ver qué y cuáles son las tareas que tiene que hacer, se desarrollan esas tareas para explicar bien qué es lo que tiene que hacer, y una vez que ya se detectó la necesidad, se diseñó y desarrolló, lo que vendría a ser el proceso de reclutamiento y sus tres etapas principales, pasas al testeo. ¿Cuál es el testeo? Publicar, ver y entender, que es lo que te llega, analizar los CVs que llegan, ver si cubren las necesidades y empezar a evaluar y analizar ese tipo de testeo.

Ver si el testeo está bien, si lo que está llegando y lo que vos publicas está bien, o tienes que ampliar o buscar otra estrategia de testeo y una vez que testeas, implementar. El implementar es hacer la entrevista, pasar a la siguiente etapa, descartarlo, etc. En fin, empezar a ver todos esos detalles, que ya es empezar a contarle a la persona adónde va a trabajar y demás, y ver si le interesa también el trabajo, ya que puede ser que aplique y que el candidato no quiera realmente trabajar allí.

Una vez que implementaste, pasas a la siguiente etapa, que sería el análisis y la evaluación de las personas competentes del área, jefes, gerentes y ampliar si tiene que hacer un psicotécnico, etc. Toda la parte técnica, vendría a ser de evaluación, si tiene que hacer algo operativo, y una vez que está aprobada esa etapa, a ejecutar. Ejecutar vendría a ser propuesta económica, la propuesta concreta de cómo serían las tareas y el puesto de trabajo, donde trabajaría, el lugar, la zona, etc., y esperar a ver si acepta o no acepta. Si acepta, estas en el mejor panorama, porque ya podrías empezar con el proceso de incorporación, que ya termina todo el proceso de reclutamiento, porque el proceso de reclutamiento es, etapa de reclutamiento, etapa de selección y etapa de incorporación.

Ahí en la ejecución, ya estaríamos en la etapa de pre incorporación. ¿Por qué es pre incorporación? Porque hasta que el candidato no te dice que, sí, acepta la propuesta y llega a trabajar, no se puede estar seguro de que se incorpore a la empresa.

- Mencionaste que hacías un testeo, ¿no? En donde lo haces, qué fuentes utilizas y cual consideras que es la más efectiva para realizar eso, una vez establecido el perfil y las tareas que estás buscando. ¿Dónde buscas gente principalmente?

Bueno, hoy en día, depende del perfil, ¿no? Generalmente además del perfil, importa el puesto de la empresa, si es jerárquico u operativo, pero generalmente los motores de testeo y búsqueda son “la net” en todo su aspecto, tanto buscadores como universidad, centros de estudio, la red de contactos personales. Principalmente la red de contacto interna, o sea todos los empleados de la empresa deben saber que hay un puesto abierto en la empresa para ver si pueden tener dentro de su red de contacto algún recomendado. Bueno, principalmente ese es el núcleo de testeo.

- Si se utilizan diferentes fuentes de acuerdo al perfil, ¿dónde buscarías a alguien para un puesto jerárquico?

Bueno, tengo dos motores de búsqueda, principalmente buscaría en Universidades que tengan posgrado, principalmente porque entonces ya estamos hablando de un puesto que está haciendo o hizo algún posgrado entonces ya podríamos hablar de eso. En segunda instancia podríamos hablar de una consultora que te ayude a buscar y que se especialice en perfiles jerárquicos y en tercera instancia te diría que probaría internamente en la empresa si hay algún puesto que pueda cubrir y pueda ascender a ese puesto jerárquico.

- Te hago otra pregunta, siendo una empresa de tecnología, asumo que tenía presencia en las redes sociales, ¿Cómo manejan eso?

Bueno había una persona de marketing, un gerente y todo el departamento y un country manager que se encargaba de todo lo que eran las redes, la página web, y todo lo que era la parte interna, la comunicación interna, la intranet de la empresa, dónde se publicaban las noticias, los puestos nuevos que había, si había alguien que se había promocionado a un puesto diferente, o se había pasado de área, y si se había ido a un puesto igual o diferente en alguna sucursal de otro país.

- ¿Y en la parte médica que estas ahora?

En la parte médica, nuestro canal es muy diferente porque solo contamos con página web, Facebook y nosotros no cambiamos, y no tenemos problemática de cambio de personal, o sea, nosotros en el año no se ha ido ni se ha cambiado ningún personal de la empresa, entonces por suerte no tenemos esa problemática, están contentos.

- Listo, te quería preguntar también, si se ha generado algún beneficio en términos de los recursos que se invierten o los costos con las nuevas metodologías de reclutamiento con las redes sociales o la intranet y las recomendaciones que tienes, en comparación a antes que tenías que ir a buscar a la gente con CVs.

Bueno, la implementación en ese aspecto es que antes se publicaban en las redes y no tenías un costo. Era generalmente gratuito, era muy poco factible que vos pagaras algún tipo de publicación de aviso en las redes, hoy en día se paga todo. Con lo cual es un costo ya para la empresa, ya que no puedes publicar algo sin tener que pagar. Es un costo ya tener internet de por sí, así que, en ese punto, se incrementó, además las consultoras también la tienes que pagar, cuando el reclutamiento es efectivo y la persona se incorpora a la empresa. También nosotros habíamos implementado que si algún personal de la empresa, algún recurso que ya estuviera

trabajando en la empresa, trae o refiere a otro que pueda ingresar a la empresa porque está apto para el puesto, se le da una bonificación en su sueldo.

- ¿Y quién determina las políticas de reclutamiento?

Recursos Humanos, o sea el gerente de RRHH, el gerente de finanzas y el gerente general lo aprueba. O sea, propone RRHH y aprueban las siguientes áreas, finanzas y gerencia general.

- Y tenés alguna opinión sobre cómo va a ser el futuro del reclutamiento? ¿Crees que va a seguir por la línea de lo tecnológico o si va a evolucionar de alguna manera?

Definitivamente ya creo, por lo menos yo lo implemento. Antes hacía 18 entrevistas por día, era una locura y sus respectivos informes de entrevistas. Hoy puedo hacer en forma presencial unas cuantas y el resto pueden ser por Skype. Entonces te evitas un montón de tiempos de espera o de pérdidas de tiempo que es lo que ganás.

- ¿Y sentís que es igual tener una entrevista por video llamada a lo que sería una entrevista en persona?

Muy buena pregunta. Tengo mis dudas en ese punto, yo creo que te pierdes muchas cosas emocionales o de “feeling” en la transmisión por la net, que presencialmente, porque vos independientemente que puedes ver un montón de cosas por internet, porque estás viendo a la persona o quizá no, quizá es por teléfono, pero el “feeling” que uno crea presencialmente no se crea por la net y pienso que se pierde bastante.

- Y en tu caso, nos comentabas que comenzaste a trabajar en RRHH a los 22 años, ¿no? Y en ese entonces, ¿cómo te reclutaron y qué métodos utilizaste para aplicar al puesto de trabajo que te dieron?

Muy buena pregunta también. Cuando yo empecé a trabajar a mí me entrevistaron y yo no tenía demasiada problemática en el proceso de selección cuando aplicaba en una empresa medianamente chica, ahora, los procesos que por ejemplo tenías para entrar a un banco, eran sumamente exigentes. El proceso que tenías para entrar en una empresa multinacional, cuando yo tenía 22 años era demasiado exigente.

Cuando digo demasiado exigente, me refiero a que tenías que pasar muchos procesos de evaluación, muchos procesos de detección de muchas cosas porque no solo era sólo cómo funcionaba tu cabeza a nivel preparación o intelectual, sino que ellos también buscaban cómo te comportabas vos, cómo pensabas, tu estructura mental, tus valores, todo eso hacía que al final probablemente puedas pasar 5 o 6 entrevistas y recién ahí te incorporaban.

Eso durante el tiempo, en los últimos 10 años se perdió y solo lo mantuvieron las empresas multinacionales porque era un proceso caro, porque imagina que citar a una persona, invertir el tiempo, muchas personas entrevistándolas, pasar 5 o 6 entrevistas, era mucho dinero invertido y el área tenía que estar muy consolidada, el área de personal y recursos humanos. Ahora si vos me hablas de trasladar eso a una pyme, claramente esto no pasaba porque te entrevistaba el gerente, tenías una entrevista quizá de 30 minutos y te decía en el momento que te llamaban mañana para decirte si ingresabas o no. Era básico y puntual.

Esto con los años se fue cambiando porque las empresas tuvieron muchas problemáticas con el personal, muchísima problemática, te hablo de incorporar gente que no estaba apta para el puesto o que no sabía desarrollar sus tareas, problemáticas en los suelos, problemáticas en que las personas dejaban de ir a trabajar sin avisar.

En fin, tenían tantos problemas en la rotación que eso les terminaba costando mucho más dinero que hacer y pagar el proceso inicial y tratar de cubrir todas esas expectativas principalmente para que no pasara posteriormente algo negativo. Entonces se desarrolló el departamento de RRHH o de personal mucho más profundo e importante hasta convertirlo ahora en un pilar de la empresa.

Hoy los departamentos pilares de una empresa son finanzas y RR.HH... RR.HH. porque contiene al personal y trata de ver todos los beneficios que se le puedan dar, para que el personal no rote y no se vaya porque eso le termina saliendo mucho más caro a la empresa, entre pagar la indemnización, hacer la nueva búsqueda de personal, perder el tiempo en el puesto de trabajo que no está cubierto... todo eso es un gasto tan grande que las empresas prefieren pagar beneficios a los empleados, y brindárselos para que los empleados se queden trabajando contentos y cómo tienen muchas problemáticas emocionales que afectan a su trabajo, recursos humanos vendría a ser como el psicólogo y el contenedor dentro de la empresa para cubrir todas esas necesidades que tiene el recurso y tratar de que trabaje lo mejor posible.

- Y los reclutamientos ahora, ¿los hacen sólo locales, o traen a gente de afuera? Haciendo hincapié desde que empezaste hasta que terminaste en la empresa tecnológica.

Bueno, en la empresa tecnológica ya estamos hablando de un avance muy grande. Vos imagínate que las empresas de tecnología o telecomunicaciones son las empresas que más avanzan en el mundo. Hoy te salió una computadora y a la hora te pudo haber salido la mejora de esa computadora, están todos trabajando en los sistemas, donde hoy salió la versión 1.0 y en 3 días están trabajando en la versión 2.0 para mejorarlo.

Entonces las empresas de tecnología avanzan muy rápido, absolutamente rápido y si vos no vas acompañando eso, estás perdido, tienes que trabajar en otro rubro porque en este estas complicado. El tiempo que te demanda es muchísimo, nosotros lo llamamos nicho, todo lo que es IT, y no tiene nada que ver con otras empresas, trabajan a otros tiempos, y tienes que estar abocado a ser un esclavo, entre comillas y en el buen sentido, de la empresa en la que trabajas.

Tenes un tiempo y un periodo para trabajar así porque es realmente muy cansador, entonces la realidad es que frente a tu pregunta te digo que sí, hay muchos cambios, entiendes, y los cambios van de la mano también cómo del rubro médico. En ese rubro todo cambia, todos siempre están tratando de ver si hay una vacuna nueva, si hay un producto nuevo, si hay una nueva tecnología, si la aparatología avanza, o si se puede sacar una maquina nueva para combatir X enfermedad o satisfacer X necesidad que haga falta en el hospital, entonces van a un tiempo diferente a cualquier otra empresa.

Con respecto a tu pregunta sobre la gente que se recluta de afuera, frente a esa demanda, a veces no encuentras recursos aptos para ese puesto que vos necesitas cubrir y tenés que salir a buscar afuera, también puedes salir a buscar para capacitar, porque frente a una tecnología nueva o un aparato nuevo que vos traigas de afuera, es posible que no esté acá en funcionamiento y necesitas traer a una persona de afuera para que capacite al personal en ese aparato que compraste o tecnología que incorporaste acá en argentina, entonces sí, tienes que buscar afuera. Nosotros teníamos muchos ingenieros de Colombia o gente de estados unidos acá en Argentina que traíamos a trabajar.

- Bueno, y ¿cómo fue que terminaste en tu nuevo puesto de trabajo? ¿lo buscaste o te reclutaron?

Pues me buscaron, la dueña y directora de la empresa médica ya me venía insistiendo hace un año que quería que yo vaya a la empresa para organizarle la empresa, siendo una especie de manager y directora, así que estuve un año pensando a ver si me iba a cambiar y demás hasta que bueno, acepte la propuesta.

➤ Y a ella, ¿la conocías de antes o cómo te contacto?

No, conocía a la empresa, pero no a ella. Se les ocurrió contactarme porque teníamos un conocido en común que me recomendó.

➤ Ya que me dijiste todo esto, ¿cuál crees que será el siguiente gran cambio en la metodología de reclutamiento? ¿Qué harías tu? ¿Cuáles serían tus prioridades para hacerlo más eficiente?

