

Maestría en Psicología Organizacional



“Propuesta de un plan de mejora en los procesos de reclutamiento y selección para la consultora Steinhardt S.A. a partir de los cambios ocurridos durante la pandemia”

Tutor: Dr. Pablo Pérez Vilar

Alumna: Wendy Saltos Macías

Septiembre, 2021

**Magister en Psicología Organizacional con Orientación
Gerencial**

Facultad de Psicología

Septiembre de 2021

RESUMEN

En el presente trabajo se abordarán como temas principales el proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de analizar cómo se vieron afectados dichos procesos en el contexto de la pandemia originada por el virus Covid-19 en la consultora Steinhartd S.A y cómo abordar dicha situación con el objetivo de proponer un plan de mejora, garantizando el cumplimiento de todas las instancias de los procesos, sin afectar la calidad del mismo.

Para ello, se realizó una investigación de carácter descriptivo, cualitativo, con diseño no experimental, mediante entrevistas al equipo de selección de personal de la consultora, con el fin de efectuar un análisis de la situación actual, y proponer una implementación de plan de mejora.

Con sus propuestas, este trabajo busca mejorar el uso de las fuentes y portales de reclutamiento, optimizando su uso, así como también proponer alternativas de reclutamiento y selección relacionando a la empresa con diferentes actores para atraer potenciales candidatos. Siguiendo la misma línea, se establecieron nuevas alternativas de evaluación de los candidatos para que aporten información de valor para la realización de un mejor análisis, obteniendo el perfil que más se ajuste a las necesidades y requerimientos establecidos por el cliente en la definición de la descripción del puesto. Por otro lado, y no menos importante, también se propondrá el uso de nuevas herramientas para la realización de entrevistas y evaluaciones online, que garanticen que se puedan cumplir todas las instancias del proceso con el candidato, sin que se vea afectada la calidad del proceso ante la nueva normalidad.

Palabras Claves: Reclutamiento, Selección, Plan de Mejora, consultoría

INDICE

1. OBJETIVOS.....	8
1. MARCO TEORICO	9
3.1. Sistema y Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos	9
3.1.1. Subsistema de provisión de personas	9
3.1.2 Congruencia con filosofía y política organizacional	11
3.2. Procesos de reclutamiento	11
3.2.1. Fuentes de reclutamiento.....	18
3.3. Selección.....	21
2. METODOLOGIA	26
2.1. Características de la empresa	26
2.2. Tipo de estudio para la realización del diagnostico	28
2.3. Sujetos y Muestra.....	28
2.4. Técnicas de recolección de datos.....	28
2.5. Plan de análisis de datos	29
2.6. Procedimiento para la elaboración del plan de acción	29
3. DIAGNOSTICO	31
3.1. Análisis e interpretación de los datos	31
Análisis FODA de la empresa en el proceso de reclutamiento y selección durante la pandemia.....	41
7. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MEJORA.....	43
7.1 Propuesta de implementación	43
7.1.1 Ampliar y profundizar en el manejo de las plataformas de búsqueda de candidatos y técnicas de reclutamiento externo con el fin de optimizar el proceso reclutamiento.....	43
7.1.2 Proponer nuevas estrategias de reclutamiento que permitan optimizar el proceso.	45
7.1.2.1 Favorecer el reclutamiento interno	46
7.1.2.2 Promover los rasgos favorables de cada empresa cliente en las búsquedas	47
7.1.2.3 Crear anuncios de reclutamiento más atractivos	47
7.1.2.4 Presentación de candidatos por recomendación: Plan de referidos	48
7.1.3 Establecer alternativas para la evaluación de candidatos en el proceso de selección.	49
7.1.3.1 Aplicación de un cuestionario técnico post entrevista	49
7.1.3.2 Aplicación de técnicas de simulación online	50

7.1.4 Brindar elementos que permitan aprovechar los beneficios del proceso de entrevistas realizadas a distancia.....	51
7.1.5 Proponer formas de acompañar a los candidatos para facilitar su integración al nuevo puesto de trabajo.....	52
7.1.6 Proceso de reclutamiento y selección actualizado	54
8. CONCLUSION	56
9. BIBLIOGRAFÍA.....	59

INTRODUCCIÓN

El mundo laboral actual se desarrolla constantemente, por lo tanto, se hace más exigente y más competitivo en el ámbito laboral y social. A lo largo del tiempo los cambios producidos en este aspecto han generado modificaciones en el estilo de vida de las personas y también, con los nuevos avances tecnológicos, han cambiado la manera de trabajar. Con la llegada de la pandemia y los efectos adversos que produjo el aislamiento social, la tecnología como herramienta cumplió y cumple un papel fundamental en desarrollo económico, social, educativo y sobre todo laboral, (Wolf, 2020).

Según la ONU (2020), debido a la crisis epidemiológica que se desato a nivel mundial con la llegada del virus *COVID-19* y su transmisión, se ha modificado enormemente el desarrollo laboral y cotidiano de las personas, debido al aislamiento social tuvieron que ponerse en marcha varias herramientas tecnológicas que permitieron trabajar a través de la modalidad *home office* (trabajo en casa) o teletrabajo.

En este contexto, la gestión de los Recursos Humanos en las empresas son un desafío. Según Carrasco Hernández (2014), el grado de éxito de las organizaciones en general, depende primordialmente de la calidad de dotación de recursos existentes en la misma. Ya sea por las propias características de estos individuos, o por la capacidad de la empresa para combinarlos en las actividades organizativas.

Por ello, Chiavenato (2001) sostiene que la práctica de reclutamiento y selección es uno de los aspectos estratégicos en la administración de los recursos humanos, y por ende lo es también para la organización en general.

Específicamente el autor (Chiavenato 2001), en el marco de los distintos subsistemas de la gestión de recursos humanos, se plantea como temática esencial el análisis de las prácticas de reclutamiento y selección de personal, es decir trabajando sobre el subsistema de previsión de los recursos humanos

Respecto a este tópico, Alles, (2011) afirma que existen innumerables enfoques que pueden referenciar la importancia de esta práctica en la gestión de las organizaciones, para esta autora uno de los más importantes remite a la idea del reclutamiento y selección como un proceso generador de espacios laborales, de aprendizaje y desarrollo en las empresas, que comienza con el impulso de la propia

organización por mejorar su desempeño, lo que en determinadas ocasiones le implica, incorporar nuevos trabajadores.

Para Werther y Davis (2010), esta instancia comienza cuando en el seno organizacional se identifica la necesidad, ya sea por haberse generado una vacante, o porque la propia empresa ha definido profundizar y especializar su trabajo, cualesquiera sean las circunstancias lo que continua será el análisis de aquellas demandas y requerimientos que el puesto de trabajo genera, por lo tanto suscriben al profesional de recursos humanos a un estudio detallado de los requerimientos, necesidades y exigencias que le generará el puesto al nuevo colaborador.

En esta etapa, donde el responsable del proceso se encuentra estudiando los detalles del puesto, Alles (2012) describe la necesidad, y al mismo tiempo la oportunidad de concientizar a los profesionales para que interpreten y articulen dicha instancia como un momento de aprendizaje, para luego ser formadores en simultaneo a la hora de tener el contacto con los postulantes, y de esta forma desarrollar lo que se denomina *employer branding*, es decir que desde esta perspectiva el reclutamiento y selección no solamente debe ser entendido como una actividad estrictamente de la dimensión interna, sino también conlleva aspectos que impactaran indirectamente en la imagen de la organización que se le pueda generar a aquellos potenciales empleados de la empresa.

Lukaszewski, Stone-Romero y Johnson (2013) sostienen que este abordaje conceptual tiene como marco referencial la importancia y el protagonismo del reclutamiento y selección en el desenvolvimiento de las empresas, donde el propósito principal es proveer a la organización con un gran grupo de solicitantes de empleo en términos de conocimientos, habilidades y otros atributos.

De acuerdo a lo planteado, se deduce que “el proceso de selección es considerado el eje fundamental en el cual radica el éxito de las organizaciones, inmersas en un mercado globalizado que avanza a pasos agigantados, y en el cual las empresas que marcan la diferencia, han concentrado sus fuerzas en reclutar e incorporar los mejores talentos, los cuales se encargan de potenciar y dirigir a las organizaciones hacia la cima del éxito empresarial” (Agreda Arteaga, s/f, p., 89).

Según Garcia Castro, et al (2016), el proceso de reclutamiento y selección es una herramienta valiosa que permite conocer el potencial de los candidatos para poder elegir

el talento más adecuado a incorporar. Es así como el exponencial crecimiento de la tecnología, internet, y demás instrumentos tecnológicos, que impactan directamente en el sector de recursos humanos, generan oportunidades significativas para las empresas con el propósito de agilizar y hacer más eficientes los procesos de incorporación de su personal.

La importancia de esta investigación permite visualizar la instancia en la que se encuentra la formalización de esta actividad en el nuevo contexto, donde han aparecido nuevos problemas y oportunidades, para de esta manera generar recomendaciones e identificar los desafíos ante los que se enfrentaron los profesionales de recursos humanos buscando mejorar y optimizar la gestión de reclutamiento y selección.

Para el desarrollo de la temática es importante determinar cómo son los procesos de reclutamiento y selección durante el transcurso de la pandemia y que diferencias tienen con los procesos anteriores. El objetivo es, una vez descripta la situación actual, poder evidenciar los posibles problemas latentes, realizar un “proyecto de mejora” y que a futuro se puedan aplicar estas soluciones a través de un plan estratégico que tenga en cuenta todas las dimensiones estudiadas.

1. OBJETIVOS

Objetivo General:

Conocer cómo impactó la pandemia en los procesos de reclutamiento y selección del personal en la consultora Steinhardt S.A. y promover un plan de mejora para la nueva normalidad.

Objetivos Específicos:

- Explorar los procesos de reclutamiento y selección del personal antes de la pandemia y post pandemia de la empresa Steinhardt S.A.
- Detectar debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la empresa en los procesos de reclutamiento y selección durante la pandemia.
- Establecer objetivos de mejora sobre la base del diagnóstico.
- Desarrollar una propuesta para la implementación de un plan de mejora, de los procesos de reclutamiento y selección, para optimizar la búsqueda de nuevos candidatos e incorporación de candidatos.

1. MARCO TEORICO

Las organizaciones necesitan constantemente incorporar nuevos empleados, indistintamente se cuáles sean las áreas de incumbencia, y para ello se sirven de metodologías específicas que puedan facilitarles el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Según Chiavenatto (2001), el mercado de trabajo o mercado laboral se compone de las ofertas de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o época. Se define sobre todo por las organizaciones y sus oportunidades. Cuanto mayor es el número de organizaciones en determinada región, tanto mayor el mercado de trabajo y su potencial de disponibilidad de plazas vacantes y de oportunidades de empleo

Esta actividad clave se encuentra inmersa dentro de los subsistemas de recursos humanos que se desarrollan en las compañías corresponde al subsistema de provisión Chiavenatto (2001).

3.1. Sistema y Subsistemas de Gestión de Recursos Humanos

Específicamente y de acuerdo con la temática principal que se desarrolla en este trabajo el subsistema a estudiar refiere a la metodología para incorporar e integrar el personal a las organizaciones.

3.1.1. Subsistema de provisión de personas

Para Chiavenatto (2001) la función primordial de este subsistema es proceder a la planificación de la cantidad de personal que requerirá la organización en el corto plazo. Dentro del mismo se encuentran los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas, para lo cual se debe tener en cuenta la estrategia general que la empresa implementará. Se debe definir el perfil óptimo de requerimientos que demandará cada puesto para proceder con el reclutamiento y selección de las personas que ocuparán dichos puestos.

Según Bretones y Rodriguez (2008) el reclutamiento es el proceso que tiende a atraer potenciales candidatos cualificados capaces de ocupar diferentes cargos dentro de la organización. Por lo tanto, esta gestión de reclutar y seleccionar al personal, debe ser lo más eficiente posible, ya que los demás procesos dependerán de la cualificación del personal que ya fue contratado.

Es por ello, que proporcionar y seleccionar al personal es una actividad fundamental de la gestión de recursos humanos en una empresa, afecta directamente al desempeño, siendo la clave de la productividad y el buen funcionamiento de la misma (Vardarliera, Vuralb, Birgün, 2014).

Werther y Davis (2008), explican que para dar comienzo al proceso el reclutador identifica las vacantes que existen o existirán en la organización, tomando en consideración el análisis de puestos de la compañía. El reclutamiento proporciona como resultado información útil acerca del conocimiento y capacidad que posee cada individuo que forma parte de la organización, lo que permite tomar decisiones estratégicas.

Esta actividad, es parte de un proceso configurado por diversas tareas y pasos que responden a un protocolo de desarrollo, que debiera presentar principios de flexibilidad y rigidez. La rigidez para lograr respetar la secuencia lógica del trabajo, y la flexibilidad para que esta aplicación pueda adaptarse a la circunstancialidad en la que se encuentre el propio profesional, y además para impulsar la secuencia posterior que se complementa a la etapa de selección (Werther y Davis, 2008).

Por su parte, la segunda etapa clave del todo el proceso remite entonces a la selección, que es el periodo donde la organización implementa el trabajo de depuración de los candidatos que han sido estipulados en la lista de potenciales candidatos para el puesto de trabajo, (Werther y Davis, 2008).

Específicamente, según estos autores (Werther y Davis, 2008) la selección de personal es el proceso mediante el cual la organización va a elegir entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor con los criterios del puesto a cubrir, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos. Sus etapas son: a) evaluación del currículum vitae, b) evaluación de potenciales candidatos, c) entrevistas, d) exámenes psicológicos y de salud, e) valoración general de los mismos y f) elección del candidato más idóneo para el puesto a cubrir. Esta función podrá estar a cargo de la misma empresa o contratar los servicios de outsourcing.

