



UNIVERSIDAD  
**FASTA**

FACULTAD DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS

# IMPLEMENTACIÓN DE TIC'S AL PROCESO DE SELECCIÓN DE ACCENTURE

**María del Rosario Muñoz**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**Octubre 2018**

## CONTENIDO DEL TRABAJO

<b>PLAN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN</b>	<b>2</b>
<b>PARTE 1 – INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>PARTE 2 – ACCENTURE, RECURSOS HUMANOS Y LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS</b>	<b>8</b>
<b>PARTE 3– SOLUCIÓN AL PROBLEMA DETECTADO</b>	<b>22</b>
<b>PARTE 4– APLICACIÓN DE LA PROPUESTA BRINDADA</b>	<b>31</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>37</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>38</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>39</b>

**PLAN DE TRABAJO DE GRADUACIÓN****FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS****UNIVERSIDAD F.A.S.T.A****1. TÍTULO DEL TRABAJO**

**Cómo lograr un proceso de reclutamiento y selección más eficiente en Accenture Argentina**

**2. PROBLEMA**

Ineficiencia del proceso de selección de personal por lentitud del proceso y falta de incorporación de TIC's.

**3. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.**

Hoy en día, el mercado laboral se encuentra inmerso en dos cambios muy profundos y que van de la mano. Por un lado, la creciente transformación digital, que no es ajena a ninguna compañía, y que afecta a todas las industrias y áreas del mercado. Por otro lado, la inminente inserción laboral de los "*millennials*"<sup>1</sup>, que trae aparejado una nueva concepción del trabajo.

Para continuar siendo atractivas, las compañías deben adaptarse de manera integral a estas dos circunstancias. El sector de Recursos Humanos se vuelve, entonces, indispensable para lograr ese cometido. Este sector persigue alinear las motivaciones y objetivos de los trabajadores con los objetivos y misión de las compañías. Así, este sector revaloriza el rol de los trabajadores de la compañía al considerarlos más que simples recursos al servicio de la empresa.

---

<sup>1</sup> Segmento etario conformado por jóvenes nacidos entre 1990 y 2000 y cuya principal preocupación el uso del tiempo libre para satisfacer sus necesidades

La presente tesis se enfoca en el uso de nuevas tecnologías en los procesos de reclutamiento y selección. La justificación del tema elegido se halla en la necesidad de adaptación de estos procesos a nuevas tecnologías ya que los nuevos trabajadores, que en su mayoría son *millennials*, utilizan y demandan esa tecnología a diario.

Para esto, es necesario contar con las herramientas y presupuesto necesarios dentro del área de Recursos Humanos de la compañía que permita lograr la incorporación deseada.

#### **4. OBJETIVO**

##### *4.1. Objetivo General de la presente Tesis.*

Incorporar tecnologías de la Información y Comunicación a los procesos de reclutamiento y selección de Accenture.

##### *4.2. Objetivos específicos de la presente Tesis:*

1. Describir la estructura de la compañía bajo análisis, sus unidades de negocios y contexto actual.
2. Analizar las políticas actuales del área de Recursos Humanos de Accenture.
3. Describir las externalidades que presentan hoy en día los procesos de Reclutamiento y Selección.
4. Describir el proceso de selección en competidores.
5. Realizar un análisis FODA para resumir la situación en que Accenture se encuentra.
6. Definir el cambio de paradigma laboral que traen los “millennials”.
7. Rediseñar el proceso de Reclutamiento y Selección a fin de hacerlo más eficaz y tecnológico.
8. Desarrollar los objetivos, recursos, plazos y responsables para llevar adelante la solución planteada.

## 5. METODOLOGÍA.

La investigación que se llevará adelante es de tipo exploratoria, ya que ofrecen un primer acercamiento al problema que se pretende estudiar y conocer.

También, se trata de una investigación descriptiva donde se pretende describir las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de la compañía objeto de investigación, a través de la determinación de las actividades realizadas por la compañía y el área de Recursos Humanos, los objetos principales del área y los procesos y personas involucradas.

Destáquese, el presente trabajo no es experimental ya que se basa en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este sentido, en el presente trabajo no hay manipulación de variables.

Para la estructura y contenido de la tesis tomaremos como referencia a los siguientes autores: Dave Ulrich, y Neil Howe.

Asimismo, se utilizarán los siguientes instrumentos para la obtención de datos fidedignos respecto de la compañía objeto de estudio:

- (i) Solicitud de información precisa a la compañía con la finalidad de conocer: (a) el organigrama; (b) las unidades de negocios actuales; (c) las problemáticas que se presentan hoy en día en relación al proceso de Recursos Humanos.
- (ii) Entrevista a Director de Recursos Humanos a fin de entender de manera más precisa cómo es el área.
- (iii) Entrevista a Jefe de Selección de Ernst & Young a fin de entender de qué manera gestiona el proceso en la industria.
- (iv) Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección
- (v) Política de Reclutamiento y Selección

**6. CRONOGRAMA**

<b>Actividades a realizar</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha de finalización</b>
Recopilación de datos de la organización, el mercado.		
Descripción del área de Recursos Humanos		
Descripción de Generación Millennial		
Descripción de problemáticas a tratar		
Presentación de solución al problema de selección		
Presentación de propuesta para retención de Millennials		
Conclusión		

## Tesis

### PARTE 1 – INTRODUCCIÓN

La presente tesis tiene como objetivo proponer una solución concreta al problema que enfrenta una de las compañías más importantes de Argentina –y tal vez a nivel mundial- que es Accenture Limited (en adelante, “Accenture”). El problema detectado es la ineficiencia del proceso de reclutamiento y selección de personal por lentitud y la falta de implementación de TIC’s.

La justificación del tema radica en que los nuevos trabajadores, “*millennials*”, generalmente demandan respuestas rápidas durante el proceso de selección y mayor flexibilidad en las entrevistas. Por ello, si Accenture no se adapta a esas necesidades, sufrirá dificultades a la hora de cubrir las vacantes que se demanden.

Accenture es una compañía multinacional que brinda servicios de consultoría, tecnología y *outsourcing*. A nivel global, cuenta con más de trescientos mil empleados distribuidos en 120 países donde cuenta con oficinas con unidades de negocios específicas para desarrollar sus principales servicios. Su sede central se encuentra en Irlanda pero posee cuatro sedes adicionales, situadas en: Argentina, Estados Unidos, China, India.

La **misión** de Accenture es “*maximizar nuestra diferenciación y competitividad, y continuamos realizando importantes inversiones en áreas de capacitación, adquisiciones, tecnologías emergentes, soluciones, activos.*”<sup>2</sup>

Así, la compañía que se toma como objeto de análisis es una de las más importantes a nivel mundial en cuanto a prestación de servicios de consultoría se refiere. Por la dinámica de trabajo, Accenture es una compañía con gran cantidad de empleados, siendo el reclutamiento y selección de talentos y la retención de los mismos dos pilares fundamentales para el éxito de su servicio.

A los fines de lograr una correcta solución del problema descrito, en la Parte 2, se hará un análisis de campo de la situación actual del área de Recursos Humanos de la compañía y las

---

<sup>2</sup> <https://www.accenture.com/us-en/careers/team-culture-values>

dificultades en la gestión de recursos humanos que tiene hoy Accenture. Se tratarán también los aspectos del entorno que definen el funcionamiento en la gestión de Recurso Humanos de Accenture. Se analizará la información extraída de Taleo<sup>3</sup>, con las postulaciones de candidatos y se abordará brevemente lo que realizan otras compañías de similar envergadura a Accenture para lograr incorporar algunas de las herramientas allí utilizadas.

En la Parte 3, se brindará la solución al problema identificado.

En la Parte 4 se desarrollará la forma en la que se propone que se aplique la solución, los objetivos, recursos, plazos y responsables para la puesta en marcha de la solución brindada. También, y en la medida de lo posible, se mostrarán ejemplos de soluciones propuestas.

---

<sup>3</sup> Software utilizado por Accenture para realizar el proceso de Selección.



---

## PARTE 2 – ACCENTURE, RECURSOS HUMANOS Y LOS PROBLEMAS IDENTIFICADOS

En la presente Parte, se abordará:

- (1) la estructura y las funciones principales de Accenture;
- (2) los problemas objeto de la presente Tesis;
- (3) situación actual del área de Recursos Humanos de Accenture y sus dificultades en la gestión;
- (4) los “*millennials*” y la era digital
- (5) Las dificultades en la gestión de recursos humanos en Accenture;
- (6) Actividades realizadas por competencia;
- (7) Análisis FODA de la situación actual de Accenture y el Proceso de Selección; y
- (8) Diagnóstico de la Situación Descripta.

1. Accenture en Argentina es, tal vez, la compañía más grande en el sector de consultoría. Si bien existen otras compañías dedicadas a este rubro, Accenture presenta un gran desafío como objeto de estudio en tanto cuenta con más de 5.000 empleados distribuidos en distintos sitios. Ello hace que el Reclutamiento y Selección y Retención de Personal sean pilares fundamentales para el éxito de la compañía.

Brevemente, se menciona que Accenture se caracteriza por tener una cultura organizacional muy marcada, donde se promueve la interacción entre el personal de empresa.

Los **valores** que se viven en el día a día de la compañía, y que hacen que la cultura de la misma sea tan fuerte son: (i) las mejores personas; (ii) integridad; (iii) compromiso con las generaciones futuras; (iv) creación de valor para el cliente; y (v) respeto por el individuo.

Accenture tiene como finalidad contratar a la mejor gente y aprovechar la llegada global que posee sin perder de vista el respeto por el individuo. La compañía también se asegura que todo

lo que hace—para sus clientes, empleados y comunidades—se realice con integridad. El trabajo es a través de diversos equipos compuestos por profesionales altamente motivados y focalizados en agregar valor a los clientes.

La inclusión y la diversidad son fundamentales en la cultura y en los valores de Accenture, para la promoción de un ambiente de trabajo innovador, de colaboración y alta energía.

El compromiso con un ambiente diverso e inclusivo es de una importancia vital para desarrollar los mejores equipos. La empresa busca fomentar estos dos pilares a través de diferentes prácticas como: (i) *ERG's (Employee Resource Group)*: grupos que se forman en torno a las necesidades o intereses comunes, incluyendo origen étnico, el género y la orientación sexual, la identidad de género o expresión, la fe o la religión, la habilidad y el tipo de carrera, entre otros. Estos grupos están abiertos a todos los empleados de la compañía, son dirigidos por ellos y varían de un país a otro y (ii) oportunidades de carrera para mujeres.

A través de diferentes propuestas de temáticas a tratar, se forman grupos de trabajo en los cuales se promueve el trabajo en equipo, creatividad, relación entre áreas, innovación y mejoras de procedimientos, generación de valor agregado.

El clima laboral es bueno y es considerado un lugar en el que el trabajo en equipo es más relevante que el personal.

En Argentina, los empleados de Accenture trabajan distribuidos entre los cuatros *sites* de Buenos Aires, uno en la Ciudad de Rosario, otro en La Plata y también directamente en los clientes desarrollando cuatro unidades de negocios específicas.

Las cuatro unidades de negocios se caracterizan por dar atención a los clientes en las áreas de consultoría, tecnología y subcontratación, así como también brindan servicios internos a la propia compañía.