Mis prioridades fundamentales, no sé si para un cambio, pero las que utilizo para reclutar, son 3 aspectos. Uno es el técnico. Puede que detectes que la persona que estás reclutando, no esté en el puesto que vos necesitas actualmente, pero vos le veas actitud y aptitud para el puesto, entonces a mí no me importa tanto que este en el puesto actual que yo necesito, pero sí que pueda desarrollarse y tenga toda la capacidad para poder lograrlo.

Esa es una de las cosas que evaluo. La segundo son los valores, eso me interesa muchísimo. Saber cómo piensa, cómo es su estructura mental en ese aspecto de valores, porque pienso que, si no tienes por lo menos al menos 3 o 4 valores bien firmes que vayan y coincidan con la política de la empresa, no los vas a aprender.

O vos lo traes o no, pero no puedes aprender. Vos puedes desarrollar un puesto de liderazgo no siendo líder, eso sí lo puedes aprender, pero los valores, si no los tienen incorporados, tengo el pensamiento que es muy difícil hacerle cambiar eso a una persona.

Y tercero, si necesito saber que la persona va a estar contenta y le pude vender el trabajar en la empresa, que no es que me dice que si porque no tiene trabajo. Poder captar que lo que le vendí de trabajar en la empresa, lo acepto y lo va a querer, porque si no se logra detectar eso, la realidad es que voy al fracaso. ¿Qué significa esto? Que esta persona va a entrar y al tiempo se va a ir y voy a tener que hacer un nuevo reclutamiento y que va a ser un nuevo costo para la empresa.

- ¿Se puede acortar alguna parte de ese proceso, o no es prioridad?

No, no es prioridad. Hay cosas que no se deben cortar. Tienes que hacerlo sí o sí. Si vos acortas, probablemente vayas a prueba y error, a equivocarte. Eso lo puedes hacer en un principio cuando estás aprendiendo, pero después de tantos años de experiencia, vos entiendes que hay cosas que no se pueden cortar y que tienes que hacerlas sí o sí.

- ¿No te convierte eso en una empresa inflexible o resistente a los cambios que se puedan dar?

No, no creo, porque si la empresa me contrata a mi como personal de RRHH para elegir el reclutamiento, es porque mi estructura mental les cerró, cuadra con la política y el pensamiento de la empresa, entonces yo tengo que seguir este lineamiento.

Hay que cumplir los procesos. Soy muy inflexible en un punto que te voy a decir. Todos los procesos, todos, el de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, evaluación, administración, beneficios y compensaciones. Todos los procesos de cualquier área, tiene etapas.

No hay un proceso que no inicie con una detección de necesidades y termine con el fin de esa detección. Si vos no seguís todas las etapas del medio y te salteas alguna, vas a crear un problema.

- Gracias por tu tiempo.

ANEXO 3.

Trainee (jobomas y bolsa trabajo UNC)

Buscamos sumar a nuestro equipo, un estudiante avanzado o Lic/Ing. en Sistemas o carreras afines, con deseos de aprender y desarrollarse en el análisis y la programación de lenguaje orientado a objetos. La posición abarca un periodo inicial de formación y aprendizaje en Java, para luego realizar desarrollos, mantenimientos y adaptaciones de aplicaciones y productos dentro de diversos sistemas de gestión integral de Oracle.

Se requiere para esta posición conocimientos al menos a nivel académico, de Java, C++, manejo de entornos visuales, base de datos y SQL Server.

ANEXO 4

(Publicación paga en Bumeran & redes sociales & Hunting en LKDN buscando palabras clave: “EBS” – “Cloud”)

Funcionales para ERP Cloud de Oracle (Ref: FC)

Nos orientamos a consultores funcionales con experiencia preferentemente en ERP Oracle E-business Suite en los procesos de Distribución/Procurement, Finanzas y/o Manufactura.

A su vez será altamente valorado su conocimiento o experiencia de aplicaciones Cloud.

Buscamos conformar un equipo con deseos de investigar y capacitarse en el ERP Cloud de Oracle para luego desarrollarse en la consultoría de sistemas, implementando en diversos clientes este sistema de gestión.

Se requiere disponibilidad para eventuales viajes y dominio del idioma inglés por lo menos en un nivel intermedio.

Enviar Cv al correo rrhh@qbit.com.ar con la ref: FC.

(Publicación paga en Universo Bit & redes sociales & Hunting en LKDN)

Programador Senior Java (Buenos Aires-Córdoba) Ref: PJ

Buscamos sumar a nuestro equipo de profesionales especializados, un profesional estudiante avanzado o Lic/Ing. en Sistemas o carreras afines, con deseos de desarrollarse en una importante empresa de Consultoría en Sistemas especializada en ERP de Oracle.

Serán sus principales tareas realizar desarrollos, mantenimientos y adaptaciones de aplicaciones y productos dentro del sistema ERP de los diferentes clientes, como así también con su seniority podrá dar soporte al resto del equipo de trabajo.

Se requiere para esta posición experiencia en programación Java y conocimientos deseables de C++, como a su vez el manejo de entornos visuales, base de datos y SQL Server.

El dominio de inglés avanzado y la disponibilidad para eventuales viajes es excluyente.

Puede residir en Córdoba o Buenos Aires capital.

Aguardamos tu CV a rrhh@qbit.com.ar sin omitir REF: PJ.

(Hunting por mail a Contactos & hunting en LKDN)

Consultores Funcionales en JD Edwards (Ref: JDE)

Estamos incorporando a nuestro equipo de trabajo Consultores JD Edwards con al menos 2 años de experiencia laboral previa en Consultoría en este ERP.

Nos orientamos a estudiantes y/o profesionales con conocimientos en alguno de los módulos de las siguientes Suites: Financiera, Manufactura y Distribución de JDE.

Deberán interactuar con clientes externos, relevando procesos y necesidades del negocio, identificando e implementando los cambios requeridos para adaptar el sistema ERP a las necesidades específicas de cada cliente.

Se requiere disponibilidad para viajes y dominio del idioma inglés por lo menos en un nivel intermedio.

Enviar CV a rrhh@qbit.com.ar con la ref: JDE.

(Hunting por Contactos)

Funcionales para Job Cost y Contract Billing (Ref: JC)

Estamos en la búsqueda de Consultores JD Edwards con experiencia específica en los módulos Job Cost y Contract Billing de ERP JD Edwards de Oracle.

Deberá implementar estos módulos en cliente externo identificando los cambios necesarios para adaptarlos exitosamente a las necesidades de la compañía.

Se requiere dominio del idioma inglés avanzado (excluyente).

Enviar CV a rrhh@qbit.com.ar con la ref: JDE.

(Hunting en LKDN en Assa fundamentalmente)

Funcionales para mesa de ayuda de JD Edwards (Ref: MDA)

Estamos sumando a nuestro equipo de soporte de mesa de ayuda 5 consultores de JD Edwards con experiencia laboral como usuarios y/o brindando soporte en este sistema de gestión.

Previa capacitación se sumarán al equipo de trabajo para brindar soporte e implementar mejoras en circuitos para los diversos módulos de las Suites: Financiera, Manufactura y Distribución.

Se requiere dominio del idioma inglés por lo menos en un nivel intermedio.

Enviar CV a rrhh@qbit.com.ar con la ref: MDA.

(Publicación paga en Bumeran & redes sociales & Hunting en LKDN en empresas clave que nos pasó PL)

Comercial ERP Cloud & Consultoría (REF: CC)

Si estas interesado en sumarte al equipo comercial de QBIT para ayudarnos a vender y posicionar Soluciones Cloud, y contas con experiencia previa en venta de soluciones tecnológicas, mandanos tu CV con la Ref: CC a rrhh@qbit.com.ar e incluir remuneración pretendida.

Requisitos:

- 8 años de experiencia en venta de software de gestión o consultoría de implementación de sistemas.
 - Experiencia en generación, seguimiento y cierre de oportunidades comerciales.
 - Autonomía
 - Disponibilidad para viajes
 - Manejo avanzado del idioma inglés excluyente
-

Funcional Financiero para Cloud (REF: FC)

Estamos incorporando a nuestro equipo de trabajo de Chile un Consultor Funcional Financiero.

Nos orientamos a profesionales con experiencia en implementaciones de sistemas Financieros, en la que la experiencia en sistemas Cloud será altamente valorada para la posición en búsqueda.

Previa capacitación en Cloud será responsable de la implementación de proyectos en estos sistemas, interactuando con clientes externos, relevando procesos y necesidades del negocio, identificando e implementando los cambios y mejoras necesarias.

Se requiere disponibilidad para viajes tanto en el interior como en el exterior del país y dominio del idioma inglés en un nivel avanzado, ambos requisitos excluyentes.

Enviar CV a rrhh@qbit.com.ar con la ref: FC