Es importante considerar que estas dos actividades que son parte del mismo subsistema, deben ser definidas y gestionadas congruentemente con la filosofía y política de la organización que se desarrolla a continuación.

3.1.2 Congruencia con filosofía y política organizacional

La gestión de reclutamiento y selección es una herramienta que no solo se sustenta en su función de incorporación de personal a la compañía, sino que es la primera de las herramientas estratégicas con las que trabaja el profesional de recursos humanos (Bretones y Rodríguez, 2008).

Poder elegir el perfil de empleado que se considere idóneo a los fines de la organización es de los aspectos más determinantes para el futuro del desempeño empresarial, por lo tanto, esta instancia implica la perspectiva estratégica, táctica y operativa, que si bien es efectuada desde el segundo de estos tres niveles, debe encontrarse alineada a la filosofía y política global de la empresa (Werther y Davis, 2008).

En este sentido, el administrador tiene la obligación de materializar la identidad organizacional en ideas claras para que el candidato comprenda la esencia del espacio al cual se está integrando. No solo se trata de cubrir una vacante, sino también de hacerlo estratégicamente (Werther y Davis, 2008).

Bretones y Rodríguez (2008), afirman que esto significa trabajar acorde a los lineamientos filosóficos y políticos de la empresa, dejando de lado la inmediata necesidad y urgencia que demanda el puesto, ya que en reiteradas ocasiones estas circunstancias se vuelven contraproducentes a los propósitos centrales de la compañía, y una decisión que a priori, parecía simple se transforma en el mediano y largo plazo en un conflicto que podría implicar pérdida productiva, desfasajes legales, y conflictos en el seno interno de la organización.

3.2. Procesos de reclutamiento

Para lograr un buen procedimiento de selección es necesario en primer lugar tener en claro cuestiones como cuáles son los puestos a cubrir, y que requisitos tienen estos. De modo de lograr un buen reclutamiento para dar con el candidato idóneo es necesario contar un buen análisis del puesto (Dolan, 2007).

En las prácticas de contratación, lo que se busca es en primer lugar encontrar y ubicar a la persona más calificada en la vacante. Según Dolan (2007), una vez realizada la planificación lo que se busca es el reclutamiento o búsqueda de los candidatos para cubrir la vacante disponible; luego la selección o decisión de escoger al candidato que

cumpla con las cualidades; y por último la socialización o integración de los nuevos empleados en su puesto.

“El reclutamiento de empleados es encontrar o atraer a los candidatos para los puestos vacantes del patrón” (Dessler, 2001, p. 172). Chiavenato (2005), por su parte lo define como una serie de procedimientos orientados a atraer a los mejores candidatos potencialmente preparados y calificados para cubrir un puesto dentro de una organización. Consiste en difundir una invitación amplia, mediante un medio de comunicación, el cual se considere como el más eficaz para la ocasión. Es importante contar con un sistema de información mediante el cual la organización divulgue y ofrezca al mercado de recursos humanos sus oportunidades de empleo.

Este proceso consiste en facilitar a la organización la selección de la materia prima básica (posible personal) la cual formará parte de su funcionamiento. El reclutamiento no siempre busca abarcar el mercado completo de los recursos humanos, sin dirección alguna. Generalmente se dirige a orientar la búsqueda de personal hacia un perfil específico el cual encaja con las cualidades que debe tener la persona ocupante de la vacante propuesta según las descripciones de puestos. Un gran desafío para las empresas es establecer las fuentes de suministro de recursos humanos indicadas para cumplir con las exigencias consideradas. A estas fuentes se las denominan fuentes de reclutamiento (Chiavenato 2005).

Según Chiavenato (2005), la identificación, la selección y el sostenimiento de las fuentes de reclutamiento constituyen la forma por la cual la Administración de Recursos Humanos puede:

- Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento.
- Reducir el tiempo de proceso de reclutamiento.
- Disminuir los costos operacionales de reclutamiento, mediante la economía en la aplicación de sus técnicas.

Por su parte, Werther (2008) plantea que cuando una organización busca cubrir una vacante con capital humano, la misma debe decidir si lo hará de forma interna o externa, las cuales cada una de ellas está acompañada de sus ventajas y desventajas.

Por otro lado, Alles (2010) afirma, “el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización” (p. 168). Por su parte, para Betrones y Rodríguez (2010) el reclutamiento puede definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización, en el reclutamiento es donde se difunde la información de la vacante solicitada para que todos los interesados se acerquen de acuerdo a las especificaciones y donde se busca a los posibles candidatos que podrían ocupar determinado puesto de trabajo.

Arias (2012), señala que los objetivos del reclutamiento de personal son los siguientes:

-Divulgar y ofrecer al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo generado al interior de la Empresa.

-Proveer a la empresa un número suficiente de candidatos que cumplan los requerimientos mínimos de un cargo vacante.

-Construir y mantener actualizado un banco de candidatos, con base en preselección de hojas de vida, de manera que se encuentren listas para el momento que se presente la necesidad.

3.2.1 Tipos de reclutamiento:

- *Reclutamiento Interno:*

Werther (2008) le da una mirada positiva a esta forma de reclutamiento, basándose en que es una forma de crear un clima positivo dentro de la organización ya que sus integrantes perciben la sensación de crecimiento en la misma. También es visto como una forma de ahorro, ya que no se pierde recursos familiarizando al empleado en su nuevo entorno.

Por otra parte, según el autor mencionado también cuenta con la desventaja de poder generar un clima de frustración entre aquellos que no han logrado cubrir el puesto. Chiavenato (2005), también plantea que este censo interno no debe ser ocasional, sino que debe tratarse de un proceso continuo y constante. El cual debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización, realizando un análisis y conociendo

cuáles son las necesidades del personal, cuáles son los perfiles y características con los que se deben identificar en aquellos miembros posibles.

Werther (2008) propone cinco modelos para realizar la estimación de la demanda del personal.

- Modelo basado en la demanda estimada del producto o servicio. Este modelo plantea la vinculación entre la necesidad de personal y la demanda de productos o servicios. Esta relación puede influir en ambas variables a partir de las fluctuaciones de las tecnologías, la productividad, los recursos financieros y económicos, por el recurso de personas en la organización.

- Modelo basado en segmento de puestos, se basa en orientarse también al nivel operativo de la empresa, y su objeto es fundar las necesidades de personal a partir de la familia de puestos.

- Modelo de sustitución de puestos clave. Para este modelo se utiliza los cuadros de reemplazo potencial, el cual es una representación visual de los posibles reemplazos dentro de la organización, dependiendo si el posible candidato tiene las condiciones para tomar el otro puesto.

- Modelo basado en el flujo de personal. Se basa en el seguimiento de los movimientos del personal. Tanto de adentro hacia afuera, como de afuera hacia adentro, transferencias y promociones. De esta forma permite estimar a corto plazo las necesidades probables de personal.

- Modelo de planeación integrada. Este modelo cuenta con la integración de una serie de variables, las cuales intervienen en la generación de la demanda de personal. Teniendo en cuenta: el volumen de producción planeado, los cambios en la tecnología los cuales producirán cambios en el flujo del personal, el comportamiento de los clientes respecto a la oferta y demanda y la planeación de realizar carrera en la empresa.

Para Chiavenato (2010), dentro del Reclutamiento Interno se pueden tomar en consideración las siguientes ventajas:

- Es más económico.

- Es más rápido.

- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

Pero también para el mismo autor existen las siguientes desventajas:

-Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, ya que si no se cuenta con éstos se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando apatía, desinterés, o el retiro.

-Puede generar conflicto de intereses. Ciertos trabajadores de niveles superiores que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.

-Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación denominada "principio de Peter", al elevar al personal a una posición donde no pueda demostrar competencia, sino más bien se provoque el demostrar el máximo de su incompetencia.

-Se induce a las personas a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional, perdiendo la creatividad y la actitud de innovación.

-Pérdida del valor del talento humano de la organización, por lo tanto el reclutamiento interno sólo puede efectuarse a medida que el candidato interno a una sustitución tenga efectivamente condiciones de igualar a corto plazo al antiguo ocupante del cargo y esperando que éste lo pueda superar en el futuro.

▪ *Reclutamiento externo:*

Werther (2008), también destaca lo positivo de esta modalidad en que aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas a la organización el hecho de tener una persona nueva. Esto permite, de alguna forma, romper con la inercia de ciertas circunstancias. Como desventaja, un reclutamiento externo siempre es más costo en términos económicos y de tiempo.

El autor también menciona que esta forma es más insegura, de modo que, si bien se realizan todas las precauciones para tomar al personal ideal, no siempre se tiene la certeza que se está eligiendo a la persona correcta. Habiendo seleccionado cuáles fuentes de reclutamiento son más idóneas para el puesto a cubrir, posteriormente se publica la vacante y se hace un pre filtrado de aquellos candidatos que cumplen con los requerimientos excluyentes, para de esta forma finalizar con el proceso de reclutamiento, entrando en la nueva etapa de seleccionar a aquel que más se acerque al perfil buscado.

Por otro lado, para Chiavenato (2010) es el proceso que opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

Técnicas del reclutamiento externo:

Sánchez (2012), alude que las técnicas de reclutamiento externo son herramientas que permiten buscar el recurso humano requerido fuera de la organización, orientando esa búsqueda directamente en el Mercado de Recursos Humanos disponible en una región. Entre las principales técnicas de reclutamiento externo se encuentran:

- Base de datos: Consiste en mantener un registro de los candidatos sobrantes en reclutamientos anteriores, donde se han ingresado sus hojas de vida, y pueden ser utilizadas en futuros reclutamientos. Así al buscar un candidato externo la primera fuente será consultar la base de datos.

- Anuncios: Consiste en utilizar los anuncios por periódicos de mayor circulación, dentro de este esquema también se encuentra formularios ubicados en lugares estratégicos, página web institucional y diversos sitios de internet.

- Agencias de empleos: Se envía los requerimientos del personal a reclutar a agencias, que pueden ser estatales o privadas, que se ocupan de buscar en su base de datos a las personas que reúnan las características deseadas del puesto vacante.

- Universidades y Asociaciones gremiales: Se reclutan los candidatos mediante el anuncio de oportunidades laborales en el mercado, dentro de cada uno de estos establecimientos.

-Presentación de candidatos por recomendación: Es una de las técnicas más utilizadas en los procesos de reclutamiento que se presenta en gran parte de las empresas.

Según Chiavenato (2010), el reclutamiento externo ofrece las ventajas siguientes:

-El ingreso de nuevos elementos a la empresa proporciona ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y permite en ciertos casos una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa.

-Permite mantenerse actualizada con respecto al ambiente externo y a la par de lo que ocurre en otras empresas.

-Renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa.

-Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento.

Para el mismo autor (Chiavenato 2010), el reclutamiento externo también presenta las desventajas siguientes:

-Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa.

-Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, material de oficina, etc.

-En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar.

-Cuando el reclutamiento externo se convierte en una práctica por defecto dentro de la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste pasa a percibir barreras

imprevistas que se oponen a su desarrollo profesional, considerando la práctica como desleal hacia su persona.

-Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio.

Donegani 2021, reconoce las siguientes estructuras como esquemas potenciales para desplegar sus anuncios:

- Estilo clásico: es bastante correcto e informativo. No se introducen elementos demasiado “*marketinianos*” o que puedan generar distracción en la descripción del puesto en sí.
- Estilo creativo: buscan llamar la atención del lector y empatizar con su forma de hablar y relacionarse. Dependerá mucho del tono de marca que posea la empresa.
- Estilo motivador o movilizador: de tono más ambicioso o superador, utiliza las preguntas para interpelar al lector y movilizarlo a la acción.

3.2.1. Fuentes de reclutamiento

Para poder encontrar el candidato ideal, las empresas deben elegir entre los mejores candidatos, y para poder hacerlo deben investigar donde encontrar la mano de obra ideal (Pelin Vardarliera, Yalçın Vuralb, Semra Birgün, 2014).

Como se mencionó anteriormente, para cubrir una vacante se puede acudir a los mismos empleados de la empresa, para promoverlos o transferirlos en aquella actividad para la cual no se posee un responsable, es decir llevar adelante un reclutamiento interno, o recurrir a las fuentes externas de reclutamiento que aunque parezcan los espacios tradicionales y comunes, son secundarios al reclutamiento interno (Chiavenatto, 2010).

En complemento se pueden mencionar lo que en la actualidad, según Chiavenatto (2000) se denominan las fuentes *On Line* o plataformas en internet donde las organizaciones tienen la posibilidad de acceder a un número ilimitado de perfiles con un alcance imposible de imaginar en el ámbito *off line* (tradicional).

El autor sostiene que las fuentes a las que el profesional de Recursos Humanos puede remitirse para encontrar el perfil idóneo son de diversa naturaleza, en principio es

preciso considerar a los empleados actuales de la organización, evidenciando una fuente interna, y por otro lado a aquellos potenciales integrantes de la organización perteneciente al mundo exterior, es decir una fuente externa. Ahora bien, independientemente de estas dos fuentes, el procedimiento se enfoca en bucear y luego en encontrar un potencial perfil que sea acorde a las expectativas de la organización.

3.2.1.1. Reclutamiento On Line

Según Reina (2004), en los últimos años la práctica del reclutamiento y selección se ha visto influenciada por los diferentes avances tecnológicos sobre todo desde la perspectiva de los medios digitales. Esta combinación de factores da inicio a los que actualmente puede denominarse como reclutamiento *On Line* donde esta gestión de búsqueda de personal con potencialidades específicas para cubrir un puesto de trabajo propicia ventajas y al mismo tiempo desventajas para el desarrollo.

Toda tecnología y plataforma de medios el *e-Recruitment* sirve o es de utilidad para que el profesional de los recursos humanos pueda optimizar, agilizar y lograr un alcance superior de aquel que generaba a partir de las bases tradicionales (Reina, 2004).

Según los especialistas (en Reina, 2004), el reclutamiento *On Line* y su incidencia tecnológica pasan a ser una herramienta estándar si no se le aplica una perspectiva estratégica, es decir que para explotar sus verdaderas funcionalidades la empresa consultora o profesional de reclutamiento debe encuadrar dicha práctica en el marco de un plan de reclutamiento donde deban definirse los estadios y posiciones que tendrá tanto la fase tradicional como la fase digital de reclutamiento.

De acuerdo con Reina (2004), esta tendencia no solo ha determinado un nuevo rumbo de la gestión, sino también de las herramientas con las que trabajan he incorporan nuevo personal a las organizaciones. Existen innumerables espacios donde virtualmente la oferta laboral puede conectarse directamente con la demanda y específicamente a partir de registros por navegación que se realizan en los diversos sistemas interconectados y multi-redes.

Según Diaz Llairó (2010), estas redes o espacios virtuales pueden clasificarse de acuerdo a su contenido y utilización. De esta forma pueden describirse soportes generalistas y soportes profesionales:

- a) Los soportes generalistas poseen una dimensión informal y están al alcance de la comunidad en su completitud. Estos son específicamente las redes sociales, que si bien son prejuiciadas por el uso extremo y social, también son utilizadas por las empresas y otros profesionales con el propósito de detectar los perfiles idóneos para los puesto de trabajo que desean ocupar; son ejemplos de estos Facebook, Twitter, Instagram, etc.
- b) Los soportes específicos o también denominados profesionales se encuentran aquellos espacios o redes laborales con una especificidad sin comparación a aquellos espacios netamente sociales, es el caso de soportes como LinkedIn, Computrabajo, y otras plataformas donde se adscriben seriamente y con una intención laboral distintos profesionales o interesados en conseguir un espacio laboral dentro de una organización.

Según este autor (Díaz Llauro, 2010) la tecnología combinada a esta práctica ha llegado al ámbito de los Recursos Humanos para generar la posibilidad de profesionalizar el desarrollo de la administración de personal en el marco laboral/organizacional. Obliga y le exige como así también le genera la posibilidad de afianzar los conocimientos sobre la búsqueda de perfiles, agilizando su capacidad deductiva volviéndose eficiente respecto al filtrado de información, ya que la cantidad de datos recabados es superior a los medios tradicionales generándole así como la alternativa de mayores opciones, una cuantiosa cantidad de insumos informativos a analizar.

De acuerdo con (Donegani, 2021) en la actualidad hablar de reclutamiento digital es hablar de al menos dos herramientas tecnológicas que deberían estar presentes en todo Departamento de Personas, un software de Recursos Humanos y una plataforma para realizar entrevistas de forma telemática.

Según el autor (Donegani, 2021) ante la necesidad de entrevistar a sus candidatos de forma segura y cumpliendo con todas las medidas impuestas por sanidad, las empresas han tenido que sustituir los encuentros tradicionales por videoentrevistas.

Entre las múltiples ventajas que permiten las plataformas de videollamadas, encontramos la de poder entrevistar a gente que se encuentra a gran distancia, reduciendo los tiempos o incomodidades producto del desplazamiento (Donegani, 2021)

3.3. Selección

Para Chiavenatto (2010), el proceso de selección abre lugar a la segunda etapa del subsistema de provisión de personas, el cual se comenzó con el reclutamiento de personal. Cuando se hace referencia a selección, puede entenderse que se trata de la mejor elección, y cuando se aborda la selección de personal se trata de elegir, entre tantos, a la persona más idónea para cubrir la vacante.

Dessler (2001), plantea que la selección es importante por tres razones:

En primer lugar, porque el desempeño del gerente depende, en partes, del desempeño de sus subordinados, por lo que si los empleados no tienen las características adecuadas no podrán desempeñarse de la mejor manera, lo cual repercute directamente con el trabajo del gerente. Para esto, es importante descartar aquellos candidatos no idóneos, antes de su ingreso y no una vez dentro.

Segundo, una eficiente selección es de suma importancia debido al costo que implica contratar al empleado correcto, y lo que requiere para clasificar a los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y la organización.

En tercer lugar, debido a las implicaciones legales que ello conlleva, ya que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y elección; y que para tener validez necesita de objetividad, criterio y/o estándar, el cual se obtiene a partir de una buena definición de los requisitos del puesto vacante; así.

Según Chiavenato (2005) “Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo” (p. 239). Este autor sostiene que el proceso de selección es un proceso de comparación, de decisión y de clasificación. Es un proceso de comparación, porque se debe hacer una asimilación entre los requisitos del puesto y el perfil de las características con las que cuentan los candidatos. Por un lado, suministrando el análisis y descripción del puesto, y por el otro, mediante la aplicación de los procedimientos del proceso de selección.

Chiavenato (2005), propone tres modelos de comportamiento para la selección:

- Modelo de colocación: cuando se cuenta con un solo candidato para una sola vacante.

- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para una sola vacante.
- Modelo de clasificación: se cuenta con varios candidatos que pueden ser ubicados en varios puestos.

Para el autor (Chiavenato, 2005), el punto de partida de esta selección es la recolección de datos sobre el puesto, para que sobre ésta se pueda trabajar el perfil de las características buscadas para los candidatos. Se puede realizar a partir de las siguientes maneras:

- Descripción y análisis de puestos.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos.
- Requerimiento del personal.
- Análisis del cargo en el mercado.
- Hipótesis de trabajo.

Es necesario realizar la selección del personal, optando por aquella persona que es ideal para el puesto. Ya que esto permite evitar grandes problemas en el futuro relacionados con la adecuación de las personas al cargo y no el cargo a las personas, logrando una mejor eficiencia por parte del proceso. Para lograr una eficiente selección, es pertinente establecer cuáles son los requerimientos, las necesidades y funciones a cubrir en un puesto de trabajo (Dessler, 2001)

Es importante por su parte tener en cuenta que la selección no siempre cumple con todos sus reglamentos, de modo que hay situaciones en donde la selección desvía sus intereses. Según Carrasco (2014), cuando se realiza una selección, se firma un contrato en donde se cumplen los intereses recíprocos tanto de la empresa como del empleado, en términos de derechos y obligaciones. En este caso si la selección no es adecuada, es así como repercutirá en los intereses de ambas partes, conduciendo a una pérdida de eficiencia por parte de la empresa.

3.3.1. Objetivo de la selección

Para Génesis (2010) el objetivo es escoger a los candidatos más adecuados para el cargo de la empresa y no siempre el candidato más adecuado es aquel que posee las mejores calificaciones. La selección de personal cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a

medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades.

El autor mencionado, además establece que el objetivo de la selección del personal es escoger a la persona que cumpla con los requisitos antes establecidos de acuerdo a las necesidades de la empresa y que se dieron en el reclutamiento, es decir, que esta persona idónea tiene todas las capacidades, aptitudes y actitudes que permitirán que cumpla con lo establecido de acuerdo al cargo y le proporcione a la empresa el mejor desempeño de su parte.

En la selección de personal lo que se busca es elegir a la o las personas más idóneas respecto de varios aspectos como experiencia, conocimiento y virtudes personales para que puedan formar parte del equipo de trabajo de la institución para ocupar la vacante para la cual se está haciendo dicho proceso (Jaramillo (2014).

3.3.2. Descripción del puesto de trabajo y del perfil del aspirante

Según Espinosa y Tigse (2012), el análisis de puesto permite identificar las destrezas, habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se requieren para el puesto y determinar las tareas y actividades que componen un trabajo, lo que permitirá elaborar un perfil exacto del cargo. Para ello, sugiere algunos elementos que se deben obtener:

- El título del puesto.
- Los objetivos inmediatos de la tarea.
- Las acciones necesarias para completar la tarea.
- Las herramientas y el equipo necesario para la ejecución de la actividad.
- Los patrones de rendimiento necesarios.

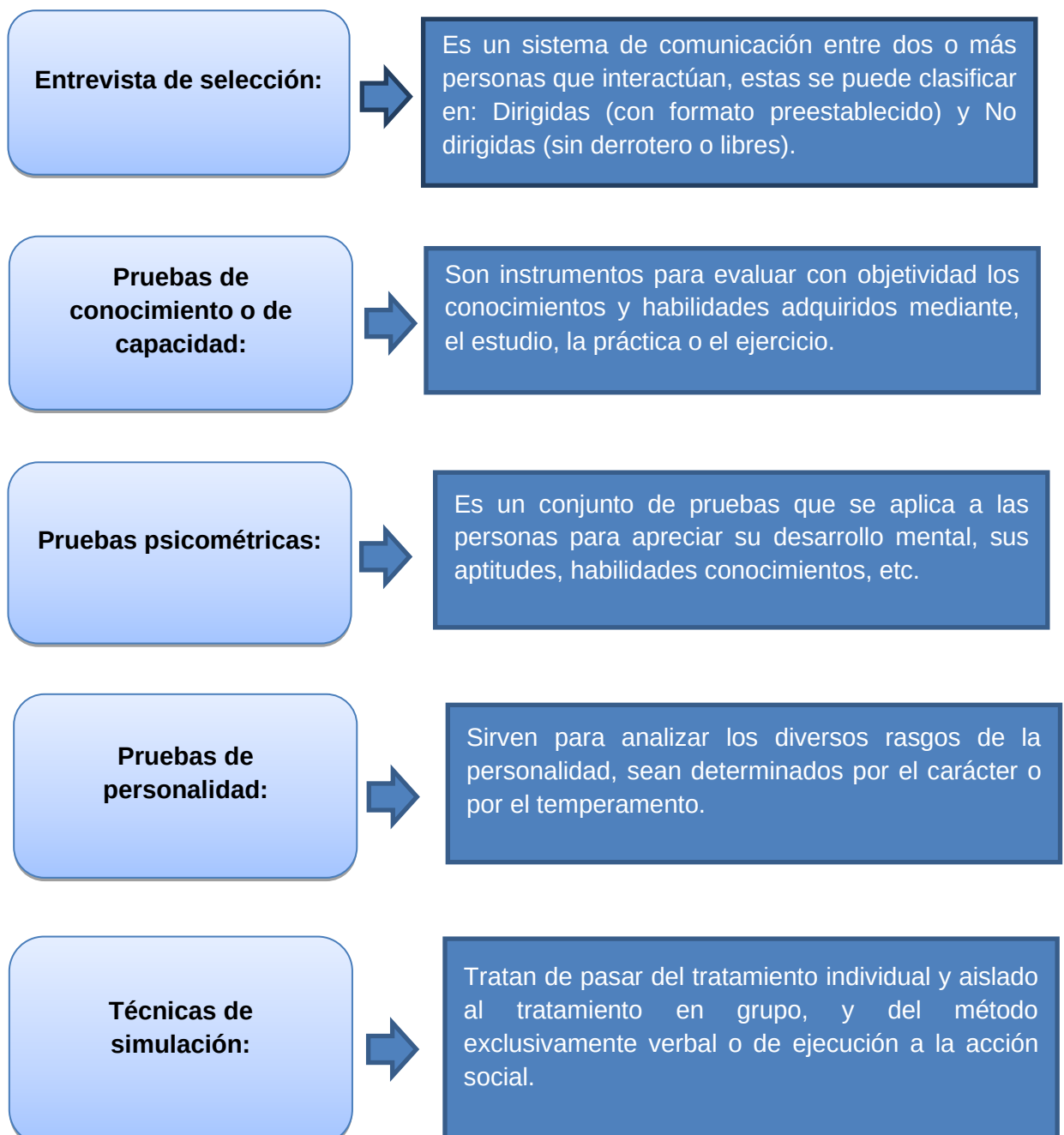
Cooper, (2010) afirma lo siguiente:

“Una vez que esta información está disponible, es posible elaborar un perfil de personal que establezca las cualidades que deben tener los candidatos que se presenten. Si falta alguno de estos documentos formales, resultará difícil desarrollar un procedimiento de selección de calidad, puesto que todos ellos forman el punto de referencia a partir del que se evaluará a los candidatos. Además, esta información sirve para

establecer los criterios de rendimiento con los que se determinarán la validez de los procedimientos de selección en una fecha posterior” (Cooper, 2010, p. 89).

3.3.3. Técnicas de selección de personal

Chiavenato (2010), explica que una vez obtenida la información acerca del cargo que debe ocuparse, el paso siguiente es la elección de las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger a los candidatos apropiados. Para ello, clasifica las técnicas de selección de la siguiente manera:



Fuente: elaboración propia basada en Chiavenato (2010).

3.3.4. Principios de la selección

Gomez (2010), considera que es muy importante conocer los tres principios fundamentales antes de empezar el proceso de selección:

- Colocación: se entiende como la acción de ubicar o reubicar a un trabajador en un puesto que esté de acuerdo con sus características, habilidades y aptitudes con el objetivo de enriquecer los recursos humanos de una empresa, de tal manera que se obtenga el mayor beneficio posible para ambas partes.
- Orientación: esta acción es realizada por la parte seleccionadora y se presenta cuando un candidato no es aceptado, en vez de rechazarlo se ofrece una orientación sobre cuál sería su mejor campo de aplicación laboral.
- Ética Profesional: es importante que quien realice la selección del personal, escoja al candidato idóneo para ocupar el puesto de trabajo, siempre tomando en cuenta los elementales principios técnicos de esta función.

2. METODOLOGIA

2.1. Características de la empresa

La empresa elegida se llama Steinhardt S.A es una empresa familiar que nace hace ya más de 60 años, es una compañía dedicada al asesoramiento integral de empresas, brindando acompañamiento especializado a las Pymes de Argentina, su conocimiento y actualización constante dan al empresario una visión más amplia de sus negocios, así como también información clave y necesaria para la toma de decisiones.

Cuenta con un equipo interdisciplinario quienes ajustan los conceptos y estrategias a cada caso en particular, esto ha demostrado su éxito a nivel internacional llevando esto a la realidad de las empresas de nuestro país. Trabajan brindando estrategias necesarias para los empresarios, respondiendo a los cambios y necesidades del mercado, considerando siempre la cultura y características únicas de cada organización. Con base en los objetivos comúnmente definidos trasladan a los clientes métodos y sistemas de trabajo que pueden optimizar las ventajas competitivas de sus empresas, así como también llevando a cabo los procesos de reclutamiento y selección.

Así también, Steinhardt trabaja en conjunto con organizaciones que ayudan a brindar servicios de excelencia a sus clientes y futuros clientes; siendo parte de la Red de Plataforma; una red que permite la mejora de los procesos de negocio de las organizaciones. Otro elemento importante para destacar es que Steinhardt es socia de la cámara de industria y comercio argentino-alemana que busca poder consolidar conexiones entre ambos países.

Empresas de renombre buscan los servicios y asesoramiento de Steinhardt ya que posee un prestigio y una trayectoria de años entre ellos figuran empresas como: Ledesma, Duke, TV Fuego, TERCOM, BICE (Banco de Intervención y Comercio Exterior) entre muchas otras más.

Servicios

Dentro los servicios que brinda la consultora Steinhardt podemos señalar 3 áreas de actuación:

- *Asesoramiento Integral*

En búsqueda de alternativas de desarrollo, Steinhardt considera sumamente importante los múltiples elementos que conforman la realidad de cada organización: analiza las variables de negocio desde distintas perspectivas, identifica puntos claves, establece ventajas competitivas y desarrollar planes de acción apropiados. Cuando no se logran los resultados esperados, es necesario conocer los factores que hacen que la organización no alcance el máximo desempeño. Es por ello, que brindan un servicio de soporte profesional para especificar problemas de las empresas, analizar soluciones, elegir la estrategia más adecuada y revisar el impacto de los cambios en diversas áreas de la organización. Un soporte profesional para enfrentar las dificultades de cada cliente, analizar soluciones para resolver diferentes problemas, seleccionar la estrategia más adecuada y revisar el impacto de los cambios en diversas áreas de la organización

- *Outsourcing de Gestión de Recursos Humanos*

Este servicio fue creado para brindar a las pequeñas y medianas empresas todo el asesoramiento y beneficio del sector de RR.HH a un valor menor que si esta estuviera dentro de la organización, gestionando el capital humano de manera integrada para que pueda contar con las personas adecuadas para lograr los objetivos comerciales.

La Consultora actúa como parte de la organización, respetando la visión, misión y valores del cliente y colaborando en la definición de políticas y objetivos de Recursos Humanos.

- *Capacitación*

El aprendizaje permanente y la renovación son los pilares básicos para responder a los cambios constantes del entorno global. Los desafíos que estos cambios traen a la empresa hacen que sea necesario combinar nuevas habilidades para competir en esta situación. Por ello, desde el año 2013 se ha incluido la modalidad online con clases en vivo.

Los cursos de Steinhardt combinan los conocimientos adquiridos como resultado de la trayectoria en asesoramiento estratégico con una constante apertura a la innovación. En el contexto actual, las nuevas tecnologías han modificado la forma en que las personas se relacionan, implicando un cambio en la manera de informarse, comunicarse y trabajar, pero también en lo que refiere a la capacitación profesional. Mientras que, al mismo tiempo, los cursos de capacitación adquieren un gran valor cuando son diseñadas a la medida de las necesidades específicas del organizador, ya que

permiten crear ámbitos de desarrollo conjunto, compartir una filosofía y seguir los mismos objetivos.

2.2. Tipo de estudio para la realización del diagnóstico

Se trata de un estudio de caso único de modalidad exploratoria, retrospectivo, transversal de alcance cualitativo.

2.3. Sujetos y Muestra

Para la realización del mismo se tomó una muestra intencional de 8 personas del equipo de reclutadores y 1 jefe de selección del personal.

Tabla 1. Entrevistados según segmento jerárquico.

Segmento Jerárquico	Cantidad de entrevistados
Jefe de selección del personal	1
Reclutadores	7
Psicóloga	1
Total	9

Elaboración propia.

2.4. Técnicas de recolección de datos

La técnica que se emplea para abordar a los profesionales es la entrevista en profundidad, apelando a la posibilidad de desarrollar una conversación dinámica y flexible que permita ahondar en distintas cuestiones que quizá no fueron previstas antes de realizar el instrumento. Cabe señalar que esta es una ventaja sustancial de la entrevista en profundidad, pues permite insistir en ciertos aspectos de interés que surgen una vez puesta en marcha.

Para materializar este propósito es importante definir las particularidades del instrumento, que será una guía de preguntas, la cual orientará el diálogo, acorde con una

dinámica conversacional que podrá desarrollarse sin restricciones. Dentro de esta guía de preguntas, cada ítem será un disparador que oriente la conversación en congruencia con los objetivos de investigación. (Merlino, 2009).

Se indaga, sobre los siguientes ejes:

- Los procesos de selección y reclutamiento que se utilizan en la empresa.
- Las distintas etapas dentro de los procesos de selección y reclutamiento en los que hayan participado –antes o durante la pandemia-.
- Las modificaciones realizadas en estos procesos a partir del impacto la pandemia por Covid-19.
- El uso de sitios web orientados al ámbito laboral –ya sea para dar reclutamiento o selección.
- Las actitudes de los empleados de Steinhardt S.A. respecto a los procesos de reclutamiento y selección de personal durante este periodo.
- Las acciones concretas que se hayan realizado dentro de la empresa vinculadas con el proceso de selección pre-pandemia y como se realiza el mismo durante la pandemia.

2.5. Plan de análisis de datos

A partir de la información recabada en las entrevistas, se realizará un análisis respecto al contenido de las respuestas brindadas por los participantes. Cabe señalar que la metodología de la entrevista en profundidad permitirá a los entrevistados explayarse a su antojo, por lo cual será importante discriminar y recuperar los ejes mencionados, para luego establecer un diagnóstico acorde. Con base en el análisis de los datos obtenidos, será posible identificar las actividades que realiza la empresa en cuanto a los procesos de reclutamiento y selección del personal en este nuevo contexto y las actitudes de los empleados hacia los mismos.

2.6. Procedimiento para la elaboración del plan de acción

Para Enz:

En la realización de un plan de acción hay que tener presente cuáles son los objetivos generales y específicos de la planificación, a quiénes nos vamos a dirigir (nuestros grupos de interés), el diagnóstico de cómo estamos hoy y hacia dónde queremos ir (qué realidad queremos modificar) y el escenario dónde sucederá (2012, p.109).

La herramienta principal de la planificación como proceso es la estrategia, la cual permite optimizar los recursos. Para ello, se establecieron aspectos claves a mejorar y se definió la forma en que se logra alcanzar dicho plan estratégico de mejora. Para el diseño y establecimiento del plan de implementación, se comenzará dividiendo el procedimiento en fases, que se detallan en el siguiente esquema:

- Como primera fase, se realizará un análisis de la situación actual a partir del análisis estratégico (FODA) de la información obtenida de las entrevistas realizadas.
- Como segunda fase, se establecerán los ejes de trabajo u objetivos para el plan de acción.
- Como tercera fase, se realizará un plan de acción con el fin de desarrollar y poner en marcha la implementación del proceso.
- Finalmente, como última fase, se plantearán acciones para dar continuidad y seguimiento a los procesos.

3. DIAGNOSTICO

3.1. Análisis e interpretación de los datos

Para comenzar con el análisis de las entrevistas realizadas, se recuperarán las palabras de uno de los empleados respecto a quienes componen la empresa y a que se dedica. “El equipo interdisciplinario adapta conceptos y estrategias de éxito comprobado a escala internacional a la realidad de las empresas del país” (Jefe de selección del personal, 2021). La descripción del Jefe de selección está muy de acuerdo con la propia presentación de la empresa¹. Steinhardt S.A. se autodescribe –desde su sitio web oficial- como una empresa con una amplia participación en el mercado laboral en base a los conocimientos permanentemente actualizados que aportan al empresario una visión global de su negocio e información clave para la toma de decisiones.

Al respecto, este colaborador continúa:

A partir de objetivos definidos conjuntamente, se transfiere a los clientes métodos y sistemas de trabajo que optimizan la explotación de las ventajas competitivas de sus empresas. Pero la crisis del coronavirus ha afectado de manera notable a las empresas que hoy se ven en un proceso de reactivación gradual donde la selección de personal plantea una reestructuración hacia lo digital y Steinhardt no es la excepción (Jefe de selección del personal, 2021).

A partir de esta cita, podemos conjeturar que los empleados de Steinhardt S.A. han debido adaptarse a las nuevas exigencias de la pandemia. Independientemente de ser una empresa que centra sus servicios en el apoyo y reorganización de otras compañías, -como bien lo señalan en la autodescripción dentro de su página web- la respuesta antes mencionada, deja entrever que las restricciones asociadas con la pandemia también han incidido en sus prácticas de reclutamiento y selección de la empresa.

Consecuentemente, un sistema de reclutamiento online cobra vital importancia tanto para los departamentos de Recursos Humanos como para los candidatos. Cabe mencionar que como Reina (2004) expresa, esta tendencia no solo ha determinado un

¹ La presentación de la empresa Steinhardt puede verse en su página web oficial <https://steinhardt.com.ar/quienes-somos>

nuevo rumbo de la gestión, sino también de las herramientas con las que trabajan he incorporan nuevo personal a las organizaciones.

También, se consultó a los encargados del proceso de reclutamiento respecto de este particular, atendiendo a los aspectos en que centraban su atención al realizar las búsquedas. Cabe mencionar que todos los entrevistados coincidieron en decir que las búsquedas online ya eran una práctica común de la empresa antes de la pandemia. Allende de ello, una de las entrevistadas menciona la necesidad de “qué la experiencia sea acorde a lo que se necesita” (Florencia, Reclutadora, 2021), asimismo al profundizar más en la cuestión, los profesionales señalan que emplean distintas páginas para reclutamiento; “En LinkedIn se ven normalmente los perfiles con mayor *seniority* (gerencias, jefaturas) o estudiantes avanzados y graduados de alguna carrera en particular. Luego usamos Sherlock de CompuTrabajo para perfiles más básicos o con menos años de experiencia, Bumeran cuando el perfil es más complejo, esto lo seguimos haciendo igual que antes” (Gustavo, Reclutador, 2021).

Además, otro reclutador señala que utilizan;

Los más conocidos como CompuTrabajo, Bumeran, LinkedIn, Zonajobs y tenemos SherlockHR que es un ATS para llevar los procesos más estructurados y que a su vez trae los CV de diferentes lugares donde se publicó el aviso, fuera de los ya mencionados hay otros cómo Facebook e Indeed. También reclutamos en grupos de telegram. Los más eficientes son LinkedIn y el ATS Sherlock que facilita el control del proceso (Hernán, Reclutador, 2021)

Todo ello se sintetiza en la recuperación de los curriculum: “Tenemos un portal base donde nos llegan los CVs de los diferentes portales” (Gustavo, Reclutador, 2021) y, posteriormente, la empresa Steinhardt S.A., emplea un primer filtro para reducir el número de candidatos a considerar, el mismo consiste en: “Luego de identificar los perfiles pasamos a los candidatos preseleccionados a otra etapa que se llama video-entrevista que tenemos en nuestro ATS y que lo usamos como filtro antes de la entrevista real y así hacer una mejor preselección” (Pablo, Reclutador, 2021). Allende de ello se especifica; “hacemos que los candidatos hagan una entrevista grabada con preguntas preseleccionadas para de esta manera en un par de minutos poder identificar si avanzamos o no a una próxima entrevista” (Hernán, Reclutador, 2021).

Empero es preciso tener presente que, en este periodo de pandemia:

(...) el área de selección en parte se vio afectada en principio por el cese de búsquedas, la baja demanda y por qué no todas las empresas tenían plataformas adecuadas a la virtualidad, luego con una leve alza de puestos de algunos sectores denominados esenciales, que fueron surgiendo favorecidos por la celeridad y economía en tiempo de la actividad virtual a la hora de relevar un potencial postulante. (Jefe de selección del personal, 2021).

En este contexto de “nueva normalidad”, distintas empresas se han visto obligadas a modificar sus prácticas, reduciendo las actividades de trabajo grupal, los encuentros con personal de distintas áreas, inclusive sus tácticas de reclutamiento y selección debieron adaptarse (Donegani, 2021). Esto viene de la mano con la potenciación de nuevas formas de ejercer un puesto, a través del teletrabajo. Es así que las características de los puestos y de las contrataciones han variado. Siendo cambio masivo, Steinhardt S.A., no ha sido la única empresa que debió adaptarse.

(...) desde marzo ante el nuevo escenario el reclutamiento dio un giro de 360° por todo lo que hace al protocolo, la demanda en baja y las restricciones del contexto se tuvo que adaptar a nuevas prácticas efectivas y asertivas en los distintos procesos a la hora de explorar postulaciones requeridas ante la oferta y demanda del mercado ajustadas a las necesidades de la organización y el postulante (Carolina, psicóloga, 2021).

Ahora bien, es preciso hacer énfasis en algunos conceptos señalados por la entrevistada. En primer lugar es preciso valorar la nivelación de dos conceptos “prácticas efectivas y asertivas” pues dadas las circunstancias y la incertidumbre ocasionada por la pandemia resulta nodal encontrar el justo equilibrio entre la contratación de nuevo personal y las expectativas de crecimiento laboral que posee el personal que ya está contratado. En segundo lugar, nuevamente la nivelación de dos conceptos “las necesidades de la organización y del postulante”, pues debe contemplarse la relación que mejor se ajuste a ambas. Si el empleado no es el adecuado para la empresa su incorporación será una pérdida para la empresa, empero también, si el empleo no es el apropiado para el postulante su desempeño podrá no ser optimo y,

además, bien podría correrse el riesgo de que abandone el puesto de trabajo ante una oferta que se ajuste mejor a sus expectativas.

Cuando se consultó a los reclutadores sobre cómo fue el reclutamiento, el análisis de la descripción de puestos y el proceso de selección desde que empezó la pandemia, respondieron lo siguiente,

El análisis de la descripción de puestos se venía realizando de la siguiente manera, en la consultora nosotros teníamos reuniones con los clientes a la medida que ellos iban demandando nuevas búsquedas, se hacía una revisión del requerimiento de esa búsqueda con la descripción de puestos en orden de poder ser más efectivos en la misma, en efecto lo que cambió es que ya no hay reuniones físicas con los clientes sino que a lo sumo hay una reunión virtual a través de alguna de las plataformas de comunicación por videollamada o bien se hacen ajustes vía mail del requerimiento de la búsqueda en relación a la descripción de puestos ya existentes y analizada de la posición a cubrir. Una vez tengamos todo definido se publica el aviso y se inicia con el reclutamiento y selección (Mariana, reclutadora, 2021).

Dicho esto, por parte de la reclutadora podemos ver que desde que empezó la pandemia se vieron afectadas las reuniones presenciales y algunos procesos que se hacían para la revisión del requerimiento de la búsqueda, antes de empezar con el procedimiento propiamente dicho. Seguido a esto, otra reclutadora al hablar del proceso de selección aporta lo siguiente,

Las hacemos con entrevistas, pero los medios a través de los cuales se realizaron fueron todos online, ya sea a través de Zoom, Google Meets o mismo, por videollamadas a través de la aplicación Whatsapp. En algunos casos, ya se venían implementando, entrevistas telefónicas, también a través del celular (Romina, reclutadora, 2021).

Las entrevistas de trabajo son un medio bastante convencional de contratación. Su pervivencia en el tiempo se debe a su efectividad, pues a través de este intercambio es posible esclarecer dudas, aproximarse a los intereses de la empresa o del potencial empleado y ponderar, si el candidato es idóneo o no para ocupar el cargo (Bretones, y

Rodríguez, 2008). Ahora bien, sobre esta estrategia tradicional de selección se debieron efectuar transformaciones tales como el ajuste a plataformas virtuales.

En concomitancia con esto, debemos analizar como los entrevistados perciben la incorporación de nuevo personal. Por una parte, un empleado de Steinhardt S.A., el reclutador Pesantez (2021), expone “El problema por llamarlo así es más debido al temor de lo desconocido que a la integración de un equipo o nuevas prácticas considero que tienen dificultad para aceptar esta nueva normalidad, es ahí el quiebre”.

Asimismo, otra trabajadora de Steinhardt S.A. coincide con Pesantez al decir que:

De hecho todos los candidatos decían, en este contexto no me animo a hacer un cambio, entonces había como cierto miedo e incertidumbre por lo que iba a pasar, eso creo que con el correr de los meses los candidatos empezaron a darse cuenta de que la nueva normalidad era trabajar 100% remoto, entonces una vez que muchas empresas optaron por que los trabajos sean de manera remota creo que ahí empezaron a darse cuenta de la nueva normalidad y ahí sí empezaron a animarse a un cambio laboral, entonces eso creo que también pasó por sus distintas etapas, primero el miedo, la incertidumbre, después empezar a aceptar un poco el contexto, empezar a ver la nueva realidad, la nueva normalidad y hoy creo que muchos se animan a hacer el cambio... (Florencia, Reclutadora, 2021)

Consecuentemente podemos decir que, ambos entrevistados coincidían ante todo en la incertidumbre inicial respecto de cómo serían los candidatos ahora en la pandemia, si tendrían problemas para integrarse, si se ajustaría a la empresa contratante.

En otras palabras, el personal encargado de reclutar a los nuevos integrantes de la empresa Steinhardt S.A. veía en los candidatos, que éstos no se imaginaban hacer un cambio laboral en un contexto tan crítico, más aún detectaban una profunda resistencia al cambio. Nuevamente las palabras miedo e incertidumbre, aparecen en el discurso de esta entrevistada, quien, como reclutadora de la empresa, debe ponderar esta nueva realidad y las concernientes preocupaciones que acarrea. Lo cierto es que inmediatamente la preocupación de la empresa es sostener sus servicios, para lo cual necesita personal.

Por su parte (Romina, Reclutadora, 2021), expone que aspectos ha notado a partir de la nueva normalidad:

Por un lado, el rango etario y la formación son cuestiones excluyentes debido a que los que son mayores de 25 años, tengan o no formación, se adaptan sin inconvenientes tanto a la presencialidad como a trabajar home office. Puede haber algunos que no les guste el trabajar home office de forma continua, sino más bien, un poco y un poco, como a otros que les sucede lo opuesto. En lo que respecta a lo social, no tienen problema alguno en adaptarse. En cambio, aquellos candidatos menores de 25/24 años, les parece más accesible trabajar home office porque ya en parte, si bien al comenzar a trabajar el modo presencial lo hicieron, ellos ya tienen integrada a la tecnología sea en materia de herramientas, así como en modalidad de trabajo entonces, le sería de mayor comodidad hacer más home office. Todo dependiendo también el tipo de Puesto que tengan. Considero que tampoco tienen problemas en integrarse, pero a comparación de lo descripto antes, preferirían quizá más tiempo para trabajar de forma individual.

Es decir, es fundamental detectar como se desenvuelven los candidatos ante la nueva normalidad.

Paralelamente, otro reclutador expone que: “En ciertos empleos podría decirse cómo ha afectado a los candidatos en la pandemia, ahora hay más disponibilidad de candidatos porque están trabajando de manera home office, sobre todo sin tanto control y eso permite que haya más disponibilidad de candidatos y menos traba en disponibilidad para coordinar las entrevistas por video llamada” (Gustavo, reclutador, 2021) coordinar y efectuar las distintas entrevistas garantiza que los candidatos sean examinados y ponderados, no solo para puestos puntuales sino que como bien señala Chiavenato (2001) la función primordial del subsistema de reclutamiento y selección, implica anteponerse y acompañar la planificación de la cantidad de personal que requerirá la organización a corto plazo.

Asimismo, resulta pertinente destacar lo que respondía el jefe de selección del personal en cuanto a cómo son los candidatos ahora en la pandemia

(los candidatos) cada uno tiene su necesidad específica y esencial no podemos definir como es en general, pero si podemos mencionar que cada individuo posee necesidades y características especiales que al momento de entrar en juego, algunas serán más relevantes que otras. Se ajustan en algunos casos a su necesidad y en otros casos a las nuevas reglas por razones personales y profesionales (Jefe de selección del personal, 2021).

Si contrastamos las respuestas citadas anteriormente tanto de una de las seleccionadoras de la empresa como del jefe de selección, vemos que ambos coinciden en señalar, ciertas dificultades para insertar al nuevo personal dentro de la empresa. Una de las desventajas del reclutamiento externo –desglosado en el marco teórico– justamente es la incertidumbre respecto del verdadero desempeño del cual es capaz el nuevo empleado y de cómo sobrellevará el cambio en la interacción con sus pares (Chiavenato, 2010).

Respecto de la implementación de la flexibilidad en los horarios, uno de los entrevistados comenta:

Las entrevistas virtuales en pandemia es una ventaja del candidato, claramente hoy tiene más disponibilidad, más tiempo, se puede acomodar más fácilmente a los horarios, puede ser a la mañana, al mediodía, a la tarde, a última hora del día, antes eran antes de las 9:00 de la mañana o a las 5:00 de la tarde o al mediodía, eran como demasiado puntuales los horarios que antes podían, y ahora es como que bueno al trabajar desde la casa como que se pueden adaptar un poco más a los horarios, la ventaja es tanto para el candidato como para el entrevistador, quizá no se invierte tanto tiempo en un candidato que no aplique para la posición y quizá el candidato también no invirtió tanto tiempo para una posición que quizá no le termina de convencer o al final en el proceso, no termina prosperando entonces me parece que es como un *Win Win* de los dos lados del entrevistado y del entrevistador. Una de las desventajas es que con el pasar de los meses el candidato va perdiendo el interés por la entrevista y ya no hay esa motivación que si había antes cuando podían conocer personalmente a la empresa (Gustavo, reclutador, 2021).

Con relación a lo que expone el entrevistado, podemos aseverar que las entrevistas virtuales, como consecuencia última de la implementación de un nuevo plan de reclutamiento, poseen tanto ventajas como desventajas. Sobre las ventajas, el entrevistado habla de la flexibilidad horaria, un dato que puede ser señalado por su atractivo. Empero que a su vez puede tornarse en una desventaja, dado que esta flexibilización puede tornarse en una suerte de relajamiento, como señaló el entrevistado. Si esto sucede es una pérdida tanto para el entrevistado, que puede ser percibido como falta de interés y de iniciativa perdiendo así su credibilidad y por otra parte, para el entrevistador, que habrá perdido tiempo y energías en candidatos que no llenan sus expectativas.

A su vez, una entre las desventajas más notorias, el jefe de la selección del personal menciona “pérdida del contacto cara a cara al no ser presencial, o la primera impresión del perfil, el manejo del tiempo se desvirtúa en la realidad de la práctica, dificultad de visión corporal, de gestos, posiciones etc.” Agregando a este comentario, otro de los reclutadores menciona lo siguiente “es más, algunos de los candidatos no cuentan con conexión a internet o con dispositivos adecuados para realizar una entrevista con cámara, nos ha pasado que tienen equipos precarios y algunas veces ni logramos entender lo que hablan” (Hernán, reclutador, 2021).

En lo que se refiere a la selección de candidatos online existe la percepción de que “se pierde, de alguna manera, el cara a cara”. En palabras de uno de los reclutadores, “esto nos puede llevar a pensar que perdemos información del candidato porque no lo estamos viendo delante de nosotros, pero aun si tuvieran las herramientas adecuadas, y se pudiera desarrollar la escucha activa, no se tiene por qué perder nada de información” (Tamara, reclutadora, 2021).

Concomitantemente, podemos ver que los entrevistados hablan de nuevas experiencias de reclutamiento externas, y la consiguiente selección de personal que se volvió distinta a lo que la compañía hacía anteriormente. Es más una reclutadora explicita lo siguiente:

Con los meses cuando se empezaba a ver que esto iba para largo empezaron a reactivarse algunas búsquedas y de a poco creo que todos nos fuimos adaptando y cuando se veía que esto era para largo plazo, como que todo volvió un poco a la normalidad y empezaron a reactivar las búsquedas

y otra vez estuvimos con un volumen importante de búsquedas. En la selección puntualmente cambió la modalidad, eso nos afectó, cambio la modalidad de todo, de las entrevistas, de los procesos, tuvimos que empezar a omitir el tema del psicotécnico y el pre ocupacional. Al principio se tuvo que evitar estos pasos y todo quedaba para después, para cuando volvamos a las oficinas post pandemia, así que en ese sentido nos afectó bastante, hasta que nos pudimos volver a acomodar y como que pusimos quinta de vuelta, que fue pasando mediados del año pasado... (Romina, reclutadora, 2021)

Ello nos permite inferir que dada la reducción de personal que significó las políticas y restricciones propias de la pandemia², se ha debido recurrir a esta metodología para compensar la reducción de personal. Aunque, por otra parte, en las entrevistas no se ha podido recuperar si la empresa realizaba procesos de reclutamiento interno, pues los entrevistados se han referido meramente a procesos externos. Es más, un reclutador expone que la pandemia:

Afectó al principio, no de una manera positiva todo lo contrario, apenas empezó la pandemia empezaron a bajar drásticamente las búsquedas, cuando empezó la pandemia habían aproximadamente 100 búsquedas por unidad de negocio y a las pocas semanas empezaron a bajar mucho la cantidad de búsquedas, esto fue porque las empresas empezaron a poner pausa y estaba todo el mundo paralizado y nadie sabía lo que iba a pasar, entonces bueno nos repercutió directamente empezaron a cancelar las búsquedas y a los 2 o 3 meses ya las búsquedas habían bajado a 5 o 6, así que al principio el impacto fue negativo. (Hernán, Reclutador, 2021).

Por otro lado, dado que los cambios suscitados en los procesos de reclutamiento y selección, surgieron como una medida para adaptarse ante la contingencia, los empleados no han dado cuenta de proyecciones a futuro que posea la empresa Steinhardt S.A. respecto como seguirán efectuando estos procesos. Esto puede deberse a que apenas “hoy se ven en un proceso de reactivación gradual donde la selección de personal plantea una reestructuración hacia lo digital” (Jefe de selección del personal, 2021). Así la empresa está nuevamente en marcha y “Se acelera la cantidad de la demanda por parte de los clientes” (Hernán, Reclutador, 2021).

² Respecto de las restricciones empleadas por el gobierno en un intento por privilegiar la salud de los empleados, podemos recuperar la información oficial dispuesta en <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/244721/20210522>

Finalmente, para ir cerrando este análisis resulta interesante señalar una tendencia en auge durante las entrevistas de selección: las preguntas que ponen la pandemia y el coronavirus en el centro para indagar (siempre de forma humana) cómo el candidato ha transitado estos meses, su capacidad de resiliencia, adaptabilidad y aprendizaje en tiempos de crisis.

4. Análisis de la situación y establecimiento de objetivos del plan de mejora

El principal objetivo de este trabajo se centra en determinar cómo impactó la pandemia en los procesos de reclutamiento y selección del personal en la consultora Steinhardt S.A. y promover un plan de mejora para la nueva normalidad. Es por esta razón que para poder precisar bien cuál ha sido su impacto en el área, se decidió acudir a entrevistar a los colaboradores de la misma.

En las entrevistas se pudo observar como viene siendo afectada el área de reclutamiento y selección de personal y la consultora en si, por la pandemia generada por el virus covid-19.

Este impacto ha causado diferentes efectos, marcando diferencias incluso aun estando “preparados” tecnológicamente. Aun así, todos los procesos de adaptación se han visto acelerados en pos de la continuidad de una operatoria dentro de la nueva normalidad.

De acuerdo con lo mencionado, podemos reconocer las matrices problemáticas y evaluar de forma íntegra la situación de Steinhardt a través de un esquema de análisis FODA.

Análisis FODA de la empresa en el proceso de reclutamiento y selección durante la pandemia

Tabla N° 1: “Matriz FODA”.

	Factores negativos	Factores positivos
	Amenazas	Oportunidades
Análisis externo	• Incertidumbre en el mercado laboral tanto por parte de clientes como de candidatos • Algunos candidatos no cuentan con los equipos adecuados con cámara o buena conectividad. • Los candidatos no muestran el mismo nivel de compromiso con las entrevistas, en comparación con experiencias de entrevista presenciales que se realizaban antes de la pandemia. • Algunos candidatos no cuentan con las competencias adecuadas para lo que implica la “nueva normalidad”.	• Incursionar en nuevas prácticas para los distintos procesos de reclutamiento y selección atendiendo a la modalidad virtual. • Alza en la demanda de sectores denominados esenciales. • Candidatos con mayor disponibilidad para ser entrevistados.
	Debilidades	Fortalezas
Análisis interno	• En las entrevistas virtuales existe una pérdida del contacto presencial. • Dificultades en el proceso de integración a un nuevo equipo como a nuevas prácticas. • El manejo del tiempo se desvirtúa. • Se selecciona solo con una entrevista con el candidato, lo que deja fuera otros pasos del proceso de selección. • Se presentan candidatos que no pudieron ser discriminados correctamente.	• Conocimiento y utilización previa a la pandemia, de aplicaciones para la realización de entrevistas online. • Utilización previa a la pandemia de diferentes fuentes de reclutamiento y ATS vinculadas con la virtualidad.

Fuente: Elaboración propia basado en entrevistas.

En base a este análisis y con el fin de promover un plan de mejora para la nueva normalidad, estableceremos los siguientes ejes de trabajo para la implementación de este plan:

a) Ampliar y profundizar en el manejo de las plataformas de búsqueda de candidatos y técnicas de reclutamiento externo con el fin de optimizar el proceso reclutamiento

Disponer de un panorama completo y amplio de las plataformas de búsquedas, ayudara a mejorar su uso, eligiendo las más convenientes y optimizando el proceso de reclutamiento externo para una mayor eficiencia y productividad de los reclutadores.

b) Proponer nuevas estrategias de reclutamiento que permitan optimizar el proceso

Contar con nuevas estrategias de reclutamiento permitirá una mejor adaptación al contexto de la pandemia y la nueva normalidad, incrementando las posibilidades de atracción de los candidatos.

c) Establecer alternativas para la evaluación de candidatos en el proceso de selección

Contar con alternativas de evaluación de candidatos a través de medios virtuales o autoadministrados permitirá mejorar el proceso de selección brindando nuevos dispositivos para obtener más y mejor información sobre ellos. Además, ampliará los recursos disponibles para los selectores, en los casos donde las actividades presenciales no puedan realizarse.

d) Brindar elementos que permitan aprovechar los beneficios del proceso de entrevistas realizadas a distancia

Establecer puntos de encuentro entre la tecnología disponible entre los entrevistados y los reclutadores, flexibilizando y facilitando el encuentro entre ambas partes. Además, esto garantizará que se puedan cumplir todas las instancias del proceso.

e) Proponer formas de acompañar a los candidatos para facilitar su integración al nuevo puesto de trabajo.

Realizar el acompañamiento del candidato mediante herramientas y plataformas que permitan un buen seguimiento personalizado de la fase inductiva e integración en los primeros meses permitirá mejorar la experiencia de las partes y facilitar las posibilidades de permanencia del candidato en la organización.

7. PROPUESTA DE IMPLEMENTACION DE UN PLAN DE MEJORA

7.1 Propuesta de implementación

A continuación, se desarrolla la propuesta para la implementación de un plan de mejora del proceso de reclutamiento y selección, el cual se enfoca en optimizar la búsqueda de nuevos candidatos para cubrir puestos en la empresa Steinhardt S.A.

7.1.1 Ampliar y profundizar en el manejo de las plataformas de búsqueda de candidatos y técnicas de reclutamiento externo con el fin de optimizar el proceso reclutamiento.

Según la información obtenida en las entrevistas al personal de la consultora Steinhardt, podemos entender que hubo un cambio importante en el proceso de reclutamiento y selección durante la pandemia, dejando de lado algunas funciones de las plataformas. Debido a esto, se debe ampliar y profundizar el manejo de las plataformas de búsqueda y selección ya existentes, para optimizar el proceso de reclutamiento ante la nueva realidad, como, por ejemplo: Bumeran y Sherlockhr.

- a) **Bumeran:** Se capacitará a los selectores de Steinhardt en el uso eficiente de todos los filtros que ofrece el portal, como por ejemplo, incluir palabras claves, nivel de estudios, lugar de residencia, edad y pretensión salarial. Así como también se promoverá y capacitará en el buen uso, que permite el portal, de preguntas de prefiltrado. Todo esto acorde a las necesidades que tenga el cliente.

El buen uso de estos filtros y herramientas dentro del portal permitirá a los selectores optimizar el tiempo dedicado al proceso de búsqueda, ya que se revisarán los CVs, únicamente de candidatos que se ajusten al perfil del puesto.

- b) **Sherlockhr:** Es un ATS (*Applicant Tracking System*), un tipo de sistema de gestión de búsquedas y candidatos, que se integra completamente con el portal computrabajo y permite también, hacer publicaciones en otros portales de búsqueda de empleo de manera simultánea, como por ejemplo, Indeed, LinkedInJobs, Neuvoo, FacebookJobs, Jooble, JobRapido, Jobomas, etc. Se capacitará en el uso de todas las funciones de Sherlockhr, como por ejemplo el correcto uso de la función “video-entrevista” que permite prediseñar un cuestionario con preguntas que el candidato debe contestar en formato de video, desde cualquier dispositivo que se haya conectado. El jefe de

selección coordinará las capacitaciones con un representante del sistema Sherlockhr.

Si se pondera que las empresas cliente, redujeron sustancialmente su personal y que los encargados de reclutamiento y selección de Steinhardt deben llenar las vacantes prontamente, es importante conocer a profundidad las plataformas de búsquedas de candidatos para agilizar el proceso de reclutamiento cuidando la calidad de este. El jefe de Selección será el responsable de profundizar en el uso de las plataformas para luego transmitirlo a su equipo de reclutadores.

Aplicando el modelo de técnicas del reclutamiento externo de Sánchez (2012) se propone lo siguiente:

Crear una base de datos especial, con candidatos que hayan sido avanzados en las diferentes búsquedas, y que aún, habiendo tenido un buen feedback, no lograron ingresar al puesto vacante.

Esta base de datos será creada por los reclutadores y deberá contener:

- a) Cv del candidato
- b) Datos personales
- c) Orientación del perfil
- d) Enlace web al Perfil de LinkedIn del candidato si lo tuviera
- e) Comentarios u observaciones del reclutador de Steinhardt
- f) Comentarios u observaciones de los clientes en los que haya participado de algún proceso de selección.

Esta acción permitirá un rápido acceso al historial de los candidatos, y un mayor control del procesamiento de estos. Además, en virtud de ello, será necesario fomentar el uso adecuado de la base de datos, brindando capacitación al personal, enseñando como mantenerla actualizada con el correcto manejo de la plataforma ya existente.

Continuando con las recomendaciones de Sánchez (2012), sobre técnicas de reclutamiento externo se intervendrá también en las otras fuentes que propone el autor:

- a) **Agencias de empleo:** Se utilizará como fuente de reclutamiento adicional, a las ya utilizadas, agencias o bolsas de empleo de organizaciones sin fines de lucro. Como por ejemplo las del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires,

municipios, entidades comunitarias, ONG, etc. A través del uso de estas bolsas de empleo, se podrá publicar los avisos de la consultora Steinhardt, y aumentar el caudal de candidatos disponibles. Para tal acción, se establecerán conversaciones con los responsables de estos servicios en dichas organizaciones, para que puedan estar al tanto, en tiempo real, de las más recientes publicaciones de vacantes de la empresa, así como también podrán recomendar candidatos de sus propias bases de datos, que ellos hayan entrevistado previamente y que crean puedan coincidir con los requisitos de las búsquedas.

- b) Universidades y/o centros educativos:** Se propone generar lazos con universidades, centros de estudios terciarios, fundaciones e institutos a través de sus centros de empleo o contactos responsables para que se encarguen de publicar las búsquedas de Steinhardt, dentro de sus comunicaciones internas bolsas de trabajo, etc., y así sus estudiantes puedan aplicar a esas búsquedas. Al generar estos lazos se tendrá mayor número de recomendaciones o aplicantes a las búsquedas de candidatos acordes a las necesidades de los clientes, ya sea en cuanto a conocimientos, competencias o características generales solicitadas. Además, también se podrá cargar en la base de datos, los potenciales candidatos y así agilizar en el futuro el proceso de selección.

Para cumplir con los dos puntos (a y b) los reclutadores coordinarán reuniones virtuales con un representante por cada institución donde se dialogarán las ventajas de este acuerdo, se plantearán temas tales como; que las instituciones presenten los candidatos que mejor se ajusten a la búsqueda, la consultora garantizará la devolución de feedback de los candidatos avanzados. También se fijarán plazos estimados de cierres por cada búsqueda publicadas en estos institutos y centros de estudios.

El plazo tentativo para realizar estas actividades será entre enero y febrero del año 2022.

7.1.2 Proponer nuevas estrategias de reclutamiento que permitan optimizar el proceso.

Según lo obtenido de las entrevistas, los reclutadores señalaron como preocupante la incertidumbre que existe entre los candidatos y los clientes sobre el mercado laboral. Ello implica que, si se quiere captar la atención de los potenciales candidatos, se debe generar anuncios interesantes, atractivos, claros y empáticos. Más allá del estilo que se elija emplear, es primordial incluir información pertinente y lo más

clara, que sea posible del puesto en los anuncios. Ello le ahorrara tiempo tanto al reclutador como al candidato. Además, dado que se busca establecer una propuesta atractiva, se debe tener bien definidos los requisitos del puesto, las principales ventajas que puede brindar la empresa y el puesto de trabajo.

Por otro lado, también se efectuará una acción, para obtener candidatos por recomendación de los colaboradores. Dicho esto, el Jefe de Selección, un representante de RRHH y los reclutadores, trabajarán en lo siguiente.

7.1.2.1 Favorecer el reclutamiento interno

Antes de recurrir a la búsqueda de candidatos externos a los clientes, se promoverá con los últimos, la posibilidad de recurrir al reclutamiento interno. Para ello, se ejecutará la posibilidad de que cada cliente pueda acceder a fuentes de comunicación interna, dentro de cada organización, como, por ejemplo, carteleras virtuales, intranet y *newsletter*, donde se publicarán, en el caso de que esto sea posible, las búsquedas para todo el personal interno.

Estas búsquedas serán publicadas en carteleras virtuales, intranet y *newsletter* de cada cliente, para que los colaboradores tengan visibilidad de las vacantes activas a cubrir. Cuando un colaborador considere que su perfil se ajusta a alguna de las vacantes publicadas, enviará un mail al reclutador responsable de la búsqueda de la consultora Steinhardt, detallando el puesto al que postula, su nombre completo, edad, nombre del puesto en el que se encuentra actualmente y antigüedad, cuál sería el motivo por el cual se postula y cuál es la nueva remuneración pretendida para afrontar el cambio.

El reclutador que reciba el mail, realizará el proceso de selección normal, para evaluar si el candidato interno cumple con las competencias, conocimientos y habilidades necesarias para la vacante. Si el candidato interno es seleccionado para la nueva vacante, el jefe de selección de la consultora junto con un representante de la empresa cliente, coordinaran una reunión con el candidato interno y su jefe inmediato actual, para informar sobre la decisión tomada de avanzar con el proceso de cambio hacia el nuevo puesto. Con esto conseguimos retener al personal que ya se encuentra en la empresa y generar nuevas oportunidades laborales. En caso de sumamente necesario y a elección del cliente, se abrirá una nueva búsqueda para cubrir el nuevo puesto que quede vacante.

7.1.2.2 Promover los rasgos favorables de cada empresa cliente en las búsquedas

Se promoverán los rasgos favorables de cada cliente, mediante diferentes acciones que van desde hacer conocer a la empresa antes del reclutamiento, así como también en el proceso de selección.

Se realizará un video institucional de no más de 5 minutos, donde un representante de cada empresa hable sobre su organización. En este video se hablará sobre la filosofía y política organizacional de la empresa, así como también de los beneficios y planes de desarrollo si los hubiera. El video estará en la página institucional y se pegará el link en cada publicación de búsqueda, para invitar a los candidatos que vean el aviso puedan ingresar a ver el video.

En ese mismo contexto al publicar las búsquedas se pondrá una reseña de la empresa en el aviso, así como también las ventajas de trabajar ahí, cuales son los beneficios que tiene y por otro lado se agregará el link con el video que realice el representante de la empresa, para que los candidatos puedan visualizarlo y sentirse más atraído por pertenecer a la misma.

Por otro lado, el jefe de selección de la consultora Steinhartd, se reunirá con su equipo de reclutadores para indicarles la importancia de promocionar los rasgos favorables del cliente, en las entrevistas con los candidatos. Para ello, el jefe de selección también armará un documento con la información más importante de los clientes, tales como la filosofía, política organizacional, paquete de beneficios y oportunidades de crecimiento, para que los reclutadores puedan aprenderlos y vender mejor la propuesta a los candidatos.

7.1.2.3 Crear anuncios de reclutamiento más atractivos

Se propone la creación de anuncios diseñados con estilos creativos e interactivos, que conecten enlaces, videos e imágenes de la empresa cliente, opiniones de recomendaciones que hayan escrito los trabajadores o extrabajadores en las páginas del cliente, donde recomiendan o dan sus comentarios del buen ambiente laboral y las oportunidades que se dan, etc. Estos recursos permiten que el potencial empleado se acerque al ideal de la empresa, contemple que le espera dentro de la compañía y pueda indagar también por sus propios medios si así lo desea. Los avisos de nuevas búsquedas serán publicados a través de videos en la plataforma Youtube, y en redes sociales

Facebook ADS. Se contratará, para el diseño de los avisos, un servicio de agencia en marketing digital que se encargue de la producción y realización de este tipo de avisos. Estos avisos con video deberán tener algún título llamativo como “Trabaja con nosotros” o “Te estamos buscando”, también el nombre del puesto, una imagen llamativa de la empresa cliente, cuáles son los requisitos, indicar el horario laboral, los beneficios que brinda la empresa y los datos de contacto para enviar el CV, que en este caso sería el mail búsquedas de la consultora.

Se realizará en formato de video y serán publicados en Youtube, redes sociales (Instagram, Facebook ADS) LinkedIn, que tiene actualmente activo la consultora Steinhardt. Además desde los link los candidatos podrán acceder a la página del cliente.

7.1.2.4 Presentación de candidatos por recomendación: Plan de referidos

En este contexto, resulta conveniente promover entre los colaboradores tanto de la consultora como de los clientes, que presenten candidatos recomendados que se ajusten a las búsquedas vigentes. Por esto, se recomienda la utilización de un plan de referidos. Para ello, el jefe de selección y un representante de RRHH serán los responsables de este programa, que tendrá como objetivo esencial brindar la posibilidad de una mayor atracción de candidatos. Consiguiendo además generar participación por parte de los colaboradores que obtendrán un resarcimiento económico a contraprestación de dicha participación. Dicho plan de referidos será previamente dialogado con el cliente mediante reuniones, antes de ser presentado a los colaboradores de su empresa. A continuación, se detalla cómo será el plan de referidos:

Los colaboradores tanto de Steinhardt, como de las empresas cliente, recibirán la comunicación vía mail del programa, donde se les indicará como participar del mismo.

Cada vez que se reciba una búsqueda por parte de la consultora, todos los colaboradores incluidos en el plan recibirán un mail con la información respectiva a la posición vacante.

Los colaboradores podrán contestar ese mail, recomendando a una persona, y si dicha persona es contratada se llevarán una bonificación de \$15.000 que se hará efectivo a través de la entrega de una *giftcard* que podrá utilizar en shoppings y centros comerciales.

Estas actividades se llevarán a cabo entre los meses de febrero y marzo del año 2022.

7.1.3 Establecer alternativas para la evaluación de candidatos en el proceso de selección.

Se reconoce de acuerdo a lo observado, que una sola entrevista virtual por si sola, no debería ser determinante para la elección del candidato, debido a que, al tener solo una oportunidad de conocerlo de manera online, no se le permite mostrar cuáles son sus competencias, sus conocimientos, y además pueden generarse distorsiones, por ejemplo, debido a la ansiedad, o por la falta de un dispositivo adecuado que permita una comunicación correcta.

Basándome en el modelo de técnicas de selección de personal de Chiavenato (2010) a continuación se presentan algunas técnicas que podrían usarse en el contexto de la nueva normalidad para mejorar el proceso de selección.

7.1.3.1 Aplicación de un cuestionario técnico post entrevista

Para complementar la entrevista de selección y como forma de profundizar en los conocimientos y experiencia del candidato relacionados con el puesto a cubrir se realizará la aplicación de un cuestionario técnico posterior a la entrevista. Este tipo de cuestionario se diseñará con el fin de poder conocer si el candidato, se adecua o no, con los requerimientos de la vacante a cubrir que exige el cliente.

Dicho cuestionario, se diseñará junto con la descripción de puesto, que entregue el cliente, al momento de solicitar la búsqueda de candidatos para una vacante. El mismo deberá contener preguntas que ayuden a dilucidar el nivel de conocimiento técnico o experiencia del candidato en su área de trabajo.

El responsable de la confección de dicho documento será el jefe de selección de personal de Steinhardt, que deberá trabajar junto con los responsables de la contratación por parte del cliente (responsable o referente de RR.HH. y/o otros tomadores de decisión, como los jefes o gerentes del área donde se produzca la vacante).

El objetivo de la aplicación de este cuestionario es que, de su calificación, puedan extraerse el nivel del candidato en los factores de conocimiento o experiencia relevantes para el puesto que se pretende ocupar.

Además, el psicólogo de la consultora Steinhardt también aplicará diferentes pruebas psicométricas y test que ayudarán a evaluar si un candidato cumple con los requisitos de la empresa cliente y es apto para el puesto. Para ello, aplicará el test de Raven, que ayuda a determinar lógica, observación y concentración del individuo. También se aplicarán el test de Rorschach y el test de Machover, que ayudarán a realizar un análisis de personalidad del postulante.

Finalmente, teniendo en cuenta la nueva normalidad, el cuestionario, la prueba y los test, serán efectuado de manera online, a través de la aplicación de videollamada que resulte más conveniente (meet, teams, zoom).

7.1.3.2 Aplicación de técnicas de simulación online

Para profundizar en el conocimiento del candidato, se aplicarán dinámicas que permitan evaluar en tiempo real las competencias claves para las posiciones vacantes. Dichas competencias serán identificadas al momento de la solicitud de búsqueda por parte del cliente y formará parte de la descripción de puestos que entrega el cliente. Si este dato no estuviera presente en dicho formulario, el jefe de selección de personal definirá junto con los representantes del cliente (tomadores de decisión o personal de RRHH) cuales son dichas competencias.

Se podrán utilizar técnicas de administración individual, como *role play*, o entrevistas grupales como *assesment center*, donde a los candidatos preseleccionados se los pondrá en un contexto de acuerdo a las competencias elegidas previamente.

En el caso que se realice *assesment center*, este será de 4 a 6 candidatos. Existirá un reclutador que oficiará de conductor de la dinámica, y evaluará las conductas en relación a las competencias previamente definidas. Además, podrá también ser presenciada por un representante de la empresa cliente.

Al momento de la evaluación se calificará, a cada candidato, con una calificación del 1 al 5 por cada competencia evaluada, donde 1 es el puntaje más bajo y 5 es el puntaje más alto. Luego de finalizada la dinámica, se realizará una reunión con

la línea de la empresa, para determinar quienes pasan a la siguiente fase del proceso de selección.

Si la dinámica fuera individual, es decir de tipo *Role Play*, se evaluarán las competencias previamente definidas y se realizara un informe para el cliente, que lo ayudara a conocer si el perfil avanza o no.

El jefe de selección y los reclutadores efectuaran el diseño del proceso y los documentos necesarios para la realización de estas actividades junto con los clientes entre los meses marzo y abril del año 2022.

7.1.4 Brindar elementos que permitan aprovechar los beneficios del proceso de entrevistas realizadas a distancia.

Según lo mencionado por los entrevistados, es evidente la falta de conocimiento por parte de los candidatos en el uso de aplicaciones para unirse a una entrevista, trayendo como consecuencia que en muchas ocasiones no se lleguen a cumplir todas las instancias del proceso. Es por esto que se trabajara en lo siguiente:

1. Fomentar el uso de WhatsApp como alternativa para entrevistar a aquellos candidatos que no cuenten con dispositivos adecuados para usar otras aplicaciones. Para ello, el área de RRRHH de Steinhartd, proporcionará teléfonos a cada uno de sus reclutadores para que puedan hacer uso de WhatsApp como alternativa de otras aplicaciones para realizar las entrevistas. Con esto resuelto, el jefe de selección de personal fomentará mediante reuniones con las personas a su cargo el uso de esta aplicación para casos especiales y dará seguimiento a que se cumpla con lo establecido y así garantizar que no se discrimine a ningún candidato que no cuente con otro medio para realizar las entrevistas. En estos casos, la psicóloga deberá realizar pruebas psicotécnicas que puedan ser tomadas por este medio, garantizando la calidad de la evaluación.
2. Crear videotutoriales donde se explique al candidato como unirse a una videollamada. Para esto, los reclutadores de la consultora Steinhartd crearán un video por cada aplicación que usen para las entrevistas (zoom, Google meet, Teams, WhatsApp). En este video deberán explicar cómo deben ingresar a la aplicación, donde debe seleccionar para activar el audio y como prender la

cámara. Estos videos serán enviados por los reclutadores a los candidatos cuando se coordine la entrevista, para así maximizar las posibilidades que los candidatos se conecten sin inconvenientes y que empiecen a conocer al personal de la empresa.

3. Se creará una tabla mediante el programa Excel para el registro de todos los candidatos que pasen a instancias de entrevistas, esta tabla tendrá cada instancia que debe cumplirse para seleccionar al candidato idóneo. Para garantizar este proceso, el jefe de selección subirá esta tabla a un repositorio en la nube (Google Drive, por ejemplo) para que pueda ser compartido entre los colaboradores de una empresa. A este archivo van a tener accesos todas las personas del equipo de reclutamiento y selección de la consultora Steinhardt y así podrán ir completando información de cuando se cumple cada instancia de entrevista al candidato. Cuando sea conveniente el jefe de selección revisará que el candidato elegido, haya cumplido todas las instancias sin interrupciones, antes de ser enviado al cliente. En los casos donde no se cumpla algunos de los pasos del proceso los reclutadores deberán dejar su comentario para tenerlo en cuenta en caso de que el mismo candidato vuelva a postularse a otra búsqueda.

Las actividades anteriormente mencionadas, se realizarán entre los meses abril y mayo del año 2022.

7.1.5 Proponer formas de acompañar a los candidatos para facilitar su integración al nuevo puesto de trabajo.

Teniendo en cuenta las limitaciones propias de la situación presente, se debe pensar en una alternativa para el proceso de incorporación de la persona a la empresa contratante. Por ello, se propone un plan de inducción remoto para los nuevos ingresos acompañado por un reclutador de Steinhardt.

De esta manera, las personas que ingresen en su primer día tendrán una “cara conocida” durante la inducción, donde por lo general, el nuevo ingresante debe completar documentación y se conocen los miembros del equipo, las funciones y responsabilidades, etc.

Esta modalidad de acogida remota, también llamada *onboarding digital*, viene a resolver los conflictos que mencionan los entrevistados respecto de las dificultades para incorporarse al nuevo puesto. Es importante tener presente que muchos de los nuevos

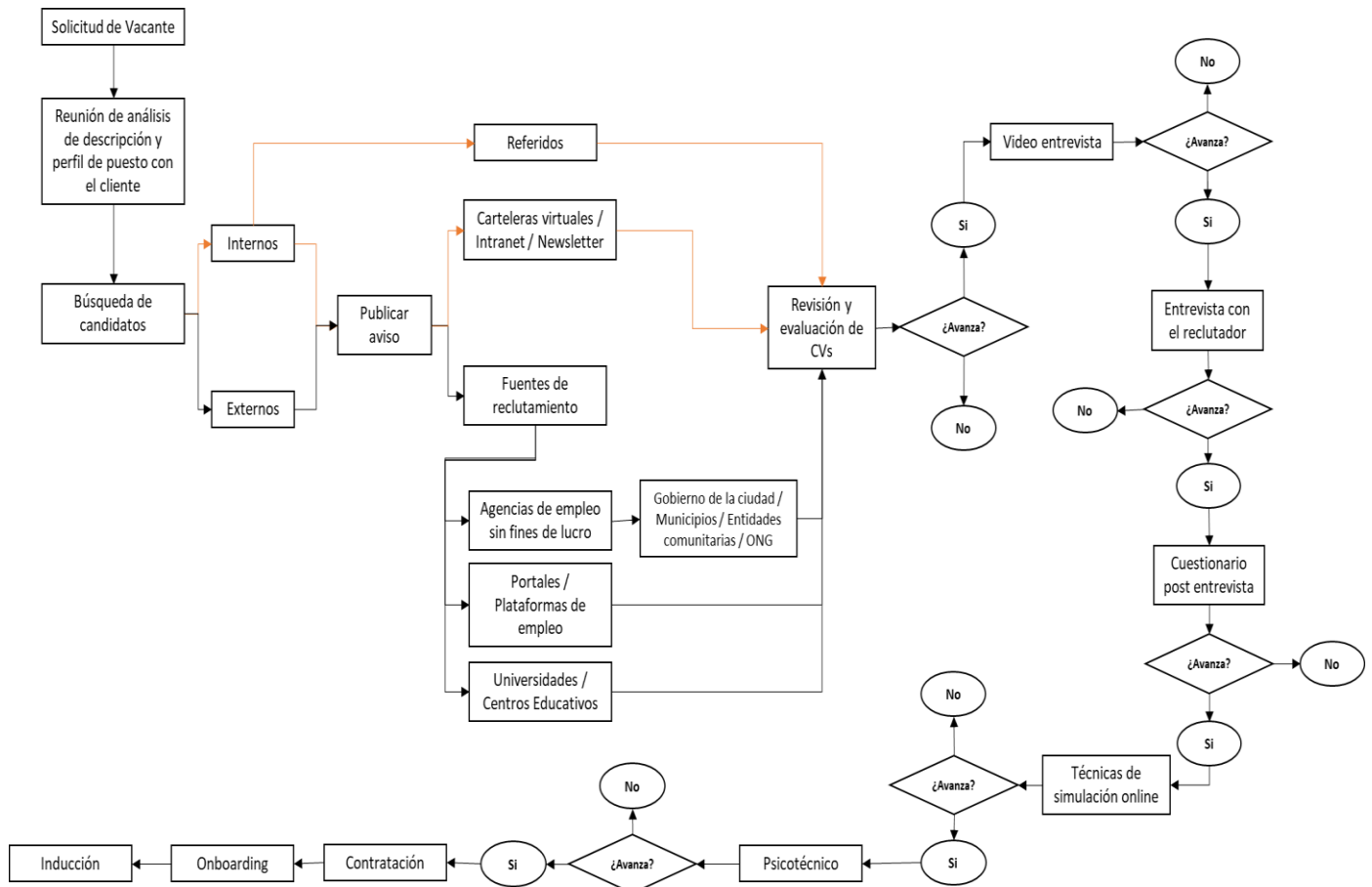
empleados se desenvolverán fuera del espacio físico de la empresa. Es por esto, que resultará importante generar espacios de interacción virtual que permitan sortear las distancias y mantener cierta calidez con la persona ingresante.

Teniendo como referencia la propuesta de Donegani (2021) sobre el *Onboarding digital*, se propone un proceso que comenzará cuando el jefe de selección asigne por cada fecha de ingreso, a un miembro del equipo para que realice una reunión de preingreso de 30 minutos con los candidatos ya seleccionados. Este reclutador a cargo de la reunión comentará a los candidatos seleccionados, sobre la empresa, su misión, visión y valores. Se revisarán dudas referentes al primer día de trabajo que no hayan quedado claras (Ejemplos: fechas, horarios, nombre del jefe inmediato). Esta reunión será grabada para que quede un registro a los nuevos ingresantes, y puedan consultar nuevamente el material si así lo desearan.

Junto con este proceso de *onboarding digital*, será necesario elaborar un plan de inducción que sea claro para todos los colaboradores encargados del proceso de reclutamiento y selección. Para ello, el jefe de selección junto con el equipo de reclutadores creará este plan. Luego, los distintos momentos de ese plan se pasarán a tableros de *Planner*, que es una aplicación que ayuda a organizar tareas de trabajo en equipo para facilitar el seguimiento y cumplimiento de las actividades a desarrollar. Cuando los reclutadores vayan a realizar el proceso de inducción, tendrán que visualizar los tableros para que se cumpla cada punto sin excepción en la reunión. Para lograr esto, también se realizará una capacitación de *Planner* para que los reclutadores den buen uso a la herramienta y así obtener un resultado eficaz en el seguimiento de inducción del nuevo empleado.

Las actividades anteriormente mencionadas, se realizarán entre los meses de mayo y junio del año 2022.

7.1.6 Proceso de reclutamiento y selección actualizado



Fuente: Elaboración Propia

7.1.7 Cronograma de implementación del plan

En el siguiente diagrama se visualizarán las actividades a realizar en la consultora Steinhardt S.A en un tiempo estimado de 6 meses, donde el responsable de RRHH, el jefe de selección y los reclutadores, serán los actores principales para que se cumpla este plan de mejora para la nueva normalidad.

Actividad	Responsables	Inicio	Final	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio									
				3 ene	10 ene	17 ene	24 ene	31 ene	1 feb	7 feb	14 feb	21 feb	28 feb	7 mar	14 mar	21 mar	28 mar	4 abr	11 abr	18 abr	25 abr	2 may	9 may	16 may	23 may	30 may	1 jun	10 jun
Reunión de análisis de descripción y perfil del puesto con el cliente	Responsable de RRHH / Jefe de selección / Reclutadores	3/1/2022	7/2/2022																									
Diseño y ampliación de plataformas	Responsable de RRHH / Jefe de selección / Reclutadores	4/1/2022	6/1/2022																									
Ejecución del diseño y ampliación de plataformas	Jefe de Selección	7/1/2022	12/1/2022																									
Creación de base de datos	Reclutadores	13/1/2022	24/1/2022																									
Implementación de técnicas de reclutamiento externo	Jefe de Selección	25/1/2022	31/1/2022																									
Contacto con agencias de empleo sin fines de lucro	Reclutadores	1/2/2022	2/2/2022																									
Reunión con universidades y asociaciones gremiales	Reclutadores	3/2/2022	7/2/2022																									
Diseño de propuestas de nuevas estrategias de reclutamiento	Jefe de Selección / Responsable de RRHH	7/2/2022	10/2/2022																									
Elaborar formato con razgos laborales de la empresa y potenciarlos	Jefe de Selección / Responsable de RRHH	11/2/2022	17/2/2022																									
Creación de anuncios con estilos creativos e interactivos	Jefe de Selección	18/2/2022	11/3/2022																									
Reunión para crear el plan de referdos	Jefe de Selección / Reclutadores	21/2/2022	28/2/2022																									
Ejecución y puesta en marcha el plan de referidos	Reclutadores	1/3/2022	11/3/2022																									
Creación y ejecución de alternativas para la evaluación de candidatos	Jefe de Selección y Relutadores	14/3/2022	20/4/2022																									
Diseño de formato de evaluación de competencias de los candidatos	Jefe de Selección	14/3/2022	24/3/2022																									
Implementación de plataforma wordwall para la evaluación de candidatos	Reclutadores	25/3/2022	8/4/2022																									
Creación e Incorporación de técnicas de simulación en assessment center	Reclutadores	11/4/2022	20/4/2022																									
Ejecución de un plan elementos que ayudará en el proceso de entrevistas a distancia	RRHH / Jefe de Sellacción / Psicóloga / Reclutadores	21/4/2022	23/5/2022																									
Gestionar la entrega de telefonos a los reclutadores	Responsable de RRHH	22/4/2022	26/4/2022																									
Reunión para fomentar el uso de WhatsApp como alternativa para las entrevistas	Jefe de Selección	27/4/2022	4/5/2022																									
Creación de video guía del uso de aplicaciones para los candidatos	Reclutadores	5/5/2022	9/5/2022																									
Creación de excel para dar seguimiento que se cumplan todas las instancias del candidato antes de enviarlo al cliente	Jefe de Selección / Reclutadores	10/5/2022	20/5/2022																									
Implementación de estrategias para facilitar la integración del nuevo trabajo al candidato	Jefe de selección	23/5/2022	24/6/2022																									
Incorporación e implementación de Onboarding digital	Jefe de Selección / Reclutadores	24/5/2022	6/6/2022																									
Creación del plan de inducción en trello	Jefe de Selección / Reclutadores	7/6/2022	13/6/2022																									
Implementación del plan de inducción	Reclutadores	14/6/2022	24/6/2022																									

Fuente: Elaboración propia.

8. CONCLUSION

El presente trabajo tuvo como objetivo conocer cómo impactó la pandemia en el proceso de reclutamiento y selección del personal en la consultora Steinhardt S.A. y promover un plan de mejora para la “nueva normalidad”. La consultora Steinhardt tiene más de 60 años brindando sus diferentes servicios a diferentes empresas. El más importante de estos servicios, es el de reclutamiento y selección, contando con un equipo de reclutadores especializados que se vincula con el cliente para conocer cuáles son sus necesidades y poder encontrar personas que sumen conocimientos inherentes a cada puesto, según las características y necesidades de cada organización.

Para la realización del diagnóstico, se han realizado entrevistas a los profesionales encargados del proceso para poder analizar la situación actual de la consultora y proponer un plan de mejora. Cabe señalar, que el área de selección de personal en medio de la pandemia se vio fuertemente afectada en su modalidad habitual de realizar el proceso de reclutamiento y selección, trayendo como consecuencia que se vean obligados a omitir instancias importantes (como la entrevista “cara a cara”, el *assessment center* y los exámenes psicotécnicos) de los procesos normales en un contexto de presencialidad total, como lo era previo a la pandemia.

De la información relevada, pudo inferirse que la empresa intentó en una primera instancia, adaptarse realizando las entrevistas virtualmente, pero en ocasiones por falta de conectividad o falta de herramientas o de competencias necesarias en los candidatos, así como también la falta de compromiso de éstos (que se cree generada por la presencialidad) empezaron a omitirse las videollamadas y psicotécnicos, teniendo solo una instancia de entrevista telefónica que dificultaba poder cumplir con todo el proceso de selección a cabalidad, generando que el tiempo para los procesos se desvirtuó al no poder discriminar correctamente a los candidatos seleccionados, y esto sumado a la incertidumbre general, tanto de los candidatos, como de los clientes en el contexto de la pandemia. Es por ello, que en este trabajo se han abordado varios puntos de mejora, que consisten en profundizar el manejo de las plataformas de reclutamiento y poder así optimizar al máximo sus funcionalidades. Otro punto importante a trabajar son las alternativas de evaluación de candidatos, mediante la aplicación de nuevas pruebas psicométricas y cuestionarios técnicos, para analizar de manera más exhaustiva al candidato, obteniendo una objetividad mayor al momento de seleccionar al más apto para el puesto vacante. Siguiendo la misma línea, se propone mejorar las estrategias de

reclutamiento, con el fin de brindar nuevas formas y elementos para realizar el proceso de reclutamiento y selección de manera eficaz a distancia, así como también el acompañamiento de los candidatos.

El nivel de éxito de este plan se verá reflejado de manera proporcional al apoyo y al acompañamiento que brinden a éste, todos los miembros de la empresa, así como sus clientes. En este sentido, hubiera sido interesante indagar sobre la propensión a asumir el compromiso por parte de los clientes en los procesos de selección, que, si bien permitirían tener candidatos mejor seleccionados, también implicaría asumir mayor compromiso de su parte, traducido en mayor dedicación y tiempo. Este plan exige un acuerdo bilateral entre la empresa y sus clientes, pero también afectará a los candidatos que serán finalmente los que trabajarán en las empresas. Es por esto, que las organizaciones que quieran estar a la vanguardia en cuanto a procesos de reclutamiento y selección deberán asumir este “costo”, en post de estar mejor adaptados a los tiempos de pandemia y postpandemia. En esta “nueva normalidad” o “postpandemia”, donde las herramientas virtuales ya han sido viralizadas en la población general, es esperable que se sigan desarrollando y mejorando. Teniendo en cuenta, que estas herramientas han llegado para quedarse se considera necesario que las empresas consideren seriamente esta situación.

Si bien las formas tradicionales o presenciales de evaluación de candidatos, en los procesos de selección, no desaparecerán del todo, consultoras como Steinhart deberán estar adaptadas a un contexto híbrido donde se mezcle y combine la utilización de herramientas virtuales junto con las tradicionales para dar respuesta a los distintos tipos de empresas cliente (industriales, tecnológicas, pymes, etc.) con los que la empresa trabaja.

Ahora bien, los detalles de este plan están sujetos a mejoras que deberán ser ponderadas una vez que se lo ponga en ejecución y dependiendo de las necesidades que vayan surgiendo en los distintos momentos. Es indispensable, que los participantes de este plan de mejora estén atentos a las repercusiones de cada paso efectuado, midiendo sus resultados y también pensando en alternativas para mejorarlo si fuera necesario. Pensemos que se está viviendo una situación totalmente nueva, motivo por el cual, deberá analizarse también la evolución del contexto actual, respecto de la pandemia. No obstante, la propuesta y alternativas presentadas favorecerán los procesos de

reclutamiento y selección de la consultora y dicha mejora favorecerá en la imagen de la consultora frente a sus clientes.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Agreda Arteaga, S., (s/f). *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas*. Recuperado de <http://editorial.umariana.edu.co/revistas/index.php/BoletinInformativoCEI/articulo/view/924>
- Alles, M (2012). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. Ediciones Gárnica. Buenos Aires.
- Bretones, D. y Rodríguez, A. (2008). *Reclutamiento y selección de personal*. Ediciones Pirámide, España.
- Carrasco Hernández, A., (2014). *El capital humano en la empresa familiar*.
- Chiavenato, I (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Santa fe de Bogotá, Colombia: Nómós S.A.
- Chiavenato, I (2005). Subsistema de integración de Recursos Humanos. McGraw Hill (Ed., 8). *Administración de personal* (p., 148-168). México.
- Dessler, G., (2001). Planificación y reclutamiento de personal. Prentice-Hall Hispanoamérica (Ed., 6). *Administración del personal* (p., 107-140). México.
- Díaz Llauro, A. (2010). *El talento está en la Red*. Madrid, España: Lid.
- Dolan, S. (2003). *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid: McGraw-Hill.
- Donegani, F. (2021): *Como adaptar el reclutamiento y selección de personal en tiempos de crisis*, recuperado de <https://factorialhr.es/blog/seleccion-de-personal/>
- Enz, A. (2012). *Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa*. Asociación Civil Comunia.
- García Castro, Gatica Barrientos, Sosa, Gatica, Vargas Hernández, Hernández García, Ramos Velázquez, Díaz, (2016). *Procesos de Reclutamiento y las Redes sociales*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5523889>.
- Quinana, J. (1986). *La empresa Familiar Uruguay*: Publinter.

- Merlino, A. (Coord.). (2009). *Investigación cualitativa en Ciencias Sociales. Temas problemas y aplicaciones*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Pelin Vardarlıera, Yalçın Vuralb , Semra Birgün, (2014). *Modelado del Proceso de Reclutamiento n Estratégico por Principios de Diseño Axiomático*. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042814050800>.
- Reina, A. (2004). *Nuevos Procedimientos en el Proceso Empresarial de Provisión de Candidatos: El Reclutamiento On Line*. Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales, 47, 89-110.
- Stone, D. L., Lukaszewski, K. M., Stone-Romero, E. F., & Johnson, T. L. (2013). *Factores affecting the effectiveness and acceptance of electronic selection systems*. *Human Resource Management Review*.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. McGraw Hill, México, 6a ed.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Reclutamiento. McGraw Gill (Ed., 6). *Administración del personal* (p., 151.170). México.
- Werther, W., Davis, K., & Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano*. México: McGraw-Hill.