A continuación, se describirá brevemente cada una de las unidades de negocios principales, para entender la magnitud de la compañía en análisis:

- Unidad de negocios de consultoría: esta unidad, denominada *Consulting*, está enfocada a servicios de consultoría de gestión, el trabajo de diseño del proceso de producción y la aplicación de tecnologías a los negocios. Entre sus finalidades principales está la mejora de ventas, entrega de productos y capacitación en materia de liderazgo.
- Unidad de negociaciones de estrategias: esta unidad, denominada *Strategys*, crea el futuro de los clientes, combinando *insights* de negocios con el conocimiento sobre cómo la tecnología impactará las industrias y los modelos productivos. Enfoque en la gestión y el apoyo a todas las actividades en negocios de Accenture, incluida la seguridad jurídica, de servicios, mercadotecnia y gestión financiera del cliente.
- Unidad de negocios de operaciones: esta unidad, denominada *Operations*, tiene como objetivo la prestación de servicios de subcontratación en las áreas de operaciones de negocios, informática, desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, servicios de soporte técnico y recursos humanos.
- Unidad de negocios de tecnología, conocida como *Digital y Technology* y provista por Accenture Technology Solutions que es la filial que se centra en las habilidades tecnológicas específicas que se necesitan para ejecutar proyectos o acuerdos de subcontratación. Esta última unidad de negocio, fue abierta en 2012 frente al latente escenario de transformación digital en que actualmente la sociedad se encuentra inmerso.

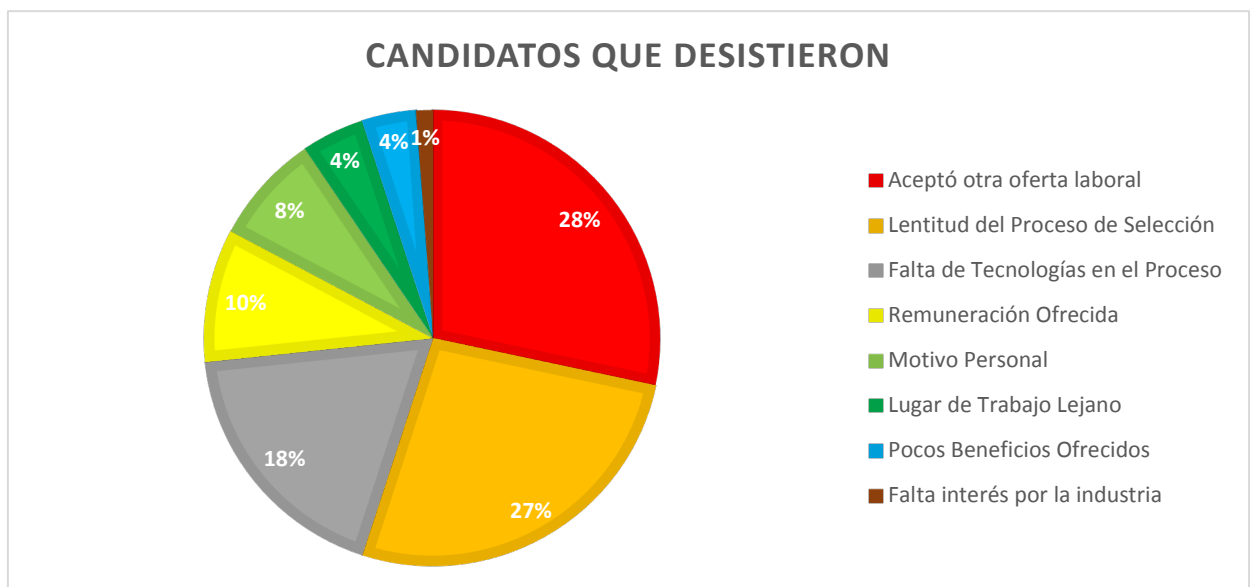
Se puede apreciar que se está en presencia de una compañía multinacional, con gran caudal de negocios en Argentina, lo que hace que el objeto de estudio de esta nueva unidad de negocios sea apta para demostrar la hipótesis planteada.

2. Luego de Analizar la Base de Datos de Candidatos “Jóvenes Profesionales” postulados desde Enero hasta Junio de 2018<sup>4</sup>, y de Entrevistar al *Managing Director* de Recursos Humanos de Accenture<sup>5</sup>, se puede concluir que la Compañía se enfrenta hoy a un problema producto de las dificultades que tiene el área de recursos humanos en implementar las TIC’s, atraer a los “*millennials*” y retenerlos. El área de Recursos Humanos de Accenture debe buscar la forma de compatibilizar sus políticas de reclutamiento y selección con los nuevos objetivos de los trabajadores y las nuevas formas de comunicación. Ese es el propósito de la presente Tesis.

Tal como puede observarse en las Tablas Dinámicas que muestran la cantidad de Candidatos Postulados del Anexo V, en el primer semestre del año, de los 890 candidatos postulados en la categoría “Jóvenes Profesionales” 180 desistieron del proceso de selección. Esto es un 20% del total de candidatos postulados.

A su vez, a la hora de analizar los motivos del abandono del Proceso de Selección las causas más comunes fueron:

- Candidato aceptó otra oferta laboral (28%)
- Lentitud del Proceso de Selección (27%)
- Falta de Tecnologías Durante el Proceso de Selección (18%)



<sup>4</sup> Ver Anexo V – Base de Datos Taleo

<sup>5</sup> Ver Anexo II – Entrevista con Director de HR,

Estos datos demuestran, una inminente necesidad de implementar TIC's en el Proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, para dejar de perder candidatos que consideran el proceso lento, poco tecnológico o que ante una falta de respuesta rápida por parte de Accenture firman contrato para trabajar en otra compañía.

A su vez, como quedó claro en la entrevista que se llevó a cabo con el *Managing Director*, que se acompaña como Anexo II, el área de recursos humanos detectó dificultades en el sistema de selección de personal de Accenture. El mismo es ineficiente, es lento y carece de implementación de los medios tecnológicos. Estos problemas afectan negativamente a Accenture por la pérdida de talentos que pudieron haber sido seleccionados para trabajar en la Compañía si el proceso de selección hubiera sido más expedito.

La dificultad indicada anteriormente<sup>6</sup> se debe a que el área de Recursos Humanos de Accenture previó demasiados pasos para el proceso de *vacancy fulfillment*<sup>7</sup> que hace que en muchas oportunidades se tarde demasiado en la toma de decisiones sobre la contratación de un potencial talento, llevando a que otra compañía aproveche esa brecha de tiempo y lo termine contratando.<sup>8</sup>

Asimismo, la Ineficiencia en la Selección de Personal también queda demostrado por la falta de adaptación del sector de Recursos Humanos de Accenture para aplicar nuevas tecnologías durante el proceso de selección.

Es importante aclarar, que actualmente Accenture está incorporando a su dotación al segmento etario denominado "*millennial*". Esta nueva generación carece de la fidelidad que tienen empleados de más antigüedad y es necesario rediseñar el proceso de reclutamiento y selección, y hacerlo más ágil y tecnológico de manera tal que logren identificarse con Accenture.

El hecho de que Accenture no haya aplicado las nuevas tecnologías en el ámbito laboral y la falta de visibilidad de trayectoria laboral que los "*millennials*" buscan, hacen necesario buscar alternativas en los procesos de recursos humanos, específicamente en el proceso de reclutamiento y selección a fin de poder captar la atención de los "*millennials*" y lograr el interés en hacer una carrera en Accenture.

---

<sup>6</sup> El problema detectado será identificado en la presente tesis como Ineficiencia en la Selección de Personal.

<sup>7</sup> Este término hace referencia al tiempo en que se cubre una vacante. Cantidad de días que el equipo de recursos humanos tarda desde que comienza la búsqueda de la persona más idónea para el puesto y la misma ingresa.

<sup>8</sup> Ver Anexo I – Manual de Procedimiento – RyS para ver el proceso en detalle.

3. Antes de adentrarse en el análisis de las dificultades en la gestión de recursos humanos es necesario describir las funciones del área de Recursos Humanos de Accenture y el proceso de selección.

La gestión de Recursos Humanos de Accenture tiene como finalidad que las personas que integran la organización contribuyan al logro de los objetivos propuestos por la compañía, que se sustentan principalmente en brindar los servicios de consultoría requeridos por los clientes. Para lograr ello, el sector de Recursos Humanos de Accenture busca las herramientas adecuadas para motivar a los empleados para que den el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

En concreto, el sector de Recursos Humanos de Accenture tiene como finalidad:

- ✓ Atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de desarrollar o adquirir las competencias necesarias de la empresa u organización.
- ✓ Retener a los empleados deseables
- ✓ Motivar a los empleados para que estos adquieran un compromiso con la empresa y se involucren en ella.
- ✓ Ayudar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la empresa

Todas las tareas referidas a gestión de Recursos Humanos dentro de Accenture Argentina son llevadas a cabo desde un Centro de Servicios Compartidos que la compañía tiene ubicado en Buenos Aires.

Este Centro tiene como objetivo potenciar la gestión del Capital Humano, incrementando la calidad y eficiencia en el uso de los recursos sin que ello implique una mayor inversión.

Desde el “*Accenture Shared Service Center*”, se brindan servicios de Recursos Humanos para Argentina.

Es ahí donde se llevan a cabo las funciones principales del área, como: (i) reclutamiento y selección; (ii) evaluaciones de desempeño; (iii) compensación y Beneficios; (iv) capacitación y desarrollo; y (v) comunicaciones internas y clima laboral.

El Anexo I de la presente tesis, denominado “*Manual de Procedimientos RyS*”, incluye de manera detallada el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal de Accenture.

A continuación, se expondrá de qué manera la función de reclutamiento y selección es llevada a cabo en la actualidad.

A través de diferentes portales web y desde su base de datos, Accenture busca que los mejores talentos del mercado se incorporen a sus diferentes Unidades de Negocio.

Utilizando un software de gestión llamado Taleo, almacenan información de candidatos, que son utilizados para las diferentes búsquedas de la compañía.

Cada vez que se abre una vacante, el equipo de Recursos Humanos, junto con los jefes que llevan adelante la búsqueda comienza el proceso buscando el talento dentro de la compañía

En caso de no poseer candidatos internos que se ajusten al perfil buscado, comienza la búsqueda externa.

Por "Políticas de Selección"<sup>9</sup> para cubrir cada vacante que se abra dentro de la compañía, el Equipo de Recursos Humanos posee 45 días corridos. Los mismos cuentan desde que el día en que se abre la búsqueda en Taleo – el software mencionado previamente, utilizado para realizar gestionar búsquedas – y le llega al equipo hasta que el día en que el candidato finalista ingresa a la compañía.

El proceso de Selección en Accenture puede describirse de la siguiente manera:<sup>10</sup>

- 1- Apertura de un puesto de trabajo: una vez que se genera una vacante, el Jefe del Área donde dicha vacante se genera, junto con el HRBP<sup>11</sup> de la Unidad de Negocios o área, crean la solicitud de búsqueda en Taleo.
- 2- Asignación de un *Recruiter* a la búsqueda: la vacante abierta tiene un "dueño", *Recruiter*, que será el encargado de darle seguimiento hasta cubrir la misma o discontinuar la búsqueda, así como también de mantener al tanto con los avances al cliente interno.

---

<sup>9</sup> Anexo IV - Política de Reclutamiento y Selección-

<sup>10</sup> Ver Anexo I -Manual de Procedimiento – RyS para ver el detalle del Procedimiento de Reclutamiento y Selección.

<sup>11</sup> Human Resources Business Partner: se trata de un profesional con elevado conocimiento del negocio, de las estrategias y los objetivos y, al mismo tiempo, de las políticas, procedimientos y metodologías de Recursos Humanos de la Organización. Su misión es trasladar, implantar y garantizar el cumplimiento de todos ellos en la Línea de Negocio correspondiente, convirtiéndose en un consultor interno del área, un aliado estratégico.

- 3- Calibración del perfil entre Recursos Humanos y el Jefe de la posición: en esta etapa, la persona del Equipo de Selección que está a cargo de la búsqueda, se contacta con el Jefe de la misma para alinear el perfil. A la hora de realizar la calibración la comunicación se da de manera telefónica o vía email.
- 4- Publicación en portales de empleo como Zona Jobs, Bumeran.
- 5- Pre selección de CV's: tanto de candidatos internos, en caso de que se hayan postulado como de candidatos externos.
- 6- *Screening* telefónico de perfil: este consiste en un llamado, que tiene como fin ver si el candidato pre seleccionado cumple con los requisitos básicos para la posición. En caso de ser así pasa a una entrevista presencial con un referente de Recursos Humanos (HRBP) y el Jefe de la posición.
- 7- Entrevista presencial con los tres mejores candidatos seleccionados por Recursos Humanos: en la misma están presentes el Jefe directo de la posición y un referente del área de Recursos Humanos.
- 8- Entrevista con el Gerente de la Posición.
- 9- Selección de la persona que mejor se ajusta al perfil buscado y a la cultura de la compañía: esta decisión es tomada por el Jefe. El área de Recursos Humanos tiene un rol de consejero y acompañante de su cliente interno durante esta etapa.
- 10- Exámenes de Pre Ingreso: toda persona que ingresa a la compañía debe realizarse un examen médico y psicotécnico. Adicionalmente, y se solicita un examen "Socio Ambiental" y referencias laborales.
- 11- En caso que los exámenes estén correctos, se procede a realizar la oferta formal al candidato, en esta instancia se firman en contrato y se pacta una fecha de ingreso.
- 12- Ingreso e inducción: durante su primera semana en la compañía, el nuevo empleado acuerde a una serie de inducciones (generales de Accenture y específicas del área y puesto que ocupa). Adicionalmente, le asigna un "*Buddy*" que consiste en un compañero del equipo que lo acompañará durante los primeros meses trabajando, siendo referente en cualquier tema que pueda generar dudas.



Tal como puede apreciarse el proceso de selección es lento, carece de implementación de TIC's y cuenta con etapas muy extensas antes de la toma de decisión definitiva para contratar al candidato. Ello trae aparejado que en muchas oportunidades se pierde la posibilidad de atraer talentos porque ya han sido seleccionados por otras compañías.

4. Ya se ha explicado anteriormente la importancia de Accenture como compañía en Argentina, y que dicha compañía es un objeto válido de estudio en tanto cuenta con factores muy determinantes: (i) vasto capital humano; (ii) diversas unidades de negocios y (iii) un nuevo emprendimiento para estudiar.

Ahora bien, resulta también importante explicar:

(A) las características principales de la nueva generación de empleados, que plantean un desafío por sí mismo

(B) la nueva "era digital" que afecta determinadamente a la captación y retención de personal.

A. La nueva generación de trabajadores, denominada "*millennials*" presentan parámetros de comportamiento, objetivos laborales y visiones de trabajo diferentes a los que tenían generaciones anteriores.

Como mencionan los autores Neil Howe y William Strauss, autores de la teoría "Millennial" en su libro "Millennials Rising" esta nueva generación de jóvenes nacidos entre los años 1980 y 2000 "tienen como objetivo fundamental lograr flexibilizar al máximo el trabajo para poder contar con mayor tiempo libre para satisfacer sus propios placeres"<sup>12</sup>. Es decir, los "*millennials*" ven al trabajo como una herramienta más de vida, sin que exista un espíritu o ánimo de sacrificar sus deseos personales por el trabajo.

Asimismo, los "*millennials*" se plantean objetivos laborales a corto plazo, carecen de una

---

<sup>12</sup> HOWE NEIL & STRAUSS, WILLIAM, *Millennials Rising, The Next Great Generation*, 3era Edición, Editorial Vintage, New York, 2010.

identificación concreta con la compañía en donde se desempeñan. Fundamentalmente, los “*millennials*” siempre se encuentran abiertos a nuevas oportunidades y no tienen miedo de cambiar de trabajo ante la mejor oferta, que no siempre es la más conveniente.

Frente a este escenario, se plantean nuevos paradigmas para motivar a estos trabajadores de una manera particular para lograr algo que hoy no es común, que la fidelización del trabajador en su lugar de trabajo.

B. En segundo lugar, la era digital que estamos atravesando también plantea grandes desafíos para la sociedad en general, y en lo que aquí importa, para el sector de Recursos Humanos.

La revolución digital ha provocado un cambio en el mundo que se vislumbra en diversos aspectos, entre los que se destacan: (i) la forma en la que se interactúa entre las personas; (ii) la forma de comunicación y uso de información personal; (iii) la forma de consumo y de compras; y (iv) la forma de prestación de servicios.

El impacto de la revolución digital sobre las organizaciones es trascendental. Los procesos de negocio en las cadenas de valor son transformados aportando mayor eficiencia y efectividad, la comunicación y coordinación entre empleados y distintas áreas de negocio están siendo eclipsadas por nuevas plataformas basadas en redes sociales empresariales y plataformas virtuales.

Nuevas oportunidades se presentan para la entrega de mucho más valor al cliente y en la manera en que nos comunicamos con éstos. A nivel estratégico vemos cómo las plataformas digitales y las tecnologías de la información están transformando los modelos de negocio de casi todos los sectores de la actividad económica, generando un colapso en las estructuras de las organizaciones y en las cadenas tradicionales de suministros.

En consecuencia, para satisfacer las nuevas necesidades y exigencias de los clientes, no perder competitividad y hacer más eficiente su negocio se deben repensar las estructuras internas de las compañías, los modelos de negocios y los procesos internos.

Como es posible apreciar, no quedan dudas que está cambiando la forma en que cada compañía interactúa con clientes, empleados y proveedores transformando los procesos de todas las áreas de la compañía. Y este cambio no es ajeno a Accenture.

La era digital, las nuevas formas de comunicación y las ventajas que la tecnología ofrecen hoy para trabajar, hacen que las compañías deban modernizarse y busquen alternativas para captar empleados y retenerlos.

Sin embargo, no siempre las compañías logran esa armonía necesaria para ser eficientes en el nuevo contexto tecnológico, lo que trae aparejado la pérdida de empleados, y en consecuencia grandes pérdidas económicas.

5. El problema detectado, y que surge de la información recopilada –especialmente de la Base de Datos de Postulaciones y de la entrevista con el *Managing Director*<sup>13</sup> es la falta de eficacia del proceso de selección de personal de Accenture.

Este problema surge por dos circunstancias marcadas: (i) el proceso de selección de personal es lento, lo que perjudica la captación de nuevos talentos; (ii) el sector de Recursos Humanos no implementó TIC's en el proceso de reclutamiento y selección.

A mayor abundamiento, la lentitud del proceso de selección sumado a la falta de uso de TIC's agrava la captación de “*Millenials*” que, por su personalidad, necesitan de un proceso eficaz, respuestas rápidas y el uso de tecnologías.

6. El problema planteado también se ve reflejado en otras compañías de igual nivel que Accenture.

Se entrevistó a Lorena Gregori, Talent Attraction Lead de Ernst & Young – en adelante, “EY” –, compañía que brinda servicios de consultoría, finanzas y servicios profesionales.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Conforme surge de la entrevista realizada al *Managing Director* de Recursos Humanos, acompañada como Anexo II.

<sup>14</sup> Accenture y Ernst & Young son dos compañías de magnitud similar, que operan en los cinco continentes y poseen una nómina de empleados global y local similar.

En cuanto al Proceso de Selección, si bien EY también cuenta con deficiencias de falta de implementación de TIC's cuenta con varias ventajas comparativas que hacen que la pérdida de talentos sea menor.

Así, puede notarse del proceso de selección una mayor rapidez a la hora de cubrir una vacante en EY. Esto se debe a que utilizan reclutamiento masivo de una acotada cantidad de perfiles (Analistas Junior para cada unidad de negocio, con diferentes estudios) y a que el Jefe de la Posición usualmente no entrevista a la persona que ingresa a su equipo.<sup>15</sup>

Este último aspecto difiere completamente del proceso de selección de Accenture, donde el Jefe es quien realiza el "Perfil del Candidato", lo entrevista y junto con el Recruiter, eligen a la persona que mejor se adecue.

Para que la Selección de Personal sea eficiente, es necesario contar con entrevistas con el cliente interno, de este modo, hay certeza de que el candidato elegido, cuente con Fit cultural y también se alinee al equipo donde se desempeñará.

Por otro lado, una de las ventajas que Lorena Gregori recalca, es la generación de un "pipeline" de candidatos, a través de la búsqueda masiva en Assessment Centers. El término "pipeline", hace referencia a una base de candidatos calificados que están listo para cubrir una vacante cuando la misma se cree.

Se propondrá la generación de un "pipeline" de candidatos por medio de un *software* diseñado exclusivamente para Accenture donde a través de algoritmos se agruparán a los mejores candidatos para una posición determinada.

El último aspecto a destacar es que tanto EY como la empresa analizada en el presente trabajo, utilizan Softwares de Seguimiento de Candidatos como única adaptación tecnológica a sus Procesos de Selección.

En resumen, se considera necesario para obtener una ventaja competitiva a la hora de realizar el proceso de selección (i) la utilización de una herramienta que permita generar un "pipeline" de candidatos; (ii) adoptar una herramienta tecnológica que permita atraer a los jóvenes "Millennials".

---

<sup>15</sup> Ver en mayor detalle Anexo III, entrevista a Lorena Gregori.

7. Habiendo dado una breve descripción fáctica de los hechos que motivan la presente tesis, se cerrará esta Parte con un análisis FODA de este apartado.

#### **Fortalezas de Accenture**

- Empresa multinacional reconocida por su buen ambiente laboral
- Gran lugar para desarrollar carrera personal.
- Intención de mejorar.
- Cuenta con recursos para poner en práctica actividades.
- Servicios de alto nivel.
- Personal altamente calificado.
- Cultura Organizacional flexible.
- Necesidad de cambio presente y aceptada por alta gerencia.
- Personal altamente calificado y sin resistencia al cambio.
- Capital necesario para llevar adelante la implementación de Nuevas Tecnologías en Recursos Humano.

#### **Debilidades de Accenture**

- Falta de adaptación a TIC's.
- Alta rotación de personal.
- Carencia de políticas de reclutamiento y selección eficientes.
- Falta de beneficios para retener empleados
- Falta de compromiso por parte de los empleados más jóvenes.
- Perdida de candidatos por lentitud del proceso.

#### **Oportunidades**

- Alta demanda de servicios o productos
- Industria en constante crecimiento y con salarios bajos.
- Falta de adaptación a las tecnologías por parte de la competencia.
- Gran variedad tecnológica relacionada a la gestión de recursos humanos.

**Amenazas**

- Industria muy competitiva, en la cual el *headhunting* es una práctica habitual.
- Fuerte competencia.
- Aumento de precios.
- Competencia consolidada en el mercado.
- Rapidez en el proceso de selección por parte de la competencia.

**8.** Luego de describir a la Generación Millennial; analizar los motivos de abandono durante el proceso de selección de este grupo etario; de entrevistar al *Managing Director* de Recursos Humanos de Accenture; de comparar el proceso de Selección de Accenture con el de su competidor directo; y de Realizar un Análisis FODA, se llega a la conclusión de que es inminente encontrar una herramienta que haga del Proceso de Selección un proceso rápido y tecnológico.

El área de Recursos Humanos de Accenture debe buscar la forma de compatibilizar sus políticas de reclutamiento y selección con los nuevos objetivos de los trabajadores y las nuevas formas de comunicación.

### PARTE 3– SOLUCIÓN AL PROBLEMA DETECTADO

En este Capítulo se desarrollará la solución que se propone para el problema que se denominó Ineficacia en la Selección de Personal.

Brevemente, se recuerda que el problema detectado es la ineficacia del proceso de selección producto de la lentitud del proceso y la falta de implementación de TIC's.

#### I. Propuesta

Se propone como solución al problema encontrado el desarrollo de un *Software* a medida de Accenture que permitirá a la compañía:

- (i) crear un “*pipeline*” de candidatos a través de un algoritmo en el que se buscará detectar las *skills* de cada candidato con las *skills* requeridas para la posición;
- (ii) realización de entrevistas individuales y entrevistas grupales a través de TIC's;
- (iii) realización de entrevistas predeterminadas a través de preguntas y respuestas interactivas;
- (iv) la organización de entrevistas entre varios jefes de Accenture a la vez, para disminuir los tiempos; y
- (v) generación de reportes de gestión y análisis de búsquedas, perfiles, fuentes de reclutamiento, competencias y persona elegida.

#### II. Necesidad de que la propuesta la aplique el sector de Recursos Humanos de Accenture

La propuesta deberá ser aplicada por el sector de Recursos Humanos de Accenture. Antes de entrar en el análisis de la propuesta, es necesario explicar por qué dicho sector es el adecuado. El mentado sector es un sector estratégico clave como impulsor de la transformación de las

organizaciones. En la propuesta que se efectúa en esta Tesis, el área de Recursos Humanos ocupará un rol preponderante en el proceso de transformación que deberá llevar adelante Accenture. Para poder desarrollar de mejor manera sus tareas, se utilizará el “Modelo de los Cuatro Roles” de Dave Ulrich.

El autor ha identificado 4 roles claves de recursos humanos que hace a la organización efectiva y amigable para los empleados. Ulrich define una nueva agenda estratégica para el área RRHH. Propone un cambio de estructura de la función de recursos humanos y construye un área de RRHH



alrededor de roles, simplemente cambiando el modelo de RRHH.<sup>16</sup>

- A) **Socio estratégico:** aportan pericia, conocimiento, capacidad de cambio, asesoría y aprendizaje a los directivos para que juntos puedan crear valor. De este modo, se asocian con los ejecutivos para ayudarles a alcanzar sus objetivos, alineando estrategias del negocio con estrategias de RRHH. En algunas empresas se les llama *HR business partner*, actuando como un punto de contacto de los clientes internos con el área de RRHH.

<sup>16</sup> ULRICH, Dave, *Recursos Humanos Champions*, 7ma Edición, Editorial Ediciones Gránica, Buenos Aires, 2011



- B) **Agente de cambio.** En este caso, los profesionales de recursos humanos se concentran en el futuro de los empleados desarrollando planes que ofrezcan que les ofrezcan oportunidades para desarrollar capacidades futuras, olvidándose de viejas habilidades y dominando las nuevas. Para ello es esencial actuar como “facilitador del cambio” directamente de los empleados o de los líderes de la organización. Es clave desarrollar la capacidad de cambiar.
- C) **Experto Administrativo o experto funcional.** En este rol técnico los profesionales de recursos humanos mejoran las decisiones y toman resultados en las áreas propias del campo: reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño. La metáfora para este rol es un “centro de servicios compartidos”. Estas son actividades transaccionales del área, donde se puede introducir mejoramiento continuo, ahorro de costos, externalización y otras prácticas.
- D) **Adalid de los empleados.** Enfocado en atender, escuchar y responder a los empleados y sus inquietudes. Esto implica ver el mundo a través de los ojos de los empleados para conocer que les preocupa y como, haciéndose cargo de esas preocupaciones, la organización aprovecha mejor sus potencialidades.

Esta área es considerada un **Socio Estratégico** porque la estrategia de Recursos Humanos está alineada con la doble estrategia de la compañía, de modernizarse y de ser pionera en la adaptación y transformación tecnológica. Esto se ve reflejado en el plan de adopción de nuevas tecnologías en el área mencionada que se describirá en breve.

Como **Agente de Cambio** Recursos Humanos se encargará de impulsar la cultura digital, gestionar el cambio hacia nuevas tecnologías y la evolución y aprendizaje de los equipos, fomentando el compromiso de los jóvenes millennials que trabajan en la compañía-

Por último, como **Experto Administrativo**, a través del centro de servicios compartidos, de Recursos Humanos, va a dar soporte y operar las funciones básicas del área, buscando maneras más eficientes de Reclutar y Seleccionar talento y a la nueva generación.

### III. Descripción de la propuesta

A continuación, se describirá la solución brindada. Como se dijo, la solución radica en el desarrollo de un *Software* cuya interfaz permita al sector de Recursos Humanos de Accenture realizar las siguientes funciones:

- (i) crear un “*pipeline*” de candidatos a través de un algoritmo en el que se buscará detectar las *skills* de cada candidato con las *skills* requeridas para la posición;
- (ii) realizar entrevistas individuales y entrevistas grupales a través de TIC’s;
- (iii) realizar entrevistas predeterminadas a través de preguntas y respuestas interactivas;
- (iv) organizar entrevistas entre varios jefes de Accenture a la vez, para disminuir los tiempos; y
- (v) generar reportes de gestión y análisis de búsquedas, perfiles, fuentes de reclutamiento, competencias y persona elegida.

Habiendo descrito el contenido del *Software*, se procederá a analizar cada una de las funciones propuestas.

- (i) creación de “*pipeline*” de candidatos.

Lo que se propone con esta función es lograr optimizar los tiempos de preselección de candidatos a través de la generación, por medio de un algoritmo, de una base de candidatos. La propuesta consiste en requerir a los candidatos que pretendan aplicar a Accenture que identifiquen sus *skills*<sup>17</sup>. Asimismo, los jefes de áreas que generen posiciones a cubrir deberán también incluir las *competencias* deseadas de los candidatos.

Luego de obtenida esa información, el programa deberá buscar los candidatos que cumplan con al menos 3 *competencias* de las deseadas para la posición y agruparlos en un “*pipeline*”.

Esta opción permitirá detectar con mayor facilidad los CV’s de los candidatos que ya se encuentren en la base de candidatos de Accenture. No solo facilitará el trabajo del *Recruiter* sino

---

<sup>17</sup> Competencias

que también logrará mayor eficiencia en el uso de la información que tiene Accenture y en el proceso de selección global.

Como puede observarse, esta función tiene como objetivo principal generar una base de candidatos concreta y accesible a través de una interfaz específica para facilitar al *Recruiter* la preselección de candidatos. Se logrará por este medio clasificar de manera más eficaz los CV's que Accenture ya tiene en su poder, ya sea por aplicaciones espontáneas o por aplicaciones a vacantes anteriores.

(ii) realización de entrevistas individuales y grupales a través de TIC's

En segundo lugar, el *Software* que se desarrolle permitirá realizar entrevistas individuales y grupales por medios tecnológicos, sin que sea necesario que los candidatos o entrevistadores estén presentes en un lugar físico. Para llevar a cabo esto, se propone que el *Software* pueda vincularse directamente con el sistema *HireVue*<sup>18</sup>, que actualmente es utilizado en Accenture Estados Unidos.

El uso del celular, de una computadora o Tablet permitirá que candidatos y entrevistadores, en cualquier lugar del mundo, se conecten remotamente al sistema y puedan acceder a una sala de conferencias online.

Como ha sido descrito anteriormente, el proceso de selección comienza con el relevamiento de perfil entre el área de Recursos Humanos y el jefe del área, para determinar cuál es el puesto a cubrir. Este proceso generalmente demora gran cantidad de tiempo por falta de disponibilidad o coordinación de agendas entre todos los participantes. A fin de hacer esas reuniones más rápidas, se propone que las mismas sean llevadas a cabo utilizando Lync. Esta herramienta consiste en un "chat" virtual que utilizan todos los colaboradores de la compañía, permitiéndoles mantener conversaciones, compartir el escritorio y las aplicaciones y trabajar juntos en tiempo real directamente desde el equipo.

---

<sup>18</sup>Herramienta que facilita entrevistas laborales.

A través de HireVue, es posible realizar entrevistas laborales en directo. En las mismas, el candidato, al igual que los entrevistadores, se conecta desde un dispositivo móvil o computadora.

Los objetivos principales de esta interfaz radican en lograr un sistema de selección más rápido. La nueva interfaz permitirá generar entrevistas individuales y grupales. Las mismas, disminuirán las demoras que generalmente ocurren por imposibilidad de acudir a un lugar físico ya sea por el entrevistado o el entrevistador. Además, la nueva interfaz generará un ámbito más familiar para los “*millennials*” ya que podrán acceder a la entrevista de manera remota a través del celular, computadora o Tablet.

- (iii) realización entrevistas predeterminadas a través de preguntas y respuestas interactivas

En tercer lugar, el *Software* tendrá la posibilidad de que se realicen entrevistas automatizadas, en las cuales existirán preguntas y respuestas predeterminadas y cada candidato deberá responderlas.

Se propone la implementación de un bot<sup>19</sup> que chatea con los candidatos y realiza una preselección, que tiene como fin, disminuir tiempos del proceso de filtrado de CV's y preselección de los mismo.

El bot tiene doble funcionalidad. Por un lado chatea con las personas, a través de una serie de SMS al celular del candidato, los guía a ensayar una entrevista de trabajo, y por otro lado agiliza el proceso de selección de las empresas, a través de la realización de preguntas cerradas que aceleran el proceso de selección (o de descarte) del candidato.

---

<sup>19</sup> BOT: robot automatizado. Consiste en un programa informático que efectúa automáticamente tareas repetitivas a través de Internet, cuya realización por parte de una persona sería imposible o muy tediosa.

La herramienta entra en acción cuando el candidato se postula en un canal de búsqueda, ya sea



cualquier portal de empleo, en la propia página de Accenture o Facebook. En ese mismo instante le llega un link por mail y por SMS para empezar a chatear.

En esa conversación, en primer lugar, el bot explica el puesto de trabajo, permite interactuar con la persona y saber realmente si le interesa la oferta.

En caso de estar interesado, empieza a preguntar, sobre la posición, la experiencia laboral y académica, el sueldo pretendido, la disponibilidad horaria, y qué intereses y sueños tiene. Finalmente, el bot elabora un informe del candidato, y arma una especie de Excel con dos pestañas: una con los preseleccionados, donde están todos los datos que el seleccionador quiere ver, y la otra con los postulantes que fueron rechazados y la razón

De esta manera, el bot ayuda a Accenture a ganar tiempo y democratiza el proceso de selección.



Al igual que la creación de un “*pipeline*”, la realización de preguntas predeterminadas tiene como objetivo preseleccionar los candidatos que aplican a una posición para filtrar aquellos que no reúnen las *skills* mínimas requeridas.

- (iv) Organización de entrevistas entre varios jefes y grupales a fin de lograr una preselección de candidatos de manera más expedita

En cuarto lugar, la incorporación de HireVue permite también que varios jefes de distintas áreas se puedan conectar a la vez para lograr que se tomen entrevistas más ágilmente. No será necesario esperar entonces a que todos coincidan físicamente en el lugar de entrevistas, sino que ahora podrán hacerlo remotamente.

El *Software* también permitirá que se entrevistes a varios candidatos a la vez, generando mayor celeridad en la preselección de candidatos. En lo que hace a la selección de personal de manera grupal, se propone que para posiciones *Junior* se organicen *Assessment Centers*. A través de esta dinámica de Entrevista Grupal se evaluará a una gran cantidad de candidatos al mismo tiempo. En las mismas, asisten jefes y gerentes de diferentes áreas y personal de Recursos Humanos.

Se considera que esta forma de selección de personal va a traer grandes beneficios para Accenture ya que permitirá lograr una preselección de manera más dinámica y expedita. Además, esta forma de selección de personal es de gran utilidad para cubrir varias vacantes a la vez dado que al entrevistar a varios candidatos a la vez se los puede ver interactuar como grupo.

- (v) Generación de reportes de gestión y análisis de búsquedas, perfiles, fuentes de reclutamiento, competencias y persona elegida

Por último, se propone que el *Software* a diseñar incluya también una función que les permita a los Recruiters generar diversos tipos de reportes de los candidatos, proceso de selección y vacante a cubrir.

Los reportes que se proponen serán generados de manera automática luego de que el *Recruiter* complete la información relacionada con el proceso de búsqueda. Cada una de las personas que tengan acceso a esta interfaz del sistema podrá generar reportes que podrán filtrarse por vacante, *skills*, estado del proceso e información del candidato.

La toma de decisiones también ha sido objeto de análisis por parte del *Managing Director* de Accenture en su entrevista. Esta persona ha mencionado que la demora en informar acerca de los resultados de las entrevistas, como así también las *skills* o directamente el perfil del entrevistado atentan contra la celeridad en la selección y, en definitiva, en la toma de decisiones para cubrir la vacante.

Por ello, el objetivo de esta interfaz –que permitiría realizar reportes– es el de lograr que los tomadores de decisiones accedan de manera rápida a la información obtenida del perfil del candidato y de las diversas entrevistas que pudiera haber tenido, para decidir continuar o discontinuar el proceso de selección, o directamente realizarse una oferta.

#### PARTE 4– APLICACIÓN DE LA PROPUESTA BRINDADA

Si bien cada característica del Software ha sido descripta en la Parte 3 de la presente Tesis. La presente Sección busca explicar cómo se desarrollarán los objetivos, recursos, plazos y responsables para la puesta en marcha de la propuesta brindada.

El siguiente cuadro muestra de manera resumida cada una de las características presentes en el Software.

Actividades	Objetivos	Fechas de Inicio y Finalización	Responsable
<b>Creación de un “pipeline” de candidatos</b>	Generar una base de candidatos concreta y accesible a través de una interfaz específica para facilitar al Recruiter la preselección de candidatos. Clasificar de manera más eficaz los CV’s que Accenture ya tiene en su poder, ya sea por aplicaciones espontáneas o por aplicaciones a vacantes anteriores.	Inicio del periodo de prueba del software: 01/01/2019 Fin del periodo de prueba: 31/06/2019. 01/07/2019 inicio de implementación a todo el equipo de Selección.	Todos los Recruiters que forman cargo de la prueba piloto de lanzamiento del software.
<b>Realización de entrevistas individuales y a través de TIC’s</b>	Disminuir tiempos de entrevista. Atraer jóvenes a un proceso de entrevistas más tecnológico. Agilizar y modernizar el proceso de entrevistas mediante la realización de las mismas a través de dispositivos móviles, Tablet o PC.	Inicio del periodo de prueba del software: 01/01/2019 Fin del periodo de prueba: 31/06/2019. 01/07/2019 inicio de implementación a todo el equipo de Selección.	Cada Recruiter estará a cargo de la realización de las entrevistas para las búsquedas que tenga a cargo



<b>Realización de entrevistas predeterminadas con preguntas y respuestas interactivas</b>	Agilizar el proceso de Selección. Preseleccionar los candidatos que aplican a una posición para filtrar aquellos que no reúnen las competencias mínimas requeridas	Inicio del periodo de prueba del software: 01/01/2019 Fin del periodo de prueba: 31/06/2019. 01/07/2019 inicio de implementación a todo el equipo de Selección.	Será el Recruiter a Cargo de la búsqueda quien pacte las preguntas y las cargue en el Software. Los candidatos serán los responsables de responder las mismas.
<b>Organización de entrevistas entre varios jefes y grupales a fin de lograr una preselección de candidatos de manera más expedita</b>	Acelerar procesos de selección ya que varios jefes de posiciones entrevistarían de manera simultánea a un número de candidatos.	Inicio del periodo de prueba del software: 01/01/2019 Fin del periodo de prueba: 31/06/2019. 01/07/2019 inicio de implementación a todo el equipo de Selección.	A la hora de realizar entrevistas con varios jefes el Recruiter es el responsable de coordinarla y conseguir los candidatos.
<b>Generación de reportes de gestión y análisis de búsquedas, perfiles, fuentes de reclutamiento, competencias y persona elegida</b>	Acceder de manera rápida a la información obtenida del perfil del candidato y de las diversas entrevistas que pudiera haber tenido, para decidir continuar o discontinuar el proceso de selección, o directamente realizarse una oferta.	Inicio del periodo de prueba del software: 01/01/2019 Fin del periodo de prueba: 31/06/2019. 01/07/2019 inicio de implementación a todo el equipo de Selección.	Todos los Recruiters estarán capacitados y serán responsables de generar los reportes que consideren idóneos para luego analizar la información requerida.

### **I. Recursos Económicos necesarios para llevar a cabo la inversión**

Los recursos económicos necesarios para lograr el desarrollo del *Software* deberán provenir del sector de Recursos Humanos, que será el sector que mayores beneficios recibirá al aplicar el programa.

Se pone de resalto que Accenture cuenta con un equipo de IT que está capacitado para desarrollar el *Software*. Es por ello que los costos de desarrollo serán bastante menores que lo habitual, ya que el salario de los mismos, es financiado tanto por Recursos Humanos como por Sistemas.

Recursos Económicos Necesarios	
Fase de análisis del proyecto (reunión con el cliente)	\$ -
Arquitectura de la información	\$ 15.000,00
Fase de diseño	\$ 55.000,00
UI/UX	\$ 65.000,00
Fase de implementación	\$ 25.000,00
Salario Desarrolladores y Diseñadores	\$ 360.000,00
Capacitación a Recruiters	\$ 50.000,00
Mantenimiento Anual	\$ 20.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 590.000</b>

Teniendo en cuenta los costos marginales, el costo de inversión total es de \$590.000,00. Este importe contempla todos los gastos relacionados con el Desarrollo, Diseño e Implementación, el Salario de los Desarrolladores y Diseñadores así como también el costo de capacitación del equipo de Recruiters y el Mantenimiento Anual de la Herramienta.

En cuanto a los salarios de los desarrolladores y diseñadores, para fijarlos, se tuvo en cuenta la mediana del mercado para un Desarrollador de Software/Diseñador Ssr. (\$30.000), y se proyectó este monto para los 6 meses que dura la puesta en marcha del proyecto. Se proyecta que serán 2 personas las encargadas de desarrollar y diseñar el proyecto.

Cabe aclarar que se trata de un presupuesto para la totalidad del Software y no se paga por cada característica del mismo.

## II. Plazos para el desarrollo y Pasos para su implementación.

**Paso 1: Puesta en común para el Desarrollo:** conjunto de reuniones que dan comienzo al Proyecto de Creación e Implementación del *Software*. En las mismas, el equipo de Recursos Humanos y el de Sistemas se reúnen para establecer objetivos, plazos, diseño y contenido del Programa deseado.

**Etapa 2: Diseño y desarrollo del Software:** La etapa de diseño y desarrollo del Software es común para todas las interfaces. Se estima un plazo de 6 meses para poder desarrollarla.

**Etapa 3: Capacitación y Testeo del Software:** El grupo desarrollador capacitará a un grupo selecto de Recruiters quienes estarán a cargo de testear durante seis meses el programa. Los representantes del sector de IT estarán encargados de controlar el funcionamiento del *Software*, mientras que los representantes del sector de Recursos Humanos tendrán a su cargo ver que el *Software* cumpla con las funciones requeridas.

**Etapa 4: Ajuste del Programa:** Este paso se da en simultaneo a la etapa anterior. Semanalmente el Equipo de Recursos Humanos y el de Sistemas, se reunirán para levantar errores o aspectos a mejorar. Luego el equipo de Sistemas realiza las modificaciones correspondientes y vuelven a ser testeadas.

**Etapa 5: Implementación.** Luego de los seis meses de testeo del software, se realiza formalmente el lanzamiento para todo el equipo de Selección. En la versión a implementar, estarán realizados los ajustes necesarios para poder utilizar el Software sin inconvenientes.

En esta etapa, se capacita a todo el Equipo de Selección y se asigna un IT Specialist del Equipo de Sistemas, quien en caso de haber algún error o problema se hará cargo del mismo

el sector de Recursos Humanos de Accenture estará a cargo de la implementación del *Software*. Sin perjuicio de ello, se considera conveniente que se forme un grupo de trabajo entre el sector de Recursos Humanos y el sector de IT.

El grupo de trabajo estará liderado por el sector de Recursos Humanos, pero la participación del sector de IT resulta clave para el éxito del desarrollo. El trabajo estará coordinado por un líder de proyecto y contará con 4 integrantes más. Se propone que durante el desarrollo del programa se celebren reuniones semanales para ver el avance y discutir aquellos problemas que se vayan presentando.

A continuación, se muestra una breve descripción de las Etapas del Proceso, Objetivos, Fechas de Inicio y Fin y Responsables:

Etapa	Objetivo	Fecha de Inicio y Fin	Responsable
<b>Puesta en común para el Desarrollo</b>	Establecer objetivos, plazos, diseño y contenido del Programa deseado	Inicio: 1/06/2018 Fin: 15/06/2018	Líder del Equipo de Selección y Project Manager del Equipo de Sistemas
<b>Diseño y Desarrollo</b>	Llevar adelante un Software capaz de satisfacer la necesidad del cliente interno teniendo en cuenta la necesidad y requisitos solicitados	Inicio: 01/07/2018 Fin: 31/12/2018	Equipo de Sistemas
<b>Capacitación a Recruiters</b>	Brindar los conocimientos necesarios para que el Equipo de Selección pueda utilizar el Software	Inicio: 01/01/2019 Fin: 07/01/2019	Equipo de Sistemas
<b>Testeo del Software</b>	Testear todas las funciones del Software para levantar fallas y encontrar mejoras.	Inicio: 08/01/2019 Fin: 30/06/2019	5 Recruiters especialmente asignados del Equipo de Selección
<b>Ajuste</b>	Modificar el Software en base a la necesidad del cliente interno.	Inicio: 08/01/2019 Fin: 30/06/2019	Equipo de Sistemas
<b>Implementación</b>	Utilizar el Software de manera habitual, sin necesidad de Soporte por parte del equipo de HR.	Inicio: 01/07/2019	Equipo de Selección de manera conjunta con el Equipo de Sistemas

### III. Diseño del Software

La propuesta que se plantea es el desarrollo de un *Software* con diferentes opciones de acceso, las cuales tienen como objetivo generar mayor eficiencia en el proceso de reclutamiento.

Para el diseño, se propone que el *Software* sea implementado por medio de la intranet de Accenture. La intranet de Accenture tendrá un acceso directo al *Software* que se llamará "Selección 2.0". Al mismo también se podrá acceder a través de dispositivos móviles, descargando la aplicación "Selección 2.0" desde el App Store.

El diseño que se propone es el siguiente:

1. Se inicia el programa con el acceso a la pantalla inicial del *Software*. La pantalla inicial contará con 3 opciones al ingreso: (i) *Pipeline*; (ii) Búsquedas abiertas; y (iii) Reportes.

En la primera opción –*Pipeline*–, el *Recruiter* y los Jefes de Área podrán acceder a las siguientes

funciones: (i) busca candidato (ii) carga de curriculum vitae de candidatos; (iii) carga de posiciones requeridas; (iv) motor de búsqueda para que el *Recruiter* pueda buscar directamente en la base de candidatos; y (v) carga de *skills* para la posición requerida;

En la segunda opción –Búsquedas-, habrá tres ventanas:

En la primera “Entrevistas” el *Recruiter* o los asistentes de los entrevistadores tendrán dos funciones para elegir: (a) acceder a HireVue o (b) acceder a la función “entrevistas grupales”.

Al acceder a la función HireVue, el *Recruiter* o los asistentes de los entrevistadores podrán generar entrevistas individuales con los entrevistados y podrán seleccionar entre opciones de entrevista presencial, y entrevista remota por celular, computadora o Tablet.

En la función entrevistas grupales se podrán generar las entrevistas para un grupo de candidatos para cubrir la posición de *junior*, conforme fuera explicado anteriormente.

En la segunda –bot-, el *Recruiter* y el Jefe del Área de la posición que se busca cubrir podrán acceder a la generar las preguntas predeterminadas, las respuestas de los candidatos que aplicaron remotamente, y las consultas que pudieran haber efectuado los candidatos.

En la tercera solapa –Nueva Búsqueda- los Recruiters podrán crear nuevos requerimientos desde talento y seleccionar si utilizaran Hire Vue o BOT.

Por último, en Reportes, el *Recruiter* y el Jefe del Área de la posición que se busca cubrir podrá generar los reportes habilitados. En una primera etapa, se podrán generar reportes del perfil de candidato, *skills* del candidato, resultado de las entrevistas y respuestas a las preguntas predeterminadas en el bot.

El demo de la herramienta se encuentra en el siguiente link:  
<https://rosariomunozd.wixsite.com/tesisfasta> .

El mismo es apto tanto para PC como para dispositivos móviles.

## CONCLUSIÓN

El trabajo de campo realizado, a través del análisis del Manual de Procedimiento, del Reporte de Candidatos Postulados en 2018 y de la entrevista realizada al *Managing Director* de Accenture, demuestra que Accenture enfrenta hoy un problema en el proceso de selección de personal. Dicho proceso no es eficiente en tanto es lento y además no incorpora las TIC's. Todo esto trae como consecuencia la pérdida de captación de nuevos talentos "*millennials*".

Compañías de similar envergadura a Accenture –caso de EY- han implementado nuevas políticas en el proceso de selección de personal que le han permitido disminuir los tiempos de selección.

El mercado demuestra que el proceso de selección debe estar adaptado a los nuevos tiempos para lograr que la compañía pueda reclutar a los talentos que estén a la altura de las expectativas generadas.

Para enfrentar al problema central, se propone la creación de un *Software*, llamado "Selección 2.0". El mentado *Software* será de acceso directo a través de la Intranet de Accenture, y se propone que sea desarrollado por un grupo de trabajo formado por representantes del sector de Recursos Humanos y el sector de IT. Se proyecta que el *Software* podrá estar desarrollado y ser aplicable en 6 meses.

El *Software* contará funciones para crear un *pipeline*, para generar entrevistas individuales por medios tecnológicos y entrevistas grupales, para hacer entrevistas a través de preguntas predeterminadas, y la posibilidad de generar reportes.

El objetivo del *Software* es el de lograr eficientizar el proceso de selección a través de la implementación de TIC's que permitirán darle celeridad al proceso a través de entrevistas grupales, entrevistas por medios remotos, y la generación de distintas clases de reportes que ayudarán a facilitar la toma de decisiones.

En conclusión, el *Software* traerá grandes beneficios para el sector de Recursos Humanos en especial y para Accenture en general ya que se posibilitará la captación de talentos de "*millennials*" que son la fuente de trabajo del futuro.

### **Bibliografía.**

Se ha utilizado la siguiente bibliografía para el desarrollo de la tesis:

ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*, 2da Edición, Editorial Ediciones Gránica, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, 9na Edición, Editorial McGraw Hill, Buenos Aires, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto, *Gestión del Talento Humano*, 1era Edición, Editorial McGraw Hill, Buenos Aires, 2009.

ULRICH, Dave, *Recursos Humanos Champions*, 7ma Edición, Editorial Ediciones Gránica, Buenos Aires, 2011.

HOWE NEIL & STRAUSS, WILLIAM, *Millennials Rising, The Next Great Generation*, 3era Edición, Editorial Vintage, New York, 2010.

ANEXO I

PROCEDIMIENTO OPERATIVO  
ESTANDAR

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Fecha de entrega: Julio 2018



# Control de Documentación

<b>Distribución</b>	Restringida / Pública
<b>Control de Acceso a la Documentación</b>	Gerente de Recursos Humanos
<b>Ref #</b>	1.01.02.02
<b>Subproceso</b>	Staffing - BE – Proceso de selección
<b>Fecha de creación</b>	Agosto 2017
<b>Dueño</b>	RM
<b>Última actualización</b>	Julio 2018

## 1.1 Objetivo

Realizar la descripción de todas las tareas que componen el proceso de reclutamiento. Detallar cada pasó a seguir ante la apertura de una vacante, desde su inicio hasta el cierre del proceso de selección.

## 1.2 Procedimiento de Reclutamiento

Este SOP contiene las siguientes tareas:

- **Requerimiento y Publicación en Taleo**
- **Relevamiento del perfil.**
- **Armado de aviso de búsqueda**
- **Publicación en portales de Reclutamiento**
- **Publicar en página de Accenture**
- **Recibir Curriculum Vitae**
- **Convocar Candidatos**
- **Entrevistar al Candidato y Realizar Test de Inglés.**
- **Realizar la Entrevista con Recursos Humanos y el Jefe**
- **Convocar a entrevista con la Línea**
- **Realizar entrevista**
- **Enviar a exámenes**


### Paso 1 – Requerimiento y publicación en Taleo

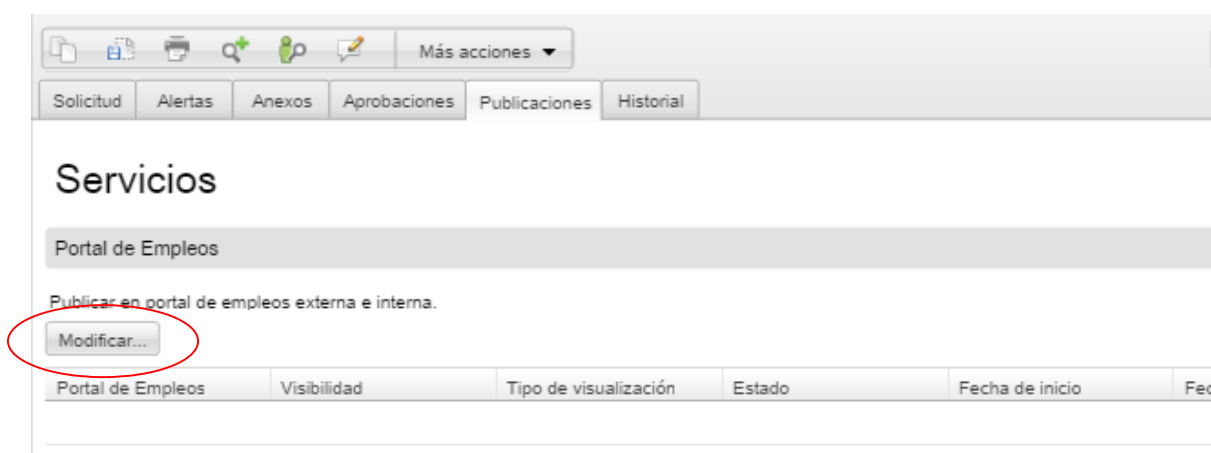
El primer paso ante la apertura de una vacante es la creación del Requerimiento en Taleo, software utilizado para seguir en proceso de selección.

El mismo, es creado por el “Hiring Manager”<sup>1</sup> y es enviado al “People BP”<sup>2</sup>

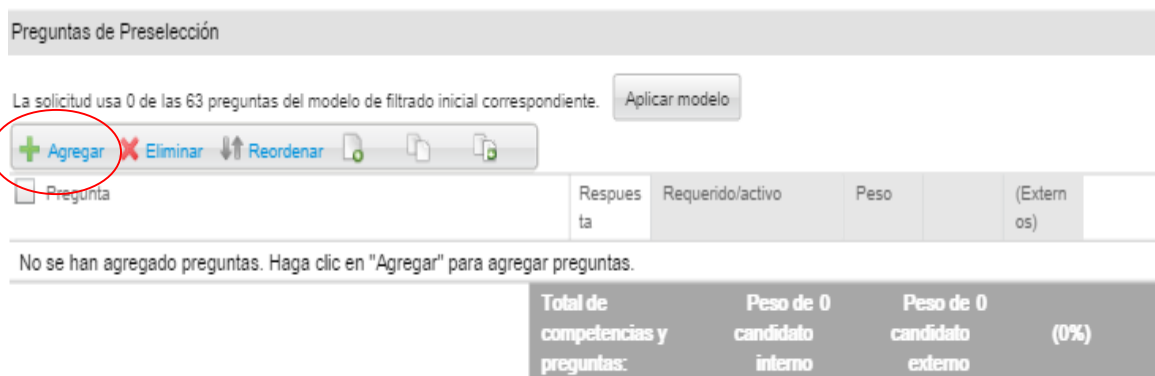
El People BP es el responsable de aprobar el requerimiento, agregarle el número de posición, las condiciones de la propuesta para enviarle el requerimiento al Equipo de Selección.

Cuando llega al Equipo de Selección la vacante está confirmada y lo primero que se debe hacer es revisar que toda la información este OK para poder publicarla en Taleo.

En el requerimiento en la solapa de “Publicaciones” vamos a publicar. Para poder hacerlo tiene que estar el botón de 



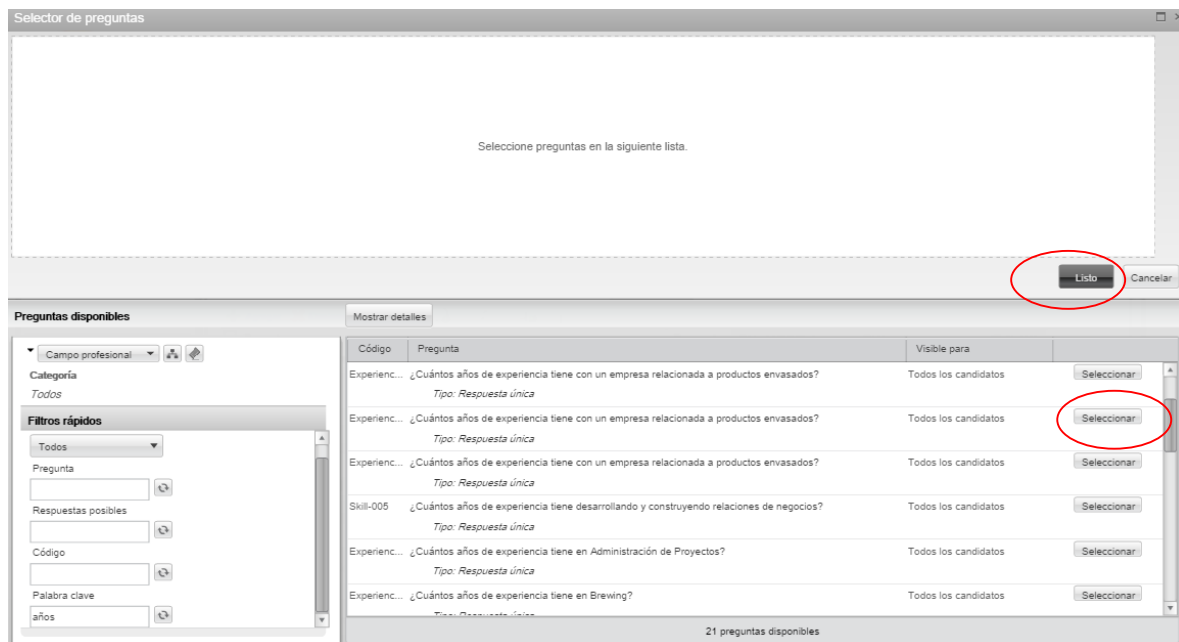
Para poder publicar la búsqueda en Taleo, es necesario agregar es al menos una pregunta de filtrado para la posición. Las preguntas se agregan desde el Requerimiento, esto lo puede hacer tanto People BP como el Recruiter, pero es necesario tener al menos una para realizar la publicación



<sup>1</sup> Jefe de la posición.

<sup>2</sup> Referente de Recursos Humanos dentro del área donde se abre la búsqueda.

Se seleccionan las preguntas que aplicarán un filtro, a la hora de que un candidato se postule. Una vez que finaliza la carga de preguntas, se clickea en “Listo”.



Una vez que se seleccionan las preguntas, queda abierta la búsqueda y se habilitan tres links para la postulación.

**LAS Designated Link:** Generamos un Link que únicamente van a tener acceso los candidatos a quienes se le dé acceso al mismo.

**LAS External:** Esto publica la información del Requerimiento en la página de Accenture. Podemos poner fecha de finalización como dejarla abierta.

**LAS Internal:** Seleccionando este y poniendo una fecha final los candidatos internos pueden postularse la búsqueda.

## Paso 2 – Calibración del Perfil con Jefe de la posición.

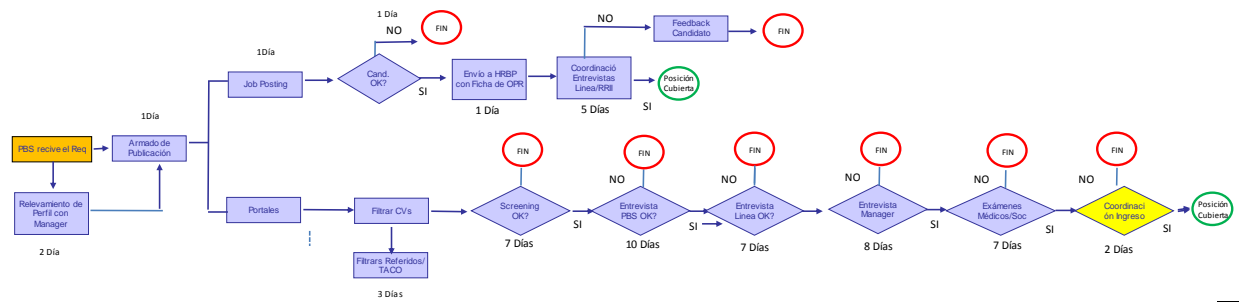
En esta etapa, el Recruiter del Equipo de Selección que está a cargo de la búsqueda, se contacta con el Jefe de la misma para alinear el perfil. A la hora de realizar la calibración la comunicación se da de manera telefónica o vía email.

En esta comunicación, el Jefe debe describir de la manera más detallada posible el perfil del candidato, tareas y requisitos.

Es en esta instancia, en la cual el Recruiter le comunica los tiempos del proceso de Selección al Jefe de la Posición:

- Desde la apertura del Requerimiento en Taleo: 2 días para relevar el perfil.
- 1 día para el armado de la publicación
- 7 días para relevar perfiles.
- 7 días para hacer el primer contacto: Screening.
- 10 días para Entrevistar.
- 8 días para entrevistar con el Jefe.

- 7 días en exámenes médicos.
- 2 días para cubrir la vacante.



### Paso 3 – Armado del Aviso de Búsqueda

El mismo debe contener:

- 1- Título y Lugar de trabajo.
- 2- Breve descripción de la compañía.
- 3- Descripción de la posición: objetivo, requisitos y capacidades requeridas.

## Supply Chain Consultant- Capability Network

Lugar de trabajo: Buenos Aires  
 Regional Descriptor: Argentina  
 Número de la posición: 00445108

Accenture es una empresa global de consultoría en management, servicios de tecnología y outsourcing. Combinando una experiencia incomparable, amplias capacidades en todas las industrias y funciones de negocios, y una amplia investigación respecto de las empresas más exitosas del mundo, Accenture colabora con sus clientes para ayudarles a convertirse en empresas de alto desempeño.

### - Descripción de la posición

Los profesionales de Supply Chain Management ayudan a los clientes a desarrollar estrategias y modelos operativos que integran las funciones de planificación, compras, desarrollo de productos, fabricación y procesos dentro de una organización, conectando a proveedores y clientes a lo largo de la cadena de abastecimiento extendida. Estos profesionales se concentran en desarrollar e implementar estrategias de planificación integrada de la oferta y la demanda que mejoran la eficiencia de los costos, aumentan la efectividad del negocio y crean sinergias y colaboración entre las empresas.

#### Requisitos:

- Graduado de Ingeniería Industrial, Administración o Economía.
- Nivel de inglés avanzado (Excluyente)
- Preferentemente experiencia en logística de compañías de consumo masivo o retail.
- 4 años de experiencia previa en una o más de las siguientes actividades:
- Consultoría en Supply Chain
- Áreas de planificación de la cadena de suministros
- Área de gestión de inventario
- Área de transportes
- Área de operación logística
- Área de compras

#### Capacidad para:

- Análisis crítico de resultados
- Simulación de escenarios
- Mapeo y diseño de procesos relacionados a cadena de suministros
- Análisis de compras, inventario, transportes, planificación y suministros.
- Priorización de actividades/ Optimización del tiempo
- Desarrollar una relación de confianza con pares del cliente
- Trabajar en equipo en situaciones de presión.

### Paso 4 – Publicación en Portales de Reclutamiento / Bolsas de Trabajo

Luego de Armado el Anuncio, se procede a publicarlo el portal de Empleo con que Accenture tiene convenio:

**ZONA JOBS o Búmeran**

Ingresar a <http://www.zonajobs.com.ar>. Luego, ingresar usuario y contraseña en los siguientes espacios:

Usuario: empleos 111

Contraseña: Accenture2018



A - Click en “Publicar Aviso” (lado izquierdo de la pantalla)

B – Completar los campos obligatorios (aquellos marcados en color naranja), con información acerca de la posición buscada.



Ingrese los **datos para la publicación del aviso**. Los ítems destacados en **naranja** son obligatorios.

**Puesto**   
Sea conciso al completar este campo (Ej: Asistente de Producto)

**Cantidad de vacantes**

**Jerarquía**   
Seleccione el nivel jerárquico que más se aproxime al de la posición buscada.

**Lugar de trabajo**    
Indique para qué **provincia** y **localidad** se realiza la búsqueda (Ej. GBA Norte). Si desea ser más preciso, detállelo en "Descripción del puesto".

**Area**

C – Al llegar al final de la pantalla, presionar “Siguiente” y aparecerá la pantalla que se observa a continuación, en la que se deberán completar los datos de la compañía:

Ingrese los **datos de la empresa para la publicación del aviso**. Los ítems destacados en **naranja** son obligatorios.

**Empresa**

Indique el **nombre de la empresa** que realiza la búsqueda.  
Si desea, puede no identificarla (Ej. "Importante Empresa de Servicios").  
Si Ud. es consultora de RR.HH., coloque aquí el nombre de su empresa cliente.

**Descripción de Empresa**

Si es Ud. consultora coloque la descripción de su empresa cliente.

**Ramo o actividad**

**Ramo o actividad** en el cual opera la empresa que realiza la búsqueda. Si no la encuentra aquí, seleccione "Otra" y detállela en el campo inferior.

D – Una vez completos los campos, hacer click en “Siguiente” – aparecerá una vista previa del aviso que armamos:

Oferta de trabajo para: **Supply Chain Consultant- Capability Network**

Los profesionales de Supply Chain Management ayudan a los clientes a desarrollar estrategias y modelos operativos que integran las funciones de planificación, compras, desarrollo de productos, fabricación y procesos dentro de una organización, conectando a proveedores y clientes a lo largo de la cadena de abastecimiento extendida.

Buscamos alguien con:

- Análisis crítico de resultados
- Simulación de escenarios
- Mapeo y diseño de procesos relacionados a cadena de suministros
- Análisis de compras, inventario, transportes, planificación y suministros.
- Priorización de actividades/ Optimización del tiempo
- Desarrollar una relación de confianza con pares del cliente
- Trabajar en equipo en situaciones de presión.

Lugar de trabajo: Microcentro

La modalidad de contratación es efectiva y el horario de trabajo es de Lunes a Viernes de 9 a 18 hs.

**Empleo ofrecido por:**

**Accenture Argentina**

No ha ingresado el logo de su empresa. Para hacerlo, [haga clic aquí](#)

**Ramo o actividad:** Consultoría

**Lugar de trabajo:** Microcentro, CABA

**Jerarquía:** Junior

E – Una vez cargado el anuncio, aparecerá la siguiente pantalla, en la que debe cargarse la dirección de correo electrónico donde se recibirán los CVs, y una referencia al aviso (que es el “asunto” de los mails que recibiremos con los CVs).

Ingrese los **datos de la empresa para la publicación del aviso**. Los ítems destacados en **naranja** son obligatorios.

**E-mail** Indique si desea **recibir los currículums de los postulantes por e-mail** (también podrá utilizar el **Administrador de Postulaciones** para visualizar los mismos).

Sí  No

E-mail donde desea recibir los currículums de los postulantes.  
Esta dirección **NO será publicada en el aviso**.

**Referencia**

La referencia es el "Asunto" del e-mail que recibe con los currículums de los postulantes.

**Fecha de publicación**

Desde:   Recuerde que puede ingresar una fecha futura.

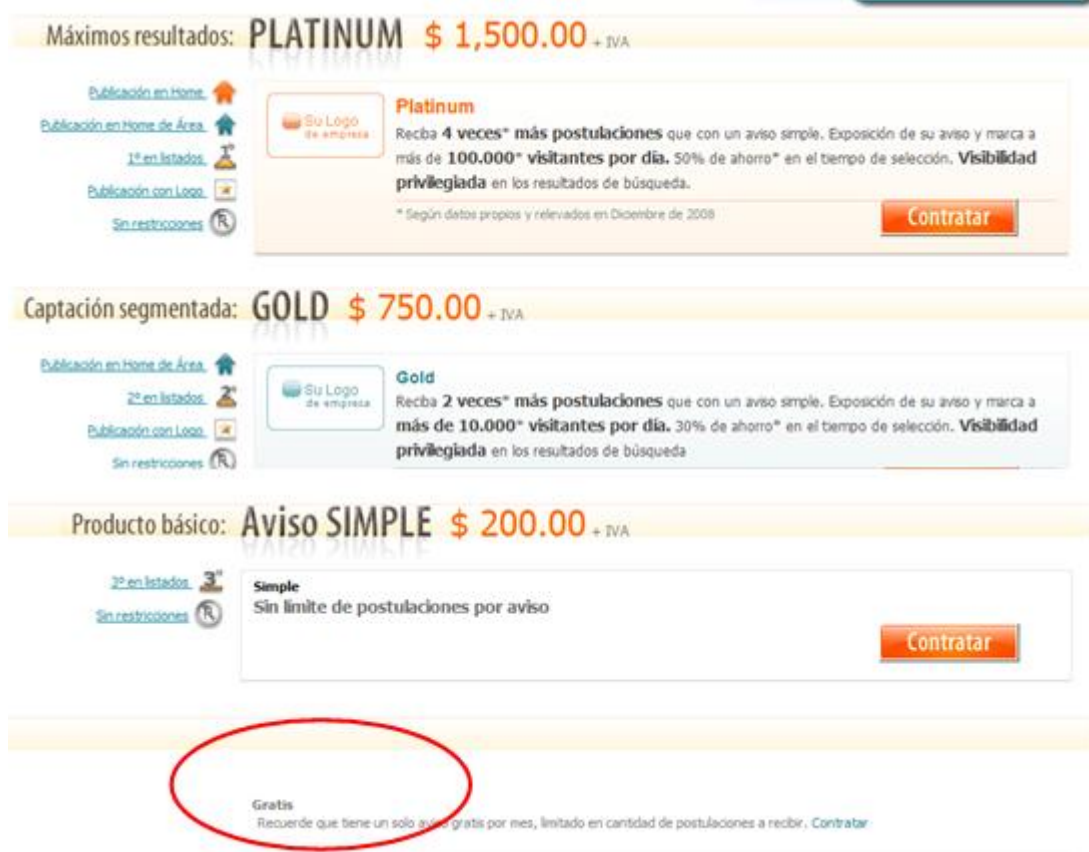
Hasta:   El aviso podrá estar publicado por un lapso máximo de **30 días**.

---






[Cancelar](#)

F – Luego, se debe elegir el tipo de aviso a publicar, la opción que debe elegirse aquí es “Simple”









Máximos resultados: **PLATINUM \$ 1,500.00 + IVA**

Publicación en Home   
Publicación en Home de Área   
1<sup>er</sup> en listados   
Publicación con Logo   
Sin restricciones 

**Platinum**  
Reciba **4 veces\*** más postulaciones que con un aviso simple. Exposición de su aviso y marca a más de **100.000\*** visitantes por día. 50% de ahorro\* en el tiempo de selección. **Visibilidad privilegiada** en los resultados de búsqueda.  
\* Según datos propios y relevados en Diciembre de 2008

**Contratar**



Captación segmentada: **GOLD \$ 750.00 + IVA**

Publicación en Home de Área   
2<sup>do</sup> en listados   
Publicación con Logo   
Sin restricciones 

**Gold**  
Reciba **2 veces\*** más postulaciones que con un aviso simple. Exposición de su aviso y marca a más de **10.000\*** visitantes por día. 30% de ahorro\* en el tiempo de selección. **Visibilidad privilegiada** en los resultados de búsqueda.

**Contratar**

Producto básico: **Aviso SIMPLE \$ 200.00 + IVA**

3<sup>er</sup> en listados   
Sin restricciones 

**Simple**  
Sin límite de postulaciones por aviso

**Contratar**

**Gratis**  
Recuerde que tiene un solo aviso gratis por mes, limitado en cantidad de postulaciones a recibir. [Contratar](#)

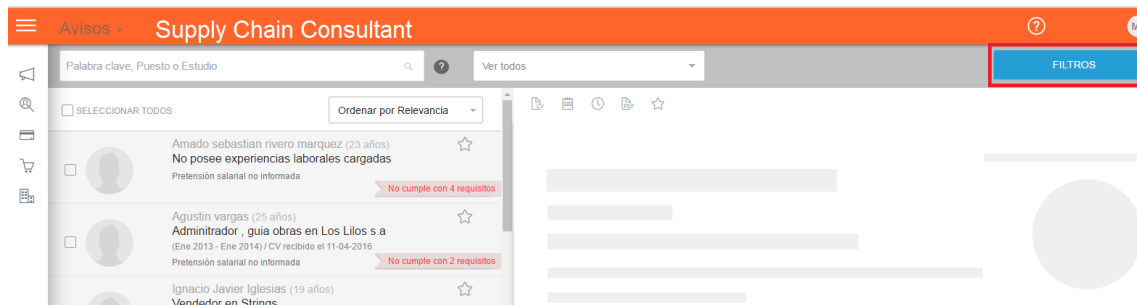
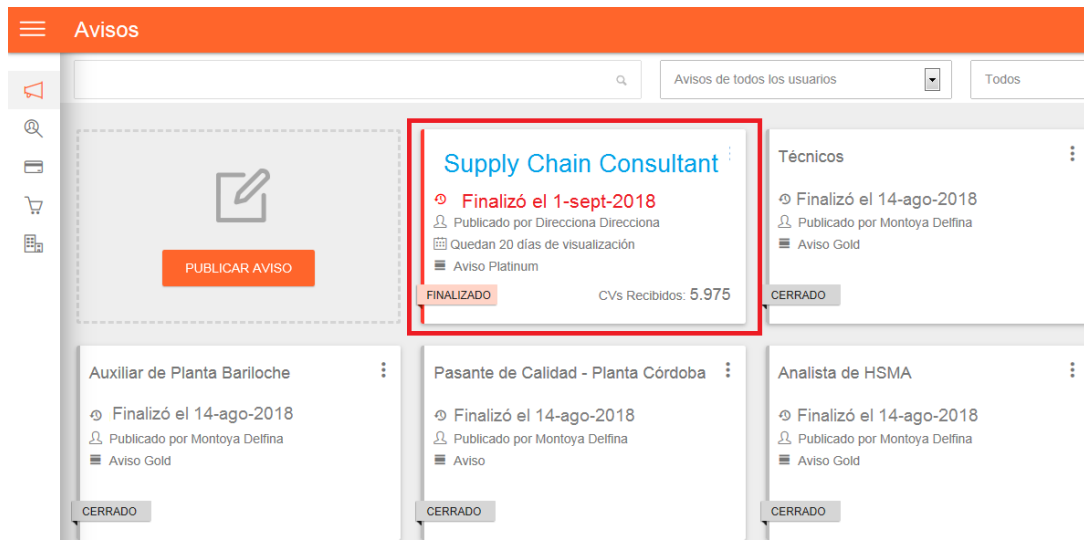
D – Por último, se debe confirmar la publicación haciendo click en “Publicar”.

→En cuanto al proceso de publicación de Búmeran, teniendo en cuenta que tanto Zona Jobs como Bumeran forman parte de Navent y ambas interfaces son iguales, se deberá repetir el mismo procedimiento seguido para Zona Jobs que fuera explicado anteriormente.

### Paso 5 – Recepción de CVs

Una vez que la búsqueda está activa en Zona Jobs y candidatos comienzan a postularse, es posible comenzar a filtrar, leer y preseleccionar los perfiles que más se adecuen al perfil de candidato.

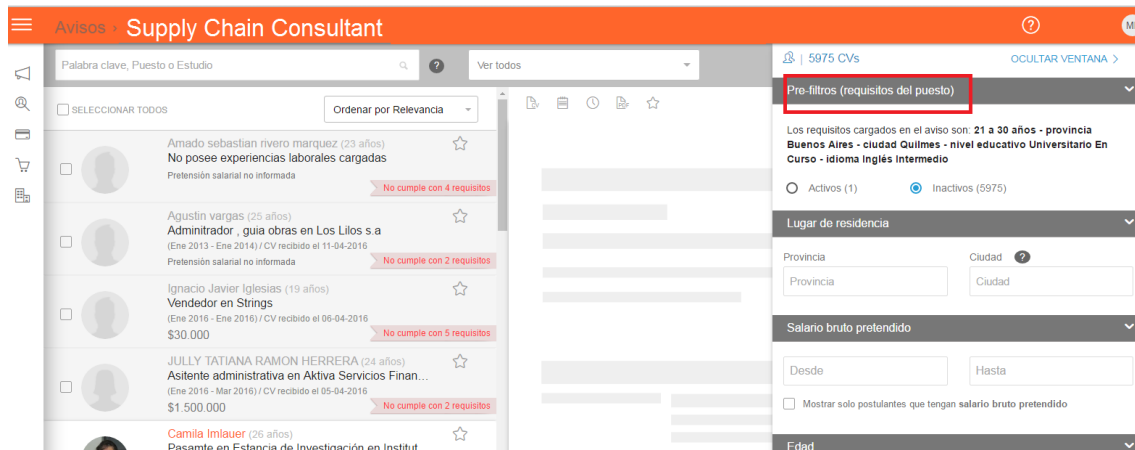
En primer lugar es necesario acceder a Zona Jobs, y a la búsqueda deseada. Una vez en la búsqueda se filtra con el botón “Filtrar” ubicada a la derecha de la pantalla.



Una vez que son definidos los filtros de búsqueda, es posible comenzar a leer los CVs, clickeando sobre ellos.

Zona Jobs, permite descartarlos, marcarlos y agruparlos en carpetas.

El tiempo de recepción de CVs es generalmente de 3 o 4 semanas.



### Paso 6 – Convocar Candidatos:

Una vez identificada la lista de candidatos cuyos CVs se ajustan al perfil de la búsqueda, se realizan los llamados “Screening” siguiendo estas pautas:

#### 1- Introducción

Presentación de uno: Que el candidato entienda quien lo está llamando. Nombre, área, posición.

Medio de contacto: Contarle cómo llegamos a su CV o contacto.

#### 2- Desarrollo

- Presentación breve de la compañía: En el caso de haberse postulado podemos preguntar qué es lo que conoce de Accenture y sumar lo que creamos necesario

- Presentación del área: Contar la estructura y división de tareas tanto del área como del equipo.

- Breve descripción de la posición: Mencionar datos fundamentales sobre tareas, horarios y si hay alguna condición excluyente (Disponibilidad de traslado, Licencia de conducir, Horarios específicos)

#### 3- Preguntas que no pueden faltar

1. ¿Está legalmente autorizado para trabajar en el país? (En el caso de ser extranjero es fundamental)

2. ¿Tiene algún familiar o conocido en la compañía? Indagar nombres, tipo de parentesco (Por política de selección no podemos contratