

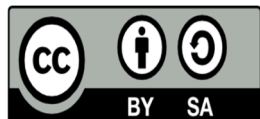
Saavedra, Lorena Soledad

“Implementación del entorno tecnológico en el proceso de búsqueda y selección de personal en una entidad bancaria de capitales privados, Buenos Aires. Período 2018-2019”

2020

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - Compartir Igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Saavedra, L.S. (2020) *Implementación del entorno tecnológico en el proceso de búsqueda y selección de personal en una entidad bancaria de capitales privados, Buenos Aires. Período 2018-2019* [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>

**“Implementación del entorno tecnológico en el proceso de
búsqueda**

**y selección de personal en una entidad bancaria de
capitales**

**privados, Buenos Aires. Período 2018
-2019”**

Trabajo final para optar por el grado de Licenciada en
Relaciones del

Trabajo

Instituto de Ciencias Sociales y
Administración

Universidad Nacional Arturo
Jauretche

Autora: Lorena S. Saavedra Mail:

Lorena.s.saavedra@gmail.com

Directora: Lic. Cecilia Bacchetta

Co-directora: Dra. Mg. Ana
Feldman

Florencio Varela

Marzo 2020

A ellos, a quienes guardo en mi corazón, que fueron y son mi ejemplo de lucha y sencillez,

me guiaron en la vida y siguen haciéndolo. A Elda y Juan, mis padres.

2

Agradecimientos

A mis hijas, Martina y María Luz, por ser pacientes y comprensivas, entender mis

ausencias y apoyarme a lo largo de este camino.

A Maximiliano, por ayudarme y acompañarme día a día para lograr este sueño.

A Cecilia Bacchetta por compartir sus conocimientos y experiencia, su paciencia infinita

para acompañarme en este proceso y su motivación diaria para lograr el objetivo

propuesto.

A Ana Feldman por cada charla, por cada consejo, por cada aporte e intervención y por

sobre todo por la buena predisposición.

A la Universidad Pública, que me permitió cumplir este sueño y de la cual me siento

orgullosa.

A todos los docentes de la UNAJ que de una u otra forma acompañaron mi formación con

gran calidez humana.

A mis compañeros de cada una de las materias cursadas, con los cuales compartí estos

años, de los cuales también aprendí y sigo aprendiendo.

Índice

	Resumen	5
	Introducción	7
	Metodología	9
	Capítulo 1: Marco Teórico	11
	Capítulo 2: Un recorrido por la organización	19
2.1	Presentación de nuestro caso de estudio	19
2.2	Los perfiles de las personas que trabajan en la entidad bancaria.	21
2.3	Descripción de los procesos de búsqueda y selección	25
2.4	Búsqueda y Selección de Personal. Mapa de actores.	29
	Capítulo 3: Tecnologías aplicadas a la selección de personal en la Entidad Bancaria.	31
3.1	Procesos de Búsqueda de Personal	32
3.1.1	Proceso de Búsqueda Interna de Personal	32
3.1.2	Proceso de Selección Interna de Personal	33
3.1.3	Proceso de Búsqueda Externa de Personal	35
3.1.4	Proceso de Selección Externa de Personal	36
3.2	Métricas aplicadas al proceso de Búsqueda y Selección de Personal	39
	Capítulo 4. Diagnóstico Organizacional	41
4.1	Detección de necesidades de mejora en los procesos	41
	Capítulo 5: Propuesta de	

Intervención.....	44	5.1 Propuestas de implementación de herramientas tecnológicas.	44
de la propuesta	48	5.2 Objetivos de la propuesta	48
de Actividades	48	5.3 Plan de Actividades	48
Metas e indicadores	55	5.4 Metas e indicadores	55
		5.5 Sustentabilidad de la propuesta	56
		Capítulo 6: Conclusiones	59
		Referencias Bibliográficas.....	63
Manuales y Material aportado por la organización			
		66 Sitios webs consultados	66
		Anexos	66
			67
		Anexo 1: Guía de entrevista	67
		Anexo II: Descripción de los entrevistados	69

Resumen

El presente Trabajo Integrador Final, se propone avanzar en un diagnóstico organizacional

con propuesta de intervención. Se concentra en analizar los procesos de búsqueda y

selección de personal que utilizan aplicaciones de entorno tecnológico, en una institución

financiera del sector privado, en Buenos Aires durante los años 2018 y 2019. Así mismo, se

analizan los indicadores que son utilizados para la medición de la gestión de la gerencia de

recursos humanos de dicha organización, con el fin de identificar oportunidades de

mejora

y a partir de allí proponer 5 proyectos, incorporando nuevas tecnologías a los procesos

existentes de búsqueda y selección de personal. Entendiendo que búsqueda y selección de

personal son funciones inherente al área de recursos humanos, nos basamos en la definición

del autor Arias Galicia (1980) quien resalta que todos los procesos de Administración de

Recursos Humanos son “aplicados al crecimiento y conservación del esfuerzo, las

experiencias (...) de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la

propia organización y del país en general.” En cuanto a la metodología del trabajo, el

presente se desarrolla como una investigación de carácter cualitativo, con el enfoque de un

estudio de caso. Se realizaron entrevistas a personas que trabajan en la organización,

expertas en el tema, y se complemento con bibliografía inherente a la temática.

Palabras clave: Búsqueda de personal - Selección de Personal - Nuevas Tecnologías

-

Entidad Bancaria - Indicadores de gestión.

Summary

The present Final Integrative Work, it is proposed to advance in an organizational diagnosis

with intervention proposal. It focuses on analyzing the search and selection processes for

personnel that use technological environment applications, in a private sector financial

institution, in Buenos Aires during the years 2018 and 2019. Likewise, the indicators that

are used for the measurement are analyzed. of the management of the human resources

management of said organization, in order to identify opportunities for improvement and

from there propose 5 projects, incorporating new technologies to the existing processes of

search and selection of personnel. Understanding that search and selection of personnel are

functions inherent to the area of human resources, we base ourselves on the definition

of

the author Arias Galicia (1980) who highlights that all Human Resources Administration

processes are “applied to the growth and conservation of effort, the experiences (...) of the

members of the organization for the benefit of the individual, the organization itself and the

country in general. ” Regarding the methodology of the work, this is developed as a

qualitative investigation, with the focus of a case study. Interviews were carried out with

people who work in the organization, experts in the subject, and it was complemented with

bibliography inherent to the subject.

Key words: Personnel search - Personnel Selection - New Technologies - Banking

Institution - Management indicators.

El presente trabajo integrador final para optar por el título de Licenciada en Relaciones del

Trabajo perteneciente a la currícula de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, tiene

como objetivo principal caracterizar, describir y analizar la implementación de la tecnología en el proceso de búsqueda y selección de personal en una organización perteneciente a la actividad privada bancaria para diseñar y proponer un proyecto de optimización de recursos a partir del estudio en el periodo 2018-2019. Para ello llevaremos

adelante un diagnóstico organizacional con propuesta de intervención en una entidad bancaria de capitales privados.

Actualmente, debido a los constantes cambios que se dan en las organizaciones tanto a

nivel privado como público, éstas deben estructurarse y reorganizarse para seguir siendo

competitivas en un mercado, tan variable y cambiante. Es por ello que nos proponemos

analizar y describir cómo las Nuevas Tecnologías de la información (NTI¹) impactan en la

búsqueda de personal y la selección de personal que cubra las expectativas de las organizaciones.

La investigación del proceso de selección en un sector como el de la actividad bancaria

adquiere para la realización de este trabajo relevancia ya que se trata de un sector que en

nuestro país, durante el período 2018 ha visto incrementada su rentabilidad en un 121%²,

lo que permite que su incursión en la fusión de finanzas y tecnología, las denominadas

¹ NTI: Nuevas Tecnologías de la Información: nos referiremos aquí a los diferentes instrumentos técnicos tales como computadoras, celulares, redes sociales, la realidad virtual, instrumentos tienen interacción con las telecomunicaciones, la informática y los audiovisuales (Meneses Benítez, 2007). ² “

La rentabilidad de los bancos creció 121 por ciento en 2018” (14/02/2019) Recuperado de Perfil.com: <https://www.perfil.com/noticias/economia/rentabilidad-bancos-alcanzo-121-por-ciento-en-2018.phtml>

7

“*fintech*”³, sea más sustentable en el tiempo con mayores montos invertidos en la gestión

de personas.

En cuanto a los objetivos específicos, este TIF se propone:

- Describir y analizar los procesos de búsqueda y selección de personal que

implementa la organización en estudio durante el período en cuestión.

- Indagar sobre la implementación de tecnología en los procesos de búsqueda y selección de personal de la organización. Conocer los indicadores utilizados para medir

su eficacia según los objetivos propuestos por la organización.

- Identificar oportunidades de mejora a través del diagnóstico organizacional, proponiendo proyectos a los cuales se les incorporen nuevas tecnologías al proceso de

búsqueda y selección de personal respaldado en la perspectiva teórica elegida.

³ Fintech: término compuesto que viene del inglés y que sale de unir la primera sílaba de las palabras Finance y Technology, y que aglutina a todas aquellas empresas de servicios financieros que utilizan la

última tecnología existente para poder ofrecer productos y servicios financieros innovadores. <https://www.crowdlending.es/blog/que-es-fintech> (extraído el 14/11/2019).

8

Metodología

En el plano de la perspectiva metodológica, el presente trabajo de intervención constituye

un estudio de caso (Marradi, Archenti y Piovani, 2007: pp 237 a 246). Utilizamos una aproximación en primera instancia utilizando metodología cualitativa, centrada casi exclusivamente en la triangulación de fuentes bibliográficas de carácter teórico, documentales y metodológicas de distinto alcance y origen, a los fines de concretar la posibilidad de construir los objetivos (Sautu 2005 cap.1). El análisis documental se realiza

a partir de documentación institucional que la organización ha hecho pública.

Para responder los interrogantes que guían este trabajo se utilizaron diversas técnicas de

recolección de datos. En principio, se recurrió al análisis bibliográfico y documental (página institucional, declaraciones de la organización, normativa interna). A su vez, la

obtención de datos secundarios se realizó a través de una búsqueda bibliográfica en bibliotecas, internet y material proporcionado por la organización.

En segundo lugar, se recurrió a la técnica de análisis, principalmente interactuando con la

web interna de la organización.

Por último, se realizaron entrevistas a trabajadores y trabajadoras de la organización dentro

de su ámbito laboral. Este último método mencionado, nos permitió lograr un espacio más

para recabar información y documentación (Sampieri 2010: cap. 14).

No debemos dejar de considerar como elemento de nuestro trabajo la credibilidad de las

fuentes entrevistadas, dado que consideramos que hemos captado la experiencia de cada

uno de los entrevistados y el significado de sus expresiones (Sampieri 2010: cap. 14),

destacando que los entrevistados son expertos en el tema considerando que pueden hablar

cómodamente sobre la temática de interés del trabajo que llevamos adelante.

9

Este trabajo se encontrará conformado por 6 capítulos. El primero avanza sobre el marco

teórico, en el que se presentan diferentes términos que hacen a la conformación del presente

trabajo. Selección, reclutamiento, tecnología e indicadores, serán términos que se

recorrerán e identificarán a lo largo del marco teórico y darán contexto a nuestro trabajo. El

capítulo 2 está dedicado en su totalidad a la organización, realizando un recorrido por su

conformación, orígenes y actualidad, analizando su posicionamiento, visión y valores, los

que dan forma a las necesidades de personal y a los puestos que la integran. El Capítulo 3

se propone indagar sobre la implementación de tecnología en los procesos de búsqueda y

selección de personal de la organización. Conocer los indicadores utilizados para medir su

eficacia según los objetivos propuestos por la organización. En cuanto al Capítulo 4

avanzamos sobre el diagnóstico organizacional, análisis e identificación del problema a

resolver y su contexto. Dando paso al siguiente capítulo en la que se presenta la propuesta

de Intervención, que se trata de una serie de propuestas para implementar en la

organización, teniendo en cuenta sus características, diagnosticadas en el capítulo anterior,

con el propósito de potenciar los procesos de búsqueda y selección dentro de la entidad. Por

último, en el capítulo 6 realizaremos conclusiones que mantendrán una relación directa con

las observaciones, descripciones y propuestas efectuadas, así como también se propondrán

nuevas líneas de investigación referidas al tema del presente trabajo.

Capítulo 1: Marco Teórico

Según el diccionario de la Real Academia española, selección es: "Acción y efecto de elegir a una persona o cosa entre otras, como separándola de ellas y prefiriéndola" (2014)⁴.

A los efectos de este trabajo, daremos a esta definición una orientación académica haciendo

referencia a la selección como el modo de separar y preferir a unas personas sobre otras.

Ello implica entonces, poseer algún tipo de criterio de contraste y alguna forma de toma de

decisión, y por supuesto, un conjunto de personas sobre las que actuar, refiriéndonos aquí a

las personas que se postulan y responden ante una búsqueda laboral, como aspecto previo

imprescindible.

Ya adentrándonos en el tema de nuestro trabajo, autores como Peña señalan que

“anteriormente la selección de personal enfrentaba una serie de obstáculos (...) se llenaban

formas, se realizaban entrevistas, investigaciones personales, exámenes e innumerables

pruebas psicológicas” (2005: 121).

Peña (2005) también hace referencia al hecho de que los modelos de selección de personal

pueden variar para elegir al mejor candidato, sin que cambie el objetivo de la selección,

considerando que la selección implica determinar qué solicitante satisface los requisitos del

puesto y tiene más probabilidades de llevar adelante determinada tarea con éxito. En este

sentido, el mismo autor señala que “se han estado desarrollando y actualizando los métodos

que se utilizan durante el proceso de selección de personal (...) un problema permanente

para las empresas” (2005:122) dada la presencia de criterios subjetivos, prejuicios y errores

de omisión.

También aporta a esta base, sustentos cuantitativos, destacando las investigaciones

realizadas en el año 2004 por Moscoso y Salgado sobre los diferentes métodos de

selección

en los países de España y Portugal, los resultados arrojaron que los modelos de preferencia

⁴ <https://dle.rae.es/selecci%C3%B3n> (extraído el 11/11/2019).

11

incluían entrevistas, curriculum vitae, pruebas de trabajo, integridad, y la grafología son

las más usadas. Wilk y Capelli, también referenciados por Peña (2005), realizaron investigaciones en 3000 empresas empleadoras para determinar qué modelo de selección

utilizaban en base a qué elementos tomaban sus decisiones de selección, encontrando que

los requisitos se repetían: habilidades, desempeño académico, pruebas. De la misma investigación surge que encontraron gran cantidad de variantes entre los modelos que cada

empresa utilizaba al momento de avanzar con un proceso de búsqueda y selección.

Siguiendo a autores como Galindo Helguera (2016) y Peña (2005) quienes consideran que

en la actualidad, y considerando que la búsqueda de personal se encuentra alineado a los

valores y misión de las organizaciones, éstas buscan alcanzar un proceso de atracción y

selección de personal competente que trabaje en ellas. Es así como buscan a los

individuos

cuyas competencias se alineen con el perfil del puesto requerido.

Chiavenato (2008) manifiesta que las organizaciones que se orientan hacia el futuro y se

ocupan de su destino, están en sintonía con la globalización, las personas, los clientes, sus

productos y servicios, el conocimiento, los resultados y la tecnología. Concluyendo que

“todo está en constante cambio y nada permanece igual. La permanencia es cosa del pasado. La única constante es el cambio” (p. 41). En este sentido, Alles (2008) señala que

un proceso de selección razonable se inicia definiendo correctamente los primeros pasos,

indagando las expectativas del solicitante y aclarando las reales posibilidades que tiene la

organización de satisfacerlas.

Una organización primero define que necesita (el perfil); en función del perfil se

define el candidato o los candidatos ideales, los cuales serán su objeto de deseo,

luego deberá conquistarlos, atraerlos. En un proceso de selección no sólo elige la

empresa, también lo hace el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir

antes debe identificar lo que desea, y luego atraer a varios posibles candidatos, no

solo a uno (Alles, 2006. p. 101).

Con relación a ello, Hernández Sánchez (2012) resalta que cada vez son más las voces que

interpretan e interrogan las prácticas que hacen parte de la selección de personal.

Los modelos de selección de personal pueden variar para elegir al mejor candidato, sin que

cambie el objetivo de la selección, el cual es determinar qué solicitante satisface los requisitos del puesto y tiene más probabilidades de llevar adelante determinada tarea con

éxito. Se han estado desarrollando y actualizando los métodos que se utilizan durante el

proceso de selección de personal, un problema constante de las diferentes organizaciones,

dada la presencia de criterios subjetivos, prejuicios y errores de omisión (Peña, 2005).

Blasco (2019) destaca que durante toda la historia de la selección de personal se ha ido

realizando una crítica a los métodos. Particularmente duras han sido las que se han ocupado

de la validez predictiva de las entrevistas y de los test en Selección de

Personal.

Dressler (2009), por su parte, afirma que las organizaciones necesitan lidiar con varias

fuerzas: cambio acelerado en los productos y la tecnología, competencia global,

desregulación, inestabilidad política, cambios demográficos y las tendencias hacia la

sociedad de servicios y la era de la información. Cada uno de estos factores tiene una

relevancia de particular importancia, considerando esto, vamos a tomar para la realización

de nuestro trabajo como punto de análisis las NTI's, como uno de los factores con los

cuales las organizaciones deben convivir.

Internet es parte de nuestra vida, hasta el punto de que pronto dejaremos de hablar de ello y

la tecnología dejará de ser tema de conversación. Por esta situación planteada, es que las

Nuevas tecnologías de la información no pueden permanecer ajenas al entorno empresarial

y mucho menos a la gestión de recursos humanos (Galindo Huertas 2013).

13

Las *selfies*,⁵ los *podcasts*⁶, los celulares, las conexiones a Wifi, los ordenadores, las bases

de datos, las redes sociales, las fotografías digitales, entre un extenso etcétera de "cosas",

están a nuestro alrededor. Pareciera que hemos incorporado con bastante normalidad estas

tecnologías a nuestras vidas cotidianas, están en nuestras casas, en las calles, están en

nuestro imaginario (Bebea, 2015 cit. en Castillo Hellmund, 2018). Las nuevas tecnologías

de la información (NTI) son el resultado de poner en interacción la informática y las telecomunicaciones. Todo, con el fin de mejorar el procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información (Jiménez Bermejo, 2019).

Las organizaciones tienen presencia en las redes sociales muchas veces para estar en

contacto con clientes y público objetivo, pero son pocas aún las que incorporan las NTI

para gestionar sus modelos de negocio de recursos de la Internet social y el *Cloud computing*⁷ (Galindo Huertas 2013).

Alcántara (en Sainz Bringa 2016) afirma que el empleo 2.0 no es buscar oportunidades,

sino hacer que te encuentren, apoyándose para ello en redes sociales, blogs, aplicaciones y

todas las herramientas que ofrece la web 2.0. Galindo Huertas (2013), señala mediante una

gráfica, la incidencia de las NTI en los diferentes procesos de RRHH, destacando que es la

selección de personal uno de los procesos más influenciados por la tecnología.

⁵ Selfies es un término inglés que se emplea como sinónimo de autofoto o autorretrato. Se trata de una práctica que tiene más de un siglo de antigüedad, pero que ganó una gran popularidad en el siglo XXI gracias a las nuevas tecnologías y a las redes sociales. Una **selfie** consiste en sacarse una foto a uno mismo. ⁶ Podcast: Emisión de radio o de televisión que un usuario puede descargar de internet mediante una suscripción previa y escucharla tanto en una computadora como en un reproductor portátil. ⁷ “Cloud computing es un modelos que permite el acceso bajo demanda ya través de la red a un conjunto de recursos compartidos y configurables (como redes, servidores, capacidad de almacenamiento, aplicaciones y servicios) que pueden ser rápidamente asignados y liberados con una mínima gestión por parte del proveedor del servicio”. (Cierco 2011)

Galindo Huertas (2013) resalta a su vez, que la aplicación de las tecnologías sociales para la

conformación de las prácticas de selección, es utilizada tanto por empleadores como por las

personas que pretenden integrarse en la organización. Surge el *e-recruitment*⁸, cuyo canal

intermediario que pone en contacto a la parte que oferta y a la que demanda – de manera

bidireccional, como se ha indicado – es

internet.

Saiz Bringas (2016), con respecto al *e-recruitment*, señala que como toda técnica, su éxito

dependerá de varios factores:

⁸ El concepto de e-recruitment hace referencia a la selección y contratación de personal a través de Internet. También se conoce a este término como Internet recruiting u online recruitment (<https://www.economiasimple.net> › glosario › e-recruiting)

15

1. Automatización de procesos: supone un ahorro de costes económicos y de tiempo, que las ofertas lleguen a los candidatos será más barato y rápido que con los medios tradicionales.

2. Tratamiento de la información: la empresa puede ofrecer mayor información que por otros canales, ya que mediante enlaces se podrá redirigir a los candidatos a otras áreas de la empresa.

3. Tener en cuenta el tamaño de la organización, el tipo de puesto ofertado, la edad y ámbito geográfico: no todos los ámbitos encuentran la misma utilidad en cuanto a la

selección de puestos a través de internet, no todos los perfiles se reclutarán de manera más

efectiva a través de las herramientas
2.0.

Este último factor, no menor, nos lleva a referenciar cuantitativamente el acceso de la

población a la tecnología. Según el Banco Mundial, en su informe presentado en 2018, se

observa un crecimiento de 25 puntos porcentuales en el acceso a internet en la población

mundial durante el periodo 2008-2018, reflejando que el 48,7% de la población mundial

tiene acceso al momento a las diferentes NTI.

Fuente: Banco Mundial.

<https://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.ZS?end=2018&start=2008> (extraído el 05/11/2019)

16

Ahora bien, y con el fin de poder realizar un correcto relevamiento para nuestro caso, consideramos significativo mencionar que para el año 2018 el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) de nuestro país señala que 80,3 % de los hogares de

31

aglomerados urbanos tiene acceso a computadora e internet (cuarto trimestre 2018).

Fuente: Indec (2019)

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_19CF6C49F37A.pdf (extraído el 14/11/2019)

Saiz Bringas (2016) menciona que “son diversas las herramientas que podemos emplear

para llevar a cabo un reclutamiento 2.0. Éstas van desde portales de empleo hasta redes

sociales, pasando por videocurriculum o distintas aplicaciones” (2016:22), deteniéndose

sobre: webs corporativas, portales de empleo y redes sociales, ya que son tanto a nivel de

profesionales como de candidatos, las más utilizadas y las que mejor representan la idea de

reclutamiento 2.0.

En nuestro país, la Ley de Contrato de trabajo (Ley 20.744)⁹, vigente desde 1976, no hace

referencia alguna a las modalidades que deben ser aplicadas para realizar una búsqueda de

⁹ Ley N° 20.744, 1974 Régimen de contrato de trabajo. Texto ordenado Dto 390/1976. Honorable Congreso de la Nación Argentina (20/09/1974) Disponible en: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

17

personal y su selección. Cuestión lógica si consideramos que al momento de su reglamentación, las redes sociales no veían aún la luz.

Siguiendo este criterio, Grover Dorado (2013) señala sobre el uso de las redes, advirtiendo

que se debe tener precaución en el uso desde el punto de vista jurídico, dado que el uso de

la información allí vertida puede colisionar con la intimidad y dignidad del trabajador.

Izquierdo (2019) destaca que en la actualidad las organizaciones utilizan cada vez más las

redes sociales para la búsqueda y selección de personal, definiendo esta nueva estrategia

bajo la terminología de Reclutamiento 4.0. Esta nueva estrategia de búsqueda permite cada

vez a más personas mantener, mediante sus perfiles en redes sociales, actualizados

sus CVs.

Capítulo 2: Un recorrido por la organización

A lo largo de este capítulo se realizará una descripción de la organización sobre la cual

hemos realizado nuestro trabajo, describiendo sus antecedentes, conformación,

valores y

misión, información que consideramos relevante para poder efectuar a la finalización del

presente trabajo de intervención, aportes significativos y de aplicación en la misma¹⁰.

2.1 Presentación de nuestro caso de estudio

Nuestro trabajo se basa en una entidad financiera, fundada en el año 1905. Nos parece

importante resaltar que se trata de una organización con importante presencia en el mercado

y bien posicionada en el rubro, encontrándose entre los primeros cinco bancos privados del

país, tal cual la misma entidad se define. La organización está encuadrada dentro de la ley

19.550 de Sociedades Comerciales, denominada como una sociedad anónima, conformada

por capitales netamente nacionales en la totalidad de su composición accionaria.

Destacamos que la organización se encuentra conformada desde sus inicios, y se mantuvo

así a través del tiempo, dentro de un contexto familiar, lo cual nos señala que si bien se ha

transformado en una organización de grandes proporciones no ha perdido sus valores

(señalados más adelante).

Cuenta al cierre de su ejercicio 2018 con 6.294 empleados¹¹, que desempeñan sus actividades distribuidos en 2 grandes núcleos de actividad. Por un lado su red de 325 sucursales a lo largo de todo el país, geográficamente distribuidas a criterio de la misma organización, con gerencias independientes. Por otro lado se encuentran las gerencias

¹⁰ Para la realización de este trabajo, siguiendo Meo (2010) se decidió tener en cuenta los principios de confidencialidad de la información brindada, tanto de la empresa, como de los entrevistados, por lo tanto se utilizarán nombres ficticios tanto para la organización que analizaremos como para los entrevistados. ¹¹ Fuente: Informe de sustentabilidad 2018 de la organización

19
departamentales ubicadas en su casa matriz, las cuales brindan el soporte a la red de sucursales en todos aquellos requerimientos necesarios¹².

La organización bajo análisis, se encuentra dividida en 9 gerencias, de las cuales se desprenden, monitorean y controlan las actividades de la entidad en todos los aspectos, ya sea en su casa matriz o en su red de sucursales.

Fuente: Elaboración propia en base a datos provistos por la organización

Aquí podemos señalar que, será esta división en 2 bloques (matriz y red de sucursales), la

que utilizaremos para poder identificar perfiles y estructuras.

La casa matriz de la organización, aunque dividida ediliciamente en varias localidades,

concentra las áreas centrales de cada una de las gerencia mencionadas anteriormente, y

desde allí es de donde se imparten tanto los objetivos como las metodologías para avanzar

hacia su cumplimiento. Su dotación de personal está compuesta por gran variedad de rangos etarios, mayormente profesionales o estudiantes avanzados de carreras

afines a la

actividad de la organización.

¹² Dato provisto por los entrevistados

20

En cuanto a su red de sucursales, allí es donde se concentra la mayor cantidad de trabajadores, la misma cuenta con 325 sucursales ¹³ distribuida en todo el país, en las cuales

desarrollan sus tareas diferentes perfiles profesionales, estudiantes avanzados o aquellos

que solo han realizado sus estudios secundarios (hoy en día esta masa se concentra en las

personas con mayor antigüedad y que podemos encuadrar dentro de la denominada generación *Baby boomers*¹⁴).

Para la organización contar con un buen ambiente de trabajo es clave para potenciar su

capital humano. En este sentido, enfoca la inversión de los recursos humanos en formar

equipos entusiasmados y profesionales, brindándoles oportunidades de formación para

maximizar sus competencias y habilidades personales y laborales. En el Informe de sustentabilidad 2018, la organización sostiene que generar ambientes de trabajo inclusivos

y saludables, que inviten a la creatividad y la innovación, atraer y retener los mejores profesionales dando oportunidades a todas las personas es una prioridad. De esta

manera se

propone crear equipos comprometidos con la cultura corporativa y con brindar a los clientes un servicio de excelencia (Informe de sustentabilidad 2018).

2.2 Los perfiles de las personas que trabajan en la entidad bancaria.

Al tratarse de una entidad financiera, la misma requiere perfiles con capacidades acordes a

la actividad que se desarrolla puertas adentro. En concordancia con esto, los entrevistados

nos cuentan que la organización apunta a la búsqueda de personas que tengan o estén

cursando carreras universitarias afines a la actividad financiera, motivo que no sesga el

ingreso de personal, pero que es considerado como favorable al momento de ingresar al

¹³ Informe de sustentabilidad de la organización 2018 ¹⁴ Baby Boomers : es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período contemporáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial. Características clave: experimentador, individualista, espíritu libre, orientado a causas sociales.

proceso de selección, desde este punto de vista la organización entiende que "(...) *el hecho*

de adquirir conocimientos en altas casas de estudio permite a las personas realizar aportes

creativos en la realización de sus tareas diarias”
(Tobías).

Nuestra organización objeto de estudio cuenta con gran diversidad de puestos que se relacionan entre sí para el desarrollo de las tareas. Ella cuenta con

- Gerentes de área: encargados de transmitir a los líderes los proyectos y objetivos de la organización, que le son informados por medio del directorio
- Líderes y dueños de productos: organizan y coordinan a los desarrolladores de los sistemas y productos que luego llegan al consumidor final de la organización; sus clientes.
- Asistentes y asesores: encargados de llevar a cabo las pruebas y mediciones necesarias para conformar las acciones propuestas por los líderes y que las mismas sean distribuidas a la red de sucursales.
- Líderes (gerentes de sucursal) encargados de coordinar y transmitir las acciones y tareas diarias que se llevan a cabo de cara al público.
- Ejecutivos de atención al cliente que gestionan sus carteras de clientes y atienden a los clientes que se acercan a las sucursales o bien se contactan por

diversos medios electrónicos dispuestos por la organización.

A partir de los comentarios de los entrevistados, y analizando la información brindada por

la entidad a través de su Informe de Sustentabilidad anual (2018) podemos ver que esta

afirmación tiene su correlato en la apertura generacional de los integrantes mismos de la

organización. Aquí podemos señalar que el 23,03 % de los trabajadores se encuentran

22

dentro de la edad promedio de los estudiantes universitarios de nuestro país¹⁵.
Mientras que

otro 44,93% se encuentra dentro de la edad promedio de los ya graduados.

organización

Ahora bien, llegado el momento de hablar sobre la distribución interna de los trabajadores,

observamos que la segmentación se vuelve a efectuar pero aquí se relaciona a los cargos

que ocupan. Podemos señalar, que la población femenina tiene mayor presencia en los

niveles iniciales, y va reduciendo su presencia a medida que los puestos requieren una

mayor especialización o profesionalismo.

¹⁵ Albor Cantard (Secretario de Políticas Universitarias de la Nación) “la edad promedio de graduación de los universitarios es de 28 años” (Infobae 02/06/2016)

Fuente: Informe de sustentabilidad 2018 de la organización

Ésta entidad, destaca constantemente sus valores, visión y misión, tanto en medios gráficos

como también en sus informes anuales, entre ellas se encuentran: ser un banco universal

para los clientes y colaboradores con el fin de incrementar la rentabilidad, lograr

posicionarse de manera diferenciadora mediante un equipo de trabajo motivado, trabajando

de manera entusiasta, innovando con ideas y soluciones que permitan una mejora continua.

La organización destaca 6 capitales principales para su funcionamiento y desarrollo de su

misión y visión, ellos son: Capital Financiero, Capital Industrial, Capital Intelectual,

Capital Humano, Capital Social y Capital Natural. Cabe aclarar aquí, que la institución

entiende por Capital a “un núcleo de valor sobre el cual se basa para alcanzar con éxito el

objetivo del negocio a través de sus actividades y resultados¹⁶ .

Tomando el Capital Humano de la organización, base para este trabajo, es que se realizaron

entrevistas a diferentes actores, los cuales describiremos en el Anexo 1, que consideramos

claves para obtener información relevante a los efectos de caracterizar y analizar el proceso

de selección y la utilización de herramientas de índole tecnológica que la entidad¹⁷ pone en

práctica en el periodo bajo análisis.

En este sentido, hay que señalar que el Capital Humano, es definido por Navarro Abarzúa

(2005) como “el valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación,

la experiencia, la capacidad de reconocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de

relacionarse con los demás”. Esta definición, no hace más que revalidar la importancia que

tiene para ésta y otras organizaciones la selección del mejor capital humano, si

consideramos la misión y los valores ya definidos. Es considerado como uno de los

¹⁶ Informe anual de sustentabilidad de la organización (2018) ¹⁷ Para la realización de este trabajo hablaremos indistintamente de entidad, empresa y organización admitiendo las diferencias que existen entre estas en cuanto a sus actividades

elementos más importantes a los que recurre la sociedad en general y la empresa en

particular, para lograr cifrar las esperanzas de un mejor desarrollo, a partir de una

optimización de la productividad y la competitividad.

2.3 Descripción de los procesos de búsqueda y

selección

Podemos mencionar que la búsqueda de personal tiene su punto de partida en las necesidades puntuales de la organización para cada puesto (Alles, 2006). Al respecto el

entrevistado E señala que *“una vez que el departamento recibe la novedad sobre la creación de un puesto o vacante, se inicia el proceso de búsqueda, que según el cargo requerido tiene sus especificidades”*.

Chiavenato (2008) define a la selección como el hecho de “escoger entre los candidatos

reclutados lo más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa (p.239)”. En

tal sentido, el mismo autor señala que la selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de

los candidatos.

Ya avanzando sobre la selección de las personas indicadas para integrar el capital humano

en cuestión, señalamos la importancia de la existencia de políticas de personal, Alfaro

Castellanos (2012) resalta las políticas generales, donde se da relevancia a los recursos

humanos por encima de los demás, y las políticas particulares, las cuales se focalizan en las

áreas específicas, por ejemplo el reclutamiento, la selección y la

contratación.

De las entrevistas realizadas, podemos destacar que la organización sobre la cual basamos

nuestro trabajo, ha adoptado ambas políticas en cuanto a la selección de personal, lo mismo

que resalta en su misión: mantenerse posicionados fuertemente de cara a los colaboradores,

sosteniendo un alto nivel de motivación con el fin de lograr el cumplimiento de sus

objetivos e incremento de la rentabilidad.

25

Podemos entonces establecer que la organización no escapa a la estructura de los procesos

básicos a seguir para una buena selección definida por Alles (2008) que responde al

objetivo final de la búsqueda y la selección señalado por Restrepo, Ladino y Orozco (2008)

“que todo el personal tenga las competencias que la organización necesita para cumplir sus

metas”.

Ahondando en las entrevistas realizadas nos encontramos que la gerencia de RRHH, se

conforma por alrededor de 110 personas (la organización cuenta con un total aproximado

de 6300 trabajadores), pero que con el cambio en la configuración de la organización,

efectuado a fines de 2018, modificó su nomenclación para llamarse Gerencia de Personas.

Entre las responsabilidades diarias destaca que la organización encara la selección de

personal de dos maneras diferenciadas en búsquedas internas y externas.

Hasta el cambio en la gerencia de RRHH, el sector se dividía en áreas generalistas y áreas

especialistas, hoy con la reconfiguración de la nueva gerencia, se busca que cada asesor¹⁸

lleve la búsqueda de punta a punta del proceso para cada uno de sus clientes, o sea desde la

publicación de la búsqueda hasta la incorporación de la persona en el puesto, de esta manera descentralizando los procesos.

Como mencionamos anteriormente, la organización se encuentra distribuida en todo el país

con su red de sucursales y allí también se deben cubrir puestos, ya sea por aumentos de la

dotación o rotación de personal, por crecimientos o movilidades.

La distribución de los Asesores en cuanto a zonas geográficas de influencia es determinada

en función a la cantidad de personal que cada uno puede tener a cargo, dado que sus tareas

no solo implican la selección del personal sino también el asesoramiento en cuanto al plan

de carreras de los integrantes de la organización, la determinación de planes de acción para

¹⁸ Para nuestra organización en estudio los asesores son aquellos integrantes de la gerencia de RRHH que tienen contacto permanente con los trabajadores de la organización y son el nexo entre ambos.

26

el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa, el asesoramiento a los líderes¹⁹

en cuanto al manejo de situaciones particulares (enfermedades, licencias extendidas, etc.),

entre otras tareas. La cercanía que los asesores deben mantener con el personal de la

organización, requiere que estos organicen reuniones periódicas, realicen visitas a las sucursales, ya sea dentro del área metropolitana como en el interior del país.

Para poder ocupar el puesto de asesor dentro de la organización, los entrevistados nos

manifestaron que *“es un puesto al cual podemos postularnos como cualquier otro integrante se postula a cualquier búsqueda” (Tobías)*. En cuanto a la formación académica

observamos que ambos entrevistados tienen carreras profesionales en curso aunque no

afines a la tarea que realiza, es en función a esto que les consultamos sobre la formación

profesional que requiere el puesto y nos comentan que dentro de los *skills* (competencias)

que se plantean habitualmente está el de estar cursando una carrera de grado dentro del área

de las Ciencias Sociales.

Para Mababu Mukiur (2016) el reclutamiento es una fase importante en el proceso de

selección de la empresa, enfocándose en el hecho de que, en el siglo XXI el reclutamiento a

través de redes sociales es una realidad y un desafío para todas aquellas que están

apostando a la incorporación de personal a través de tecnologías en sus prácticas habituales

de gestión de RRHH.

Hoy en día existen herramientas que simplifican mucho el trabajo (Gimeno 2015),

herramientas que permiten llegar a los candidatos por diferentes medios: redes sociales,

páginas web, intranets, etc. El mismo autor nos señala en este sentido, que los reclutadores

actuales buscan no solo a los candidatos que se adecuen al puesto, sino que también se

identifiquen con la imagen y los objetivos empresariales de la compañía.

¹⁹ A modo coloquial se refieren como líderes a aquellos que tienen personal a cargo y deben que lleven adelante la cultura organizacional, la sostienen y la promulgan

27

En este sentido, Tobías nos señala que para posiciones iniciales²⁰, hace dos años

aproximadamente, la organización utiliza Emi Trabajo, y lo describe como *“un bot²¹ que*

nos ayuda en la interacción con el candidato para realizar un filtro previo de ellos, donde

valida todos los requisitos duros²² que esperamos, y también, un test de actitud que está

alineado con los puestos comerciales del Banco y también con nuestra cultura, aunque

sólo se usa para procesos de selección externos y creo que no le sacamos todo el jugo”.

Cuando consultamos si existen indicadores estadísticos asociados a esta tecnología, nos

responde que no y que no saben si es posible desarrollarlo.

Observamos entonces que el uso del entorno tecnológico es utilizado en todos los casos de

búsqueda inicial cuando la búsqueda se orienta de manera externa, aunque según nos

comenta Mía, preferentemente optan por tener entrevistas de conocimiento personales,

pero de no ser posible, por distancia o tiempos disponibles, utilizan el *Skype*²³ corporativo

en donde conocen a los candidatos y avanzan con la misma modalidad de entrevista que

plantearían en persona.

Alfaro Castellanos (2012) resalta que los candidatos que acuden a una organización suelen

confiar información importante acerca de su vida personal y laboral, su estado de salud, sus

capacidades personales y profesionales, las experiencias, los logros y las dificultades que

han enfrentado en empleos anteriores, etc., es por ello que entendemos que su experiencia

al momento de postularse y desarrollar las etapas de selección para un determinado puesto

debe ser cuidada por la organización, cuidado que también debe ser tenido en cuenta al

²⁰ es decir para aquellos puestos que no requieren especialización ni conocimientos relevantes del puesto que se va a ocupar o de los procesos que se llevan a cabo en la organización ²¹ BOT (aféresis de robot) es un programa informático que efectúa tareas repetitivas a través de internet cuya realización por parte de una persona sería muy tediosa o imposible. ²² Aquellos requisitos que segmentan a los postulantes, p/e antigüedad en el puesto actual, zona de trabajo. ²³ Skype: es un servicio de mensajería instantánea, lanzado por Microsoft Office Communications Server, como una parte integrada del paquete de Microsoft Office 365

momento de avanzar con alguna forma de selección que implique el uso de tecnologías que

no permitan el trato personalizado.

2.4 Búsqueda y Selección de Personal. Mapa de actores.

La selección de personal se realiza desde la Gerencia de Personas, que cuenta con asesores

a cargo, los cuales se encuentran ubicados geográficamente para la realización de sus tareas

en casa matriz, estos asesores son los que reciben las solicitudes de los diferentes sectores.

Cabe señalar aquí, que la organización no tiene un área en específico que se ocupe de la

selección de personal, son los asesores quienes tienen la tarea de realizar la primera

selección de los candidatos, siendo los mismos dependientes directos de la Jefatura de

Personas.

Dado que los asesores son los que llevan el punta a punta de la selección de personal es

necesario preguntarnos ¿Cómo realizan esta selección de personal para aquellas sucursales

que distan mucho de las oficinas donde realizan a diario sus tareas? Consultados sobre esto,

nuestros entrevistados aportan dos datos fundamentales, el primero de ellos es el hecho de

que si bien la distancia suele generar demoras en la selección, también cuentan con

sistemas (de los cuales hablaremos más adelante) que permiten que el tiempo se acorte en

cuanto a la determinación de los candidatos. Por otro lado incluso nos señalan que en

puestos no iniciales muchas veces la selección final es realizada por quienes serán sus jefes

directos, esto está dado, fundamentalmente, porque suelen ser puestos que se cubren

mediante búsquedas internas.

La selección, que forma parte del proceso de aprovisionamiento de personal, y que viene

luego del reclutamiento (Chiavenato 2001), requiere de la interacción con otros

departamentos de la organización; Mía nos señala que no se refieren así a esta relación,

sino que la remarca como una “interacción con el negocio”. Podemos señalar que la

29

organización no escapa de los estereotipos en cuanto al mapa de actores, los asesores de

personal interactúan con toda la organización, contando con “socios estratégicos” tales

como los referentes de las vacantes a cubrir y referentes o líderes de los postulados,

destacando que es una relación bastante dinámica.

Nuestro entrevistado Tobías señala que *“la organización está implementando un modelo de*

búsqueda y selección 100% basado en las personas, netamente apuntando al desarrollo de

perfiles actitudinales y que tengan “la milla extra” para crecer y seguir potenciados en sus

carreras”.

Capítulo 3: Tecnologías aplicadas a la selección de personal en la Entidad Bancaria.

El presente capítulo se propone indagar sobre la implementación de tecnología en los procesos de búsqueda y selección de personal de la organización. Conocer los

indicadores

utilizados para medir su eficacia según los objetivos propuestos por la organización.

Nuestra organización objeto de estudio, ha realizado, según observamos en su página

institucional y así como también traen a colación sus trabajadores, importantes inversiones

en cuanto a avances tecnológicos. La organización nombra a este proceso como de

“Transformación digital”, haciendo referencia al hecho de que su camino tiene como

finalidad llegar a ser una organización en la que todos sus procesos se encuentren

atravesados por aportes tecnológicos, no escapando a esto sus procesos de selección y

búsqueda de personal para sus diferentes áreas.

Si contrastamos la visión que la organización tiene de sí misma, podemos señalar que

comparte los parámetros que Gibson, Ivancevich y Donnelly (1997) establecen, quienes al

referirse a la eficacia de las organizaciones señalan que la tecnología, junto con las

opciones estratégicas, la estructura organizacional, los procesos y la cultura, son causas

determinantes del éxito organizacional. Además la capacidad técnica y los conocimientos

de los individuos, o sea la capacidad para aprovechar la tecnología disponible es causa

determinante de la eficacia a nivel personal.

Considerando la visión que tiene la organización de sí misma, claramente orientada a mantenerse al frente en cuanto a la aplicación de los avances tecnológicos, es que podemos realizar una comparación con el modelo de organización abocada a las NTI.

31

3.1 Procesos de Búsqueda de Personal

Teniendo en cuenta las entrevistas realizadas, señalaremos a continuación los procesos que

se llevan a cabo en la organización para encarar los requerimientos de personal, separando

los mismos en Búsquedas internas y Búsquedas externas, resaltando que más allá de luego

avanzar con el tipo de búsqueda, el proceso tiene su inicio en a raíz del surgimiento de la

necesidad de cubrir puestos, dada esta necesidad por tres posibles escenarios: aumento de la

dotación, movimientos internos, o desvinculaciones de personal.

Chiavenato (2008) señala que para comenzar a describir el proceso de selección es necesario establecer donde vamos a realizar la búsqueda de las personas que luego van a

conformar el grupo de individuos que ingresaran al proceso de selección para luego ser

reclutados. A partir de allí y basándonos en lo que la organización tiene establecidos y

diferenciados como procesos de búsqueda interna y externa, es que nos abocamos a indagar

sobre los procesos de búsqueda y selección.

Si bien ambos procesos tienen su punto de partida en la necesidad de obtener el mejor

candidato para el puesto a cubrir (Alles 2006), Tobías nos comenta que la organización

tiene establecidos dentro de su manual de procedimientos circuitos para la búsqueda y la

selección, aunque los mismos no determinan explícitamente para que puestos la búsqueda

será interna o externa.

3.1.1 Proceso de Búsqueda Interna de Personal

Hablando con Tobías, nos menciona que para dar inicio al proceso de búsqueda interna se

realiza una publicación del puesto a cubrir y de los requisitos para el mismo en la web

32

interna de la organización, esta publicación se realiza a pedido de quienes necesitan el

personal para cubrir una determinada vacante, publicación ésta que tiene determinadas

características, a saber: :

- Un plazo de vigencia preestablecido: durante el cual los interesados acceden a la posibilidad de postularse por medio de un *link*²⁴, al que se accede desde la misma publicación o bien desde el portal²⁵ de RRHH con que cuenta la organización y donde se informa a los empleados sobre todo lo concerniente al sector (beneficios, licencias, recibos de sueldo, etc.) y contiene un botón desde donde el trabajador puede seleccionar la opción de postularse. Esto permite que de manera automática la información del trabajador sea transmitida al reservorio de postulantes para dicho puesto desde donde se extraerán los candidatos.

- Detalle del puesto a cubrir: describiendo cuales son las tareas que se desarrollaran en el mismo.
- Requisitos para la postulación: el postulante encontrará aquí cuáles son las condiciones que debe cumplir para poder avanzar a la siguiente etapa.

3.1.2 Proceso de Selección Interna de Personal

En el proceso de selección interna de personal implica un recorrido por diferentes instancias, las cuales dan comienzo al momento de dar por concluido el plazo que tienen los trabajadores de la organización para postularse ante determinada oportunidad. Una vez que los asesores de personal tienen en su poder la nómina de los postulantes, se realiza un

²⁴ Link: Elemento de un documento electrónico que permite acceder automáticamente a otro documento o a otra parte del mismo (RAE) ²⁵ Portal: Espacio de una red informática o sitio web que ofrece, de forma sencilla e integrada, acceso a recursos y servicios (RAE)

33

recorrido por la información de cada uno de ellos, la cual implica analizar si cumplen en

primer instancia con los requisitos de la postulación, cabe señalar aquí que en esta etapa

suele suceder que algunos postulantes no avanzan a la instancia o categoría de candidatos.

Aquellos postulantes que han cumplido con los requisitos “duros” de la postulación avanzan a la etapa de análisis de los casos y devoluciones para aquellos que no hayan

ingresado en el proceso de preselección, proceso que implica la revisión de antecedentes

dentro de la organización, trayectoria laboral, aspiraciones y potencialidad manifiesta por

sus líderes; mientras que los restantes casos pasan a la etapa de entrevistas.

Teniendo acceso a la web interna de la organización, observamos que la misma tiene un

formato amigable con el colaborador, haciendo sencilla su postulación (depende de un

click). Observamos a su vez que la misma no permite en primera instancia la interacción

entre postulante y solicitante.

Las etapas que conforman este proceso se pueden resumir de la siguiente manera:

- Las personas que han sido preseleccionadas (que cumplen con los requisitos publicados en la búsqueda) son entrevistadas por el asesor de recursos humanos asignado a la búsqueda en cuestión.

- Luego se hace una valoración sobre esa entrevista en dos sentidos: apto para ocupar

el puesto / no apto para ocupar el puesto.

- Las personas aptas serán invitadas a participar de una prueba técnica (siempre que

corresponda) con el fin de conocer si sus conocimientos pueden trasladarse al nuevo

puesto.

- Nuevamente se realiza la valoración apto para ocupar el puesto / no apto para

ocupar el puesto.

- Cuando se cuenta con tres personas que están en la condición de “aptas para el

puesto”, se ofrece al área que requiere ocupar la vacante la “terna de postulantes”;

34

se acuerdan entrevistas con la autoridad jerárquica correspondiente (Jefe/a directo)

quien será responsable de seleccionar la persona que ocupará la vacante.

- Una vez informado quién es la persona seleccionada se avanza con el proceso de

inducción.

- En aquellos casos en que los puestos a cubrir no puedan serlo mediante una

búsqueda interna, se avanza con un proceso de búsqueda externa.

3.1.3. Proceso de Búsqueda Externa de Personal

Este proceso de búsqueda tiene diferentes canales para la búsqueda de candidatos. Entre los

canales que la organización tiene habilitados para ello, podemos resaltar dos grandes grupos, ambos tienen su puntapié inicial en el acceso de los postulantes a la página web de

la organización, de acceso público. Ésta página web tiene dos puntos de acceso:

- Un reservorio de datos, que se origina en el ingreso de curriculums vitae (CV) de forma voluntaria por aquellos individuos que quieren formar parte de la organización

- Publicaciones sobre la realización de *Road Trips*²⁶, es decir una serie de campañas

que se desempeñan de manera local, en determinadas ciudades, en las cuales los

interesados se inscriben en la web de la organización y son direccionados al ingreso

de su CV y a la realización de pruebas que evalúan conocimientos, capacidades,

intereses, valores y aptitudes.

²⁶ Road trip La web institucional lo define como una búsqueda de talentos en ruta, proponiendo jornadas según zonas.

35

3.1.4 Proceso de Selección Externa de Personal

Una vez procesada la información, ya sea los CV ingresados de manera voluntaria o por

medio de la participación en los *Road Trips*, se realiza la primer selección par aluego

avanzar con una serie de entrevistas en principio grupales y luego individuales que generan

la incorporación de estos postulantes a la nómina de candidatos para cubrir los puestos.

Tobías, nos hace hincapié en que este último protocolo, es aplicado a la cobertura de perfiles de los considerados por la organización “iniciales”.

Creemos necesario hacer aquí una acotación, dado que las entrevistas son la siguiente

etapa del proceso de selección, el área de personal realiza, por medio de la implementación

de filtros variables, la selección de aquellos que van a pasar a la etapa de entrevistas. Estos

filtros responden a requisitos mínimos que son planificados previamente. Por ejemplo, se

selecciona un determinado rango etario, desarrollo académico del postulante, zona en la que

reside, etc. Dichos filtros simplifican las búsquedas y optimizan los tiempos, ya que evita

contactar perfiles que no cuentan con los requisitos mínimos propuestos al iniciar el proceso.

Una vez que los procesos de selección han arrojado la cantidad de candidatos mínima,

establecida por la organización en sus manuales de procedimientos, los mismos son presentados a aquellos que han solicitado la cobertura de un determinado puesto para que se

realicen las entrevistas correspondientes.

Aquí es donde nuevamente ingresa al proceso de selección la aplicación de diferentes

tecnologías, dado que si bien desde el área de personal se prioriza la entrevista cara a cara,

tal como nos menciona Mía, es posible la realización de video conferencias o entrevistas

vía *skype* con los postulantes, esta decisión habitualmente es tomada en virtud de los

tiempos y la distancia que debe recorrerse, considerando sobre todo que se trata de una

organización que tiene sucursales en todo el país.

Ortiz (2008) ha resaltado que toda innovación debe ser medida y que es muy difícil

realizarlo, sobre todo cuando hablamos de NTIC's, es por ello que se han creado diferentes

metodologías para conocer su efectividad, tomaremos para nuestro caso dos factores o

elementos que consideramos fundamentales: las entradas y salidas, en nuestro caso serán

entrada información (reclutamiento) y salida (selección) lo que dará forma a nuestra

próxima tabla, la cual hemos realizado a partir de la información provista por la

organización y recabada a través de las entrevistas realizadas. Sobre un total promedio de

25.000 CV recibidos anualmente, realizamos la presente tabla con la información reunida

para el periodo Enero – Octubre 2019..

Búsquedas Internas Búsquedas Externas

Q Búsquedas 374 89

Q Postulantes 1640 21173

Q Entrevistados 1289 173

Q Contratados 425 76

Tabla 1: elaboración propia con datos provistos por la organización

Al ver la gran cantidad de postulantes, no pudimos más que preguntar cómo se llevaba

adelante la recepción de todas esas postulaciones, con el fin de poder establecer

nuevamente la incidencia de la tecnología en este sentido. Así es como llegamos a través de

la información dada por los entrevistados, que aproximadamente el 75% de los CV

recibidos se ingresan en la Web institucional. Si bien aclaramos en este punto que los inputs

37

de CV gráficos se reciben en su gran mayoría por medio de la red de sucursales del interior

del país, y se les informa sobre el ingreso de los mismos a través de la web organizacional,

los postulantes suelen preferir la “entrega en mano” dado que consideran que de esta

manera realmente son recepcionados porque *“no están seguros de que el ingreso de sus*

datos sea recibido de manera digital o caiga dentro de una base dantesca que los

invisibiliza”(Mía) . En estos casos, donde el CV no es ingresado en una base digital, donde

la intervención del líder de la sucursal es fundamental, nos señala Tobías, dado que son

ellos los que tienen la primer lectura del postulante y pueden efectuar una primer revisión

de los datos, esto dará a la organización un orden de prioridades con relación al ingreso

manual que luego se hará de los CV recibidos, dado que todos son ingresados luego manualmente.

A modo de resumen se detallan las etapas que conforman este proceso:

- A partir del descriptivo de puesto a cubrir, se realizan filtros sobre la base de CV que tiene la organización en su sistema, de allí surgirá una primera nómina de candidatos a ser entrevistados por los asesores. Resaltamos aquí que de acuerdo al volumen de individuos y puesto a cubrir, en primera instancia puede tratarse de entrevistas grupales.
- Una vez obtenida la cantidad mínima de candidatos para la selección, los mismos son presentados a los solicitantes del puesto para que realicen su evaluación al respecto de cada uno.

- Con la aprobación de los candidatos sobre su potencial vinculación a la organización, los mismos son derivados para realizar los estudios pre ocupacionales de rigor.

38

- Recibidos los resultados de los estudios realizados se procede a comunicar al candidato sobre su ingreso a la organización, a coordinar la inducción y la asignación de su puesto.
- Aquellos candidatos que no han avanzado en alguna de las etapas anteriormente mencionadas, son comunicados al respecto sobre el resultado y su CV se mantiene en la base de la organización, haciendo sobre el mismo la salvedad del caso (se manifiesta hasta qué etapa había llegado y los motivos de la no vinculación, para permitir en una nueva búsqueda avanzar más velozmente o bien que determinados filtros no sean corridos).

3.2 Métricas aplicadas al proceso de Búsqueda y Selección de

Personal

La transformación digital que ha encarado la organización desde hace un tiempo, que como

mencionamos oportunamente, y que no deja fuera la selección de personal, permite también

una medición de los resultados con la aplicación de entorno tecnológico al proceso de búsqueda y selección.

Actualmente la organización mide, en primera instancia, la cantidad de postulantes a búsquedas internas, eso determina si las vías de comunicación de sus necesidades son

efectivas. A partir de la cantidad de postulantes a los diferentes puestos, la organización

puede también evaluar la cantidad de postulantes que cumplen con los requisitos mínimos

para el nuevo puesto.

Se observa, a través de las entrevistas, que la organización también efectúa una medición de

tiempos en cuanto a la relación existente entre la solicitud y las postulaciones, de aquí se

obtiene información relevante con respecto a la intención de movilidad de sus empleados y

a la interacción que los mismos tienen tanto con la transformación digital que promulga la

entidad como con sus líderes.

En cuanto a las búsquedas externas, la organización utiliza el mismo criterio para definir si

su estrategia es la correcta, aunque se encuentra sesgada por el hecho de que la información

que puede brindar sobre las particularidades del puesto no es abundante, esto en virtud de

las características propias de la organización y fundado en la premisa de preservar la confidencialidad.

A modo de resumen podemos establecer que la organización toma los siguientes

indicadores como particularmente importantes al momento de establecer la funcionalidad

de sus procesos:

- Tiempo de exposición de la publicación
- Información estratégica mínima suficiente
- Cantidad de postulantes vs cantidad de entrevistas mínimas necesarias
- Visitas de postulantes a la web institucional (interna y externa)

Capítulo 4. Diagnóstico Organizacional

El presente capítulo se propone avanzar en cuanto al diagnóstico organizacional, análisis e

identificación del problema a resolver y su contexto. En los capítulos precedentes hemos

descrito y analizando los procesos de búsqueda y selección de personal que implementa la

organización en el periodo 2018-2019 como así también los indicadores que utiliza para

evaluar los procesos y su gestión. Hasta aquí avanzamos también con las reseñas

bibliográficas que acompañan el recorrido del presente trabajo y es por ello que ya podemos avanzar en la detección de necesidades y descripción de diagnóstico.

El diagnóstico de la organización es una parte fundamental de cualquier análisis

organizacional, dado que, tal como expresa Darío Rodríguez (2015) nos lleva a algunas

consideraciones epistemológicas que son necesarias para establecer las bases sobre las que

se apoyan las posibilidades de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la

organización y eventualmente recomendaciones para su cambio.

4.1 Detección de necesidades de mejora en los procesos

A través del recorrido efectuado a lo largo del proceso de búsqueda y selección de personal

dentro de la organización, los entrevistados nos manifiestan que, si bien la misma está en

constante adaptación a las necesidades y al surgimiento de nuevas alternativas al proceso

que se realiza actualmente, suele suceder que los tiempos en los cuales se implementan los

cambios no se adapta a las necesidades de empleo de los postulantes, llevando a que la

cantidad de reprocesos de información en determinados puestos sea inevitable.

En un entorno de transformación digital, la palabra reproceso no pasa inadvertida, entonces,

la pregunta se hace ineludible: ¿reprocesos de que tipo? Tobías aquí nos menciona que los

41

CV ingresados a la web de la organización son información “estática” y que los postulantes

que quieren realizar actualizaciones solo pueden “subir un nuevo CV”, haciendo entonces

que la base se “ensucie” considerablemente en cuanto a cantidad de postulantes pero con

repeticiones.

Mientras que la búsqueda que se realiza de manera interna, no implica reprocesos dado que

la información de sus empleados se actualiza constantemente a medida que los mismos son

promocionados de sus puestos, son reconocidos a través de sus evaluaciones anuales o bien

los mismos realizan actualizaciones de su formación académica.

De esta manera podemos inferir que una de las necesidades que tiene la organización es la

de mantener actualizados de manera online los datos de sus postulantes

externos.

Continuando con las potenciales necesidades, observamos que dentro de la búsqueda

externa que realiza la organización, la misma se encuentra direccionada a una cantidad no

determinada de postulantes, mientras que la cantidad de puestos disponibles es limitada. De

esta forma se direcciona la búsqueda hacia determinadas aptitudes, requeridas por los

solicitantes de la persona que cubrirá el puesto, mientras que es posible que los filtros²⁷

(establecidos de manera discrecional por la organización en el descriptivo del puesto)

utilizados no reconozcan otras aptitudes de los postulantes que pueden llegar a realizar

aportes importantes a la organización.

Potencialmente podemos inferir también, una necesidad dentro de las búsquedas internas

con respecto a los postulantes, observando aquí que los mismos suelen ver sesgadas sus

posibilidades de movilidad dentro de la organización, ante el incumplimiento de algún filtro

o variable que plantee la organización, mientras que a su vez puede tratarse de un individuo

que por su antigüedad en la organización y recorrido por la misma tenga en su historial un

²⁷ Los filtros aquí mencionados, son descritos por los entrevistados como aquellas aptitudes mínimas que son requeridas y que se encuentran dentro del descriptivo del puesto, por ejemplo: estudios, antigüedad en el puesto actual para el caso de las búsquedas internas, etc.

42

conocimiento extenso en otras áreas que puedan ser de utilidad para el puesto al cual se

postula, encontrándonos aquí con un caso en el que el postulante está sobre

calificado para el puesto.

Desde nuestro punto de vista, podemos observar que existe una nueva necesidad en la

organización, la cual atraviesa a todos los postulantes, y para ello nos preguntamos:

¿quienes ingresan un CV a una entidad bancaria saben a qué tipo de tareas pueden aspirar?

Esta pregunta nos permite proponer una solución la cual consideramos viable aun

manteniendo la confidencialidad de la organización y de su información y procesos.

Enumeremos entonces las necesidades detectadas hasta el momento:

1. Actualización de la información recibida por parte de los postulantes a través

de la web.

2. Nuevo procedimiento que determine los filtros para las búsquedas externas.

3. Determinación de filtros para las búsquedas internas y modificación de la web interna, logrando alcanzar una interacción proporcional en todas las generaciones que trabajan en la organización.
4. Vinculación entre la página de búsquedas externas de la organización con instituciones académicas según los requerimientos del puesto.
5. Creación de simuladores de puestos de trabajo virtuales.

Capítulo 5: Propuesta de Intervención

A partir del análisis efectuado, en el presente capítulos se realizan una serie de propuestas

que entendemos que son implementables por la organización teniendo en cuenta su

inclinación hacia la transformación digital, dimensión organizacional y capacidad de inversión.

El propósito general de estas propuestas es el de potenciar los procesos de búsqueda y

selección de personas para la organización, aportando a la misma la velocidad que requiere

el mercado actual tanto en la búsqueda y selección de personal como en el paso posterior: la

incorporación a la organización.

A través de las siguientes propuestas intentaremos dar solución a las necesidades detectadas

anteriormente.

5.1 Propuestas de implementación de herramientas tecnológicas.

A partir de los datos y documentos provistos por la entidad, así como también de las referencias teóricas recabadas podemos realizar a la organización una serie de propuestas

que consideramos sustentable en el tiempo, aunque la misma no deja de ser mejorable,

partiendo de la base de que las NTI's se encuentran en constante cambio así como también

las necesidades de la organización. Según el informe de sustentabilidad 2018, para esta

entidad bancaria, el capital humano está compuesto por las competencias, habilidades,

profesionalismo, entusiasmo y experiencia de los colaboradores. Comprende la inversión

constante en atraer y desarrollar a los colaboradores, en generar buenos ambientes de

trabajo, y en lograr que su experiencia de trabajo sea valiosa a nivel profesional, humano y

económico.

44

Es por ello que proponemos a la organización la implementación de cinco herramientas,

teniendo en cuenta las prioridades organizacionales y la detección de necesidades

efectuadas, así como también los indicadores que pueden ser aplicados en cada una de ellas

y que son considerados en este análisis como de interés para la entidad:

Propuesta 1: Creación de un micro sitio compatible con aplicaciones de dispositivos móviles (APP²⁸):

En función a los comentarios recibidos por parte de los entrevistados, que detectan que en

determinadas ocasiones no cuentan con información actualizada de los potenciales

candidatos en relación a formación académica o profesional, o con un ida y vuelta

con los

entrevistados de manera más veloz, proponemos la creación de una aplicación que puede

ser instalada en dispositivos móviles, la cual permitirá a los postulantes mantenerse actualizados sobre las nuevas oportunidades de manera online, así como también la entidad

mantendrá actualizado el reservorio de CV tanto con la formación académica, preferencias,

aptitudes y antecedentes laborales, información que es probable se actualice por parte de la

organización una vez que se concrete la entrevista.

Mediante la aplicación de esta propuesta será viable tener un indicador de cantidad de

accesos a las ofertas efectuadas de manera online, pudiendo iniciarse anticipadamente la

instancia de preselección.

Propuesta 2: Generar un *BOT* dentro de la web institucional

Considerando que nuestra entrevistada nos manifestara que suelen tener, en al momento de

realizarse la primer entrevista con los seleccionados, muchas consultas con respecto a la

organización y los puestos a cubrir, vemos que la utilización de este BOT permitirá al

individuo la interacción con la empresa desde el momento inicial de la intención de

postularse, permitiendo evacuar dudas tanto por parte del postulante así como también por

²⁸ tipo de programa informático diseñado como herramienta, para permitir a un usuario realizar diversos tipos de trabajos desde dispositivos o plataformas

45

parte de la organización. Este *BOT* debería tener en primera instancia una serie de filtros,

por un lado preestablecidos que respondan a los descriptivos de puestos establecidos por la

organización y a su vez le indiquen las posibilidades de información a otorgar y solicitar.

A partir de la nueva información obtenida, los seleccionadores podrán por un lado ampliar

la nómina de postulantes seleccionados obteniendo a su vez mayor precisión. Por parte de

la organización podrá analizar indicadores de tiempo en función a los tiempos de respuesta,

la efectividad del BOT para la preselección, así como también conocer si los candidatos

que atraviesan esta tecnología son elegidos por la organización.

Propuesta 3: Mejora en la web interna de la organización, realizándola más amigable con

los trabajadores de las generaciones denominadas Baby Boomers y Generación X,

permitiendo dinamizar los procesos que vinculan a los trabajadores y que permita a los

postulantes a búsquedas internas realizar aclaraciones sencillas con respecto a sus intenciones de postulación.

Esta acción permitirá a más personas postularse a las búsquedas dado que como mencionamos anteriormente las mismas tienen determinados filtros cerrados que no permiten al seleccionador conocer con mayor información a los postulantes antes de la entrevista.

A través de esta incorporación a la web interna, será viable la participación de mayor cantidad de postulantes, dado que a raíz de los comentarios relevados de los entrevistados,

suele ser dentro de la organización y analizado estadísticamente por ésta, el rango etario

que menos se postula a las búsquedas internas.

Con esta propuesta de intervención será posible tener un indicador sobre la intencionalidad

de movilidad de las generaciones en cuestión y su permanencia en el puesto de trabajo

actual.

del país tanto de índole público como privado, considerando que la organización tiene una

amplia zona de injerencia, en pos de generar un reservorio de CV e información de posibles

candidatos a ingresar a la entidad que se encuentren cursando carreras de grado o posgrado

afines a la actividad o requerimientos de la organización, requerimientos que responderán a

necesidades pre-establecidas.

De esta manera, la organización contará con información sobre aquellos posibles

candidatos aún cuando no se hayan postulado directamente, pero que cuenten con las

características de profesionalización que requiere el sector. Como primer universidad se

propone avanzar con una acuerdo con la Universidad Nacional Arturo Jauretche, que

dispone de un portal de empleo alojado en [https://www.unaj.edu.ar/portal-de-empleo-de-la-](https://www.unaj.edu.ar/portal-de-empleo-de-la-unaj/)

[unaj/](https://www.unaj.edu.ar/portal-de-empleo-de-la-unaj/).

Detrás de esta propuesta está implícito un indicador que para las organizaciones con la

misión y valores claros, entendemos que es inevitable: lograr ser la elegida por los

postulantes, alimentando de esta manera al indicador de retención y atracción de talentos.

Propuesta 5: Realidad virtual +

gamificación²⁹:

Implementar un simulador de realidad virtual que muestre al postulante las tareas que se

realizarán, nos dará solución a la necesidad que se plantea en muchas entrevistas.
Tobías

nos manifestó que suele suceder que los postulantes remarcaron la necesidad de “conocer

que se hace en un banco” así por ejemplo, aquel individuo que se esté postulando a un

puesto inicial de atención al público puede tener acceso a una recreación 3D sobre un día

laboral promedio de un empleado que ya se encuentre realizando dicha tarea.

A través de la gamificación, se podrá evaluar a los postulantes sobre sus aptitudes y actitudes ante diferentes desafíos y la forma de resolverlos.

²⁹Gamificación: aplicar estrategias (pensamientos y mecánicas) de juegos en contextos no jugables, ajenos a los juegos, con el fin de que las personas adopten ciertos comportamientos.

47

Esto permitirá por un lado al postulante conocer su futuro trabajo, mientras que a la

organización le permitirá realizar un análisis sobre las reacciones de los postulantes ante la

problemática diaria sobre la atención al público por ejemplo.

5.2 Objetivos de la propuesta

En una primera instancia debemos aclarar que todas las propuestas presentadas plantean un

acercamiento real a todos los candidatos, aún aquellos que al momento del inicio de la

búsqueda no se encuentren disponibles.

Con la implementación de las propuestas planteadas, la organización logrará en relación a

las búsquedas externas, y en primera instancia, obtener una base de datos de los postulantes

con mayor cantidad de información y tan actualizada como el postulante desee, la cual

puede ser entrecruzada con las necesidades que se plantean para cada búsqueda.

De la misma forma, y considerando aquí las búsquedas internas, la información que los

postulantes que ya conforman la organización y que se postulan para búsquedas internas,

pueden proveer a la base de información mayores datos, no solo sobre sus calificaciones

internas sino también sobre sus aspiraciones de crecimiento o movimiento.

5.3 Plan de Actividades

Para la realización de estas propuestas, será necesaria la interacción de todo el equipo de

trabajo de la Gerencia de Personas en primera instancia, dado que es allí donde se definen

las características de los determinados puestos que conforman la organización. Otra de las

gerencias que debe intervenir en la implementación de estas propuestas es el departamento

de sistemas, quienes tendrán la ardua tarea de realizar las modificaciones en la Web de la

organización para poder complementar la ya existente con los requerimientos que se

48

planteen desde la gerencia de Personas. Se estima un plan de actividades de seis meses para

su implementación:

Propuesta 1: "Creación de un micro sitio compatible con aplicaciones de

dispositivos móviles (App)"

Área
Responsable

Abril Mayo Junio Julio Agosto
Abril Mayo Junio Julio Agosto

Gerencia de
Personas

- Gerencia de
Personas

x x
x x

Alta Gerencia Aprobación de la
propuesta elevada
desde la Gerencia
de Personas
x

Gerencia de
informática

Gerencia de
informática

x
x

Gerencia de
Personal

x x x
x x x

x
x

Propuesta 2: "Generar un B institucional"

Gerencia de
Personas

Área
Responsable

abril Mayo Junio Julio Agosto
abril Mayo Junio Julio Agosto

Alta
Gerencia

Gerencia de
Personas

x
x

Gerencia de
informática

x
x

Gerencia de
Personal

x
x

Gerencia de
informática

Propuesta 3: " Mejora en la web interna de la
a los

postulantes a búsquedas intern
sencillas” gerencia de
Personas

Área
Responsable

bril Mayo Junio Julio Agosto
bril Mayo Junio Julio Agosto

Gerencia de Conformar el x

50

Personas equipo de trabajo que llevará adelante el Proyecto de Mejora. Designar responsabilidades y coordinar plazos, metas, indicadores, objetivos

Gerencia de informática

x x x

Gerencia de Personas

Desarrollo conjunto de sistemas que permite al seleccionador modificar de forma independiente los filtros utilizados

x x

Alta Gerencia

Prueba y aprobación del software propuesto para su implementación. Exposición a Gerencia General

x

Gerencia de informática

Aprobación de la propuesta elevada desde la Gerencia de Personas

x

Gerencia de Personal

Implementación de software a la organización

Medición de los

x resultados y planteamiento de ajustes

Propuesta 4: “Realizar una vinculación directa con las bases de diferentes

Universidades del país”

51

Descripción Área

de

Marzo Abril Mayo Junio Julio Agosto Responsable
la actividad

- Gerencia de Personas

x

Gerencia General

Conformar el equipo de trabajo que llevará adelante el Proyecto de Mejora. Designar responsabilidades y coordinar plazos, metas, indicadores, objetivos

x

Gerencia de Personas

Aprobación del proyecto y firma de convenios con instituciones educativas

x

Gerencia de informática

Delimitar acciones coordinadas con las instituciones educativas y contactar con el desarrollador de sistemas correspondiente

x x x

Gerencia de Personas

Desarrollo conjunto de sistemas que permite linkear diferentes sitios web a partir de la definición de filtros

x x

Gerencia de informática

Prueba y aprobación del software propuesto para su implementación.

x

Gerencia de Personal

Implementación de software a la organización

Medición de los

x resultados y planteamiento de ajustes

52

Propuesta 5 "Implementar un sistema de

gamificación

Área

Responsable

Marzo Abril Mayo Junio Julio Agosto

Marzo Abril Mayo Junio Julio Agosto

- Gerencia

de

Personas

Responsable

x
x

Gerencia de
informática

Gerencia de
personas

x x
x x

x x x
x x x

Alta Gerencia Aprobación de la
propuesta elevada desde la
Gerencia de Compliance
x

Gerencia de
compliance

Gerencia de
informática

x
x

Gerencia de Medición de los x

Personal resultados y

planteamiento
de ajustes

5.4. Metas e indicadores

Será posible con la implementación de las diferentes propuestas ampliar la cantidad de

información recibida, optimizando las entrevistas que se realicen con los postulantes

seleccionados. De la misma forma será posible preseleccionar una mayor cantidad de

candidatos que cumplan con requisitos acordes a las necesidades del puesto, aunque en

primera instancia no sean cumplidos los filtros esenciales.

Como señala Cravino (2007), cuando se necesita medir algo, es porque esta medición

tendrá algún beneficio, por lo cual toda medición debe tener un propósito, ya sean

afirmaciones o supuestos, propósitos éstos que también pueden ser denominados

preocupaciones. Una vez determinado que es lo que se va a medir, debemos establecer

también si esta medición va a contribuir al logro del objetivo, si la medición a realizar es

viable tanto en cuanto a factores a considerar para ella como en cuanto a los costos que

pueda implicar para la organización.

Técnicamente Cravino (2007) define que todo lo que es medible es una variable que no

deja de ser un concepto “susceptible de asumir diferentes valores”, estas variables a

su vez

pueden contener sub-variables que permiten profundizar aún más en el proceso de medición.

Podemos entonces aseverar que los indicadores y métricas en la búsqueda y selección de

personal no dejan de ser valores numéricos que comprueban la eficiencia y eficacia de las

estrategias utilizadas.

Los indicadores de búsqueda y selección de personal que detallaremos, proponen ser instrumentos de ayuda a los profesionales de la organización para medir los procesos, los

programas y las metas del presente proyecto.

- **Indicador de intención de ingresos a la organización:** este indicador nos

permitirá conocer por un lado la penetración laboral de la entidad en el mercado

55

laboral, así como también conocer su posicionamiento en las redes sociales en

cuanto al manejo de personal.

- **Indicador Tiempo Medio de Selección:** pretende mensurar los tiempos desde el

pedido de cobertura de una vacante hasta el ingreso concreto (la persona sentada en

su nuevo puesto de trabajo). Este indicador nos permitirá analizar qué tan eficaz es

la búsqueda de personal que la organización está llevando a cabo.

- **Indicador Costo del Proceso:** a través de este indicador se pretende medir los

costos del proceso de punta a punta de búsqueda y selección, pudiendo también

ampliarse a la contratación del individuo a la organización. Con la aplicación de

este indicador es viable analizar la eficiencia de los procesos utilizados con relación

a los contratados.

- **Indicador Tiempo de Permanencia en el Puesto:** de utilización fundamentalmente

para las búsquedas internas, dado que permite conocer la potencialidad de los

trabajadores y su nivel de estancamiento dentro de la organización. En cuanto a las

búsquedas externas, este indicador permitirá conocer la fidelización del trabajador

para con la organización.

- **Indicador retención de Talentos:** una búsqueda y selección efectiva concluye en

que contamos con personal idóneo y motivado. Este indicador permitirá conocer

también los costos implícitos en la retención de estos

talentos.

5.5 Sustentabilidad de la propuesta

Para desarrollar este apartado avanzaremos con una matriz FODA, en este sentido es dable

señalar que un análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y

débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como

su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. Thompson y Strikland

56

(1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr

un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa;

las oportunidades y amenazas.

Consideraremos tal como señala Ponce Talancón (2007), a las fortaleza como las

habilidades o capacidades que la organización desarrolla de manera eficiente, tales como

los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la empresa. En

contrapartida se encuentran las debilidades de la organización, que son las actividades que

la hacen vulnerable o simplemente son actividades que no realiza eficientemente. De esta

manera agrupamos los factores que se analizan internamente en la organización.

De la misma forma, pero ahora realizando un análisis externo de la organización, localizamos las oportunidades, que no son más que las fuerzas ambientales que la organización no puede controlar, pero que representan potenciales mejoras para su desarrollo. Una vez establecida esta definición, señalamos que las amenazas son exactamente lo contrario, las mismas fuerzas ambientales no controlables por la organización que son potenciales creadoras de problemas o aspectos negativos.

Definidos estos factores podremos establecer estrategias que se pueden llevar adelante en la

organización. Para nuestro caso de estudio, una vez que se realizó el análisis antes

mencionado podemos construir la siguiente matriz FODA:

Análisis interno

FORTALEZAS

- Recursos financieros adecuados
- Habilidades para la innovación tecnológica
- Capacidad de desarrollo de nuevos procesos
- Buena imagen percibida por los postulantes
- Diversidad en el menú de posibilidades para captar candidatos
- Equipo orientado a la mejora de procesos

DEBILIDADES

- Indeterminación de roles
- Falta de información sobre las características del personal de la organización
- Registros de postulantes desactualizados

- Comunicación de requerimientos (skill) del puesto
- Insuficiente inducción previa al puesto

Análisis externo

OPORTUNIDADES

- Expansión de oportunidades de penetración de mercado laboral
- Implementación de nuevos sistemas
- Actualización de políticas de RRHH
- Nuevos procesos en las entrevistas
- Sugiero sumar: incorporación de talentos
- Retención de talentos

AMENAZAS

- Falta de personal calificado
- Falta de conocimiento del entorno laboral
- Desequilibrio entre oferta y demanda
- Competencia laboral externa
- Participación sindical
- Valores no encuadrables con los de la organización

Capítulo 6: Conclusiones

Consideramos que la propuesta inicial con la que fue abordado este trabajo integrador final

ha alcanzado su objetivo, logrando conocer los procesos de búsqueda y selección de personal que lleva a cabo la organización y el impacto esperado por ella al respecto.

A lo largo de este trabajo integrador se ha logrado:

- Caracterizar, describir y analizar la implementación de la tecnología en el proceso de búsqueda y selección de personal en la organización.
- Diseñar y proponer cinco proyectos de optimización de recursos con la utilización de nuevas tecnologías aportadas a la organización.

Respondiendo a la necesidad de incorporar a la organización perfiles actitudinales y que

tengan "la milla extra" es que nuestra propuesta pone el eje en la utilización de NTI, pero

sin perder de vista el hecho de mantener el contacto personal con quienes la integran.

Las propuestas elevadas a la organización, fueron analizadas en pos de mantener el contacto personal con las personas que integran o integrarán la entidad, con la visión de

obtener el mayor beneficio posible de las NTI's.

En un contexto global de cambios y transformaciones, las empresas deben estar

preparadas

para adaptarse a esta nueva realidad, sabiendo conjugar su necesidad de ser competitivas y

productivas y de implementar ágilmente el uso de las nuevas tecnologías, con la gestión

adecuada de su personal. Precisamente, el departamento de Recursos Humanos cada vez

tiene un papel más determinante en la estrategia de cualquier organización. Conocer

las tendencias del mercado que pueden incidir en esta área puede ayudar a sacar todo el

potencial de la función del departamento y de los postulantes seleccionados.

59

Observamos que en función a las búsquedas que se realicen de manera interna o externa es

necesario que la organización tenga establecida una metodología de medición de resultados

de manera separada, es decir que, dado que los circuitos son separados en función a las

búsquedas.

Entendemos que es posible también determinar los motivos y establecer una estrategia de

captación para poder incrementar la cantidad de postulantes que tiene el rendimiento

mínimo para el puesto

establecido.

Si bien hasta el momento venimos mencionando que las organizaciones en su mayoría

están gestionando sus recursos utilizando el Reclutamiento 2.0, consideramos oportuno

señalar que actualmente en el área de recursos humanos, se están trabajando herramientas

tales como Twitter, Facebook, etc., que conforman el hoy en día denominado

Reclutamiento 4.0. Esta nueva estrategia de atracción de candidatos, si bien permite a las

organizaciones tener cierta agilidad al momento de iniciar sus procesos de búsqueda y

selección de personal, entendemos que también genera sesgos para los postulantes, dado

que tal como señalan expertos en el área es probable que se realicen ciertos vetos en la

selección en función a publicaciones personales que nada tienen que ver con la

organización o con el desempeño que el colaborador podría tener en la misma.

El informe de sustentabilidad (2018) de la organización refiere que, al momento de

seleccionar personal, la empresa pone en práctica distintas metodologías para conocer a los

candidatos, en su perfil profesional, en sus comportamientos y valores. Es importante que

quienes se sumen a las compañías del Grupo se sientan identificados con la cultura,

garantizando así una relación virtuosa. Para ello actualmente cuenta con diferentes programas de búsqueda de personal masivos, y un sólido programa de referidos, priorizando siempre la contratación local. A lo largo de la carrera laboral, se fomenta el autodesarrollo y la movilidad interna, promoviendo así la adquisición de nuevas habilidades

60

y competencias. Al respecto consideramos que a incorporación de nuevas tecnologías al momento de la búsqueda y selección de personal, colaborarán sustancialmente a alcanzar dichos objetivos.

Desde mi rol de futura licenciada en Relaciones laborales, observo que la organización no cuenta con un equipo de trabajo que integre el área de selección, con la creación de este área será posible atender a mayor cantidad de postulantes para cada búsqueda generando una mejor terna de presentación a quienes solicitaron la cobertura de un determinado puesto, de la misma forma será posible realizar entrevistas en mayor profundidad, logrando conocer así mejor a los postulantes, permitiéndose la posibilidad de captar individuos con mayor potencial de crecimiento y en puestos acordes a sus

capacidades.

Por otra parte, en cuanto a la búsqueda que se realiza de manera interna, observamos que

aquellos colaboradores que acceden a un nuevo puesto no son alcanzados por estudios pre

ocupacionales nuevamente, lo cual puede implicar que su salud se vea afectada, ya fuere

por cuestiones posturales, sedentarismo, problemas de visión, entre otros. Atento a ello

consideramos que la realización de estos estudios debe ser efectuada al solo efecto de

poder tomar los recaudos necesarios para que el trabajador cuente con las comodidades y

seguridades necesarias para el desarrollo de sus tareas.

Otro factor que consideramos es dable señalar aquí, es el rango etario de personas, que por

naturaleza utiliza las herramientas tecnológicas para la búsqueda de empleo, señalado que a

la luz de los datos relevados a lo largo de este trabajo, generaciones como los Baby

Boomers y la denominada Generación X, ingresaron al mercado laboral cuando aún la

tecnología no había realizado su desembarque en un sentido tan amplio como lo ha hecho

en las últimas décadas, lo cual puede traer implícito el hecho de que estas personas no

recurren a las NTI's para la búsqueda o movilidad de su empleabilidad.

61

No podemos dejar de señalar aquellos factores que a la luz de nuestra labor han quedado

como interrogantes, y que proponemos como nuevas líneas de investigación tanto en el

ámbito de la selección de personal como en el ámbito de la psicología laboral:

- ¿Los posibles postulantes conocen las herramientas digitales que se encuentran a su disposición?
- ¿Las diferentes organizaciones, independientemente de su tamaño, pueden obtener beneficios mediante el uso de nuevas tecnologías de este tipo de preselección de personal?
- ¿Qué permeabilidad tienen las organizaciones a recibir nuevas propuestas para sus gerencias de recursos humanos?
- Percepción y realidad: los postulantes ante las nuevas tecnologías para la selección

de personal. ¿El ser humano está preparado para despersonalizar esta etapa tan

importante en su vida laboral?

Referencias Bibliográficas

Arias Galicia, Fernando (1980) "Administración de recursos humanos". Ed Trillas. México

Alfaro Castellanos, Melida (2012) "Administración de personal" . 1° Ed. Red Tercer

Milenio. México

Alles, Martha Alicia (2008): Dirección estratégica de recursos humanos: casos gestión por

competencias. - 3a ed. 1a reimp. – Buenos Aires:
Granica.

Alles, Martha Alicia (2006): Selección por competencias. 1a ed. - Buenos Aires:
Granica.

Blasco, Roberto: Modelos de selección de personal generados en la historia de la
psicología

(Fecha de consulta 05/11/2019) Disponible en

[http://www.robertexto.com/archivo19/modelos_selecc_pers-h
tm](http://www.robertexto.com/archivo19/modelos_selecc_pers-h
tm)

Castillo Hellmund, Maricris. (2018). Una búsqueda de nuevas praxis en torno al uso
de las

tecnologías de la información y la comunicación: Más allá del ba-be-bi-bo-bu

digital. Actualidades Investigativas en Educación, 19(1), Disponible en:

<https://dx.doi.org/10.15517/aie.v19i1.35571>. (Fecha de consulta
03/09/2019)

Chiavenato, Idalberto (2008): Gestión del Talento Humano. 3° Edición. Editorial Mc
Graw

Hills

Cierco, David (2011): Cloud Computing: retos y oportunidades. Ed. Fundación ideas.

www.fundacionideas.es (Fecha de consulta
14/11/2019)

Cravino, L. (2007). Medir lo importante. 1a ed. Buenos Aires,
Argentina

Darío Rodríguez, M (2015): Diagnóstico Organizacional. 8° Edición. Pontificia

Universidad Católica de Chile. Ediciones
UC.

Dessler, Gary (2009). "Administración de Recursos Humanos". 11° edición. México.
Pearson Educación.

63

Gibson, J.I, Ivancevich J.M. y Donnelly Jr. J.H. (1997) Las Organizaciones,
comportamientos, estructuras y procesos. Colombia Mc Graw
Hill.

Grover Dorado, John (2013): El uso de las redes sociales en el ámbito laboral.
Disponible

en: [http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacf130056-grover_dorado-
uso_las_redes_sociales](http://www.saij.gob.ar/doctrina/dacf130056-grover_dorado-
uso_las_redes_sociales) (fecha de consulta
10/11/2019)

Hernández Sánchez, Blanca Yenny (2012). LA SELECCIÓN DE PERSONAL,
ALGUNAS CONSIDERACIONES FRENTE A SUS PRÁCTICAS. Semestre

Económico, 15(31). Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1650/165024299007>. (Fecha de
Consulta

18/11/2019)

INDEC (2019): Informe Acceso y uso de tecnologías de la información y la
comunicación.

EPH. Informes técnicos, 3 (86). Disponible en:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_19CF6C49F37A.

pdf

Izquierdo, J. (2019) citar el título del artículo <https://www.iebschool.com/blog/reclutamiento-seleccion-gestion-talento-rrhh-2-0/>

Jiménez Bermejo, Daniel: Tecnologías de la información y la comunicación. (TIC).

Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic.html> (Fecha de consulta 05/11/2019)

Mababu Mukiur, Richard (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales:

Reclutamiento 3.0. [Fecha de Consulta 4 de Diciembre de 2019]. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31048901008>"
>

Marradi, A.; Archenti, N.; Piovani, J. (2007) Metodología de las Ciencias Sociales.

Buenos Aires, Emecé Editores.

64

Meneses Benítez, Gerardo (2007). Las nuevas Tecnologías de la Información. (Cap. 2)

NTIC, Interacción y aprendizaje en la Universidad. Universitat Rovira I Virgili.

Cataluña. España.

Meo, Analía Inés (2010) Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en la

investigación social. La experiencia Internacional y el caso de la sociología en Argentina. Aposta. Revista de Ciencias Sociales, núm. 44, enero-marzo, 2010, pp.

1-30 Luis Gómez Encinas ed. Móstoles, España

Navarro Abarzúa, Iván (2005). Capital Humano: Su Definición y Alcances en el Desarrollo

Local y Regional. [Fecha de Consulta 9 de Octubre de 2019]. Disponible en:

[https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2750/275020513035"](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=2750/275020513035)

>

Ortiz, Florangel (2008). Medición de la Capacidad de Innovación Tecnológica (Caso de

Estudio: Industria Papelera Venezolana) II International Conference on Industrial

Engineering and Industrial Management XII Congreso de Ingeniería de

Organización September 3-5, 2008, Burgos, España

Peña, S (2005) Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias.

Innovaciones de Negocios 2(1): 121-144. Universidad Regiomontana, Mty, y

UANL, FACPYA, San Nicolás, N. León, México.

Ponce Talancón, Horacio (2007) La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación

de estrategias de intervención en diversas organizaciones Enseñanza e Investigación

en Psicología, vol. 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp. 113-130 Consejo Nacional

para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C. Xalapa, México

Recto Figueiras, Eugenio (1980): La planificación de los recursos humanos en la empresa.

Editorial Hispano Europea.
España.

Restrepo De O., Luz A; Landino T., Ana , y Orozco A., Diana (2008). Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencia para niveles

directivos de la organización. [Fecha de Consulta 4 de Diciembre de 2019]. 65

Disponibile en:
[https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=849/84920503051"](https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=849/84920503051)

Saiz Bringas, Claudia (2016). Reclutamiento 2.0, herramientas 2.0 en los procesos de reclutamiento (trabajo de fin de grado). Universidad de Cantabria. España.

Sautu, R , Baniolo, P, Dalle,P, Elbert, R (2005) Manual de metodología: construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología. 1° Ed reimpresión. Ed. Clacso. Buenos Aires

Hernández Sampieri, R , Fernández Collado, C, Baptista Lucio, P (2010). Metodología de

la investigación. 5° Ed. Editorial Mac Graw Hill. México.

Toffler, A. (1997). La tercera ola. Barcelona: Plaza y Janes.

Thompson, A. y Strikland, K.F.C. (1998). Dirección y administración estratégicas.

Conceptos, casos y lecturas. México: Mac Graw-Hill Interamericana.

Manuales y Material aportado por la organización

Informe de sustentabilidad 2018

Manual de procedimientos para la selección de personal interno y externo

Sitios webs consultados

- www.administraciondepersonalunaj.blogspot.com

- <https://tecnologiasaplicadasunaj.blogspot.com/>

Anexos

Anexo 1: Guía de entrevista

Guía de entrevista y nota presentada a la organización

El motivo de la entrevista es para finalizar la Licenciatura en Relaciones del Trabajo en la

Universidad Nacional Arturo Jauretche, para lo cual los/as estudiantes debemos realizar un

trabajo integrador final (TIF).

Una vez terminado el proceso de análisis de los datos, entregará un trabajo escrito de

carácter académico titulado “Implementación de tecnología en el proceso de selección de

personal en una entidad bancaria de capitales privados”, que me permitirá acceder al título

de Licenciada en Relaciones del Trabajo y se archivará en la biblioteca de la Universidad.

Toda la informaci3n relevada y suministrada, en esta entrevista, será de uso exclusivamente

académico y pedag3gico ya que se convertirá en una herramienta didáctica que apoye la

formaci3n de los estudiantes de la carrera de Relaciones del Trabajo. Quisiera destacar que

durante todo el proceso se garantizan el anonimato de la organizaci3n y de las personas que

la integran, en ning3n momento se utilizará su nombre real y se evitarán detalles que permitan identificarla.

1. C3mo llegas a la organizaci3n? Hace cuánto tiempo trabajas aquí? Siempre tu desempe1o fue en el dpto. de RRHH? Anteriormente desempe1aste esta tarea en otra organizaci3n? Tu formaci3n académica, est  relacionada al área donde te encuentras trabajando actualmente?
2. C3mo se estructura hoy el departamento de RRHH en la organizaci3n?
3. Cuántas personas lo integran?
4. Qué responsabilidades diarias se encuentran relacionadas a la selecci3n de personal?
5. Estas responsabilidades, se organizan de alguna forma en particular? Por equipos

de trabajo por ejemplo?

67

6. Con qué otros departamentos de la organización interactúan? (Más allá de todos

aquellos a los que asisten en la provisión del personal requerido)

7. Que da inicio al proceso de búsqueda?

8. Como son los procesos de búsqueda y selección de personal establecidos por la

organización? Podría brindarme una descripción de inicio a fin?

9. En caso de mencionarse la existencia del manual preguntar si lo conoce , en caso de

no mencionarlo, preguntar de su existencia

10. Este manual hace cuánto tiempo se encuentra en vigencia y uso?

11. Se cumplen todos los procesos establecidos en dicho manual? Si su respuesta es

negativa, Porque no se cumplen?

12. Existen indicadores que midan la eficacia del mismo? Qué parámetros considera?

13. Cuál es el modelo que la organización está implementando actualmente en la

selección de personal? Tiene un foco puntual? cual?

14. La determinación de uso de este modelo de selección corresponde a algún criterio

en particular? Cuál?

15. Cuáles son, desde tu perspectiva, los aspectos más positivos que tiene el modelo que

se está utilizando? Cuales considera que son los aspectos negativos?

16. El modelo es utilizado tanto para búsquedas internas y externas?

17. Dentro de las posibilidades de interacción que tienes con el método de selección,

que modificaciones o ajustes le realizarías?

18. La Asociación Bancaria y sus delegados, intervienen en alguna parte del proceso?

Por ejemplo participan en las entrevistas? Ofertan su bolsa de trabajo?

19. Cuál es el rol de las redes sociales en el Dpto. de Recursos humanos?

20. El uso de redes generó una reformulación de las reglas respecto de la información

que la organización compartía y solicitaba a los postulantes?

21. Teniendo en cuenta el método de selección, cuáles son los procesos tecnológicos

que se aplican al momento? Considerando que llamaremos proceso tecnológico a la

aplicación de diferentes redes sociales, procesos digitales, entrevistas y CV por

video, etc.

22. Éste uso de las tecnologías que se realiza, se aplica a todas las búsquedas tanto

internas como externas? Se aplica a todos los requerimientos de la

organización?

Porque?

23. Algún proceso tecnológico dejó de ser aplicado? Si fue así, cuál fue el motivo?

68

24. Independientemente de la tecnología que se utilice, cuál considera que es el aporte

más importante que realiza ésta a la selección de personal?

25. Considerando el uso que se le da a las aplicaciones tecnológicas, alguna de ellas

considera que sea más “aceptada” por el entrevistado? Y por usted? Existe una

medición de efectividad relacionada?

26. Qué parámetros tiene en cuenta la medición que analiza la efectividad del uso de la

herramienta tecnológica?

27. El uso del entorno tecnológico es aplicado en todos los casos? Corresponde a

búsquedas puntuales que responden a algún criterio en particular?
Cuál?

28. La utilización de estas tecnologías replica de alguna otra organización del segmento? Por qué?

29. Considera que es viable ampliar la gama de aplicaciones de índole tecnológica utilizadas en la selección?

Porque?

30. Hay alguna etapa del proceso que se vea afectada directamente en mayor medida

(positiva o negativamente) a raíz del uso de aplicaciones tecnológicas?

Considera

que es viable modificar esta conducta?

Cómo?

31. Que le interesaría mejorar del proceso de selección en uso mediante la utilización de

tecnologías?

32. Algo más le interesaría comentar relacionado a la selección de personal o la

implementación del uso de

tecnología?

Anexo II: Descripción de los entrevistados

Nuestros entrevistados fueron propuestos por la organización desde el área de RRHH, que

nos proponen que Mía y Tobías sean los referentes para que nos brinden información y nos

puedan aportar sus conocimientos sobre procesos y tareas. Cabe señalar aquí que la

organización brindó su conformidad para la realización de este trabajo de investigación y se

le ha enviado a los referentes copia de la encuesta a realizar.

Mía (29 años) se presenta a la entrevista conociendo ya los objetivos de la misma y muy

predispuesta a darnos información, siendo su presentación la siguiente:

“Llegué a la organización hace 10 años, por medio de un programa de Inclusión social que

el banco tenía implementado, mediante un contrato de 9 meses en un área/sector que ya no

existe, a partir de la evaluación de desempeño que la empresa realiza a todo su personal,

contratado o en calidad de planta permanente, una vez finalizado este contrato me

efectivizaron pero llevando adelante otras tareas como atención telefónica en call center y

resolución de reclamos. Luego de 5 años y por medio de una búsqueda interna, me postulé

para un área de capacitación donde quedé seleccionada para realizar proyectos de

capacitación para el personal, no desde la enseñanza de algún tema sino desde la

diagramación de la jornada que se llevaba a cabo. A principios de 2019 y por los cambios

organizacionales comencé a formar parte del área de asesoría de RRHH. “

Mía está terminando su carrera de Antropóloga Social en la UBA y considera que su

carrera, aunque fue una elección en la cual no tuvo incidencia su trabajo, le permite poner a

la práctica muchas propuestas desde otro punto de

vista.

Tobías (24 años) por su parte se presenta comunicándonos que se encuentra cursando el

último años de la carrera de Administración de empresas en la UADE, aunque nos señala

que tiene intenciones de hacer un posgrado orientado a Recursos humanos, dado que su

paso por esta área dentro de la empresa le abrió un gran panorama en cuanto a las

relaciones que se entablan a diario. Su paso por la organización nos comenta “es corto, hace

poco más de 2 años que trabajo acá, comencé en el área de contabilidad, para eso fueron

las primeras entrevistas que me hicieron, pero la persona que me entrevistó resaltó que “eso

no era lo mío, que me veía para otra cosa” (...) eso dejó sembrada la primer semilla de que

podía tener otra función acá adentro, entonces cuando se hizo la primer publicación para

70

pasar a Recursos me anoté”. Tiene, a fines de 2019, sólo 9 meses en el sector, por lo cual él

mismo se considera “nuevito”.

Mía y Tobías tienen a su cargo, junto con un grupo de asesores que dependen de diferentes

jefes de RRHH, la asesoría de personas en de diferentes zonas y sectores. Dentro de las

tareas que realizan a diario, están las de búsqueda de personal.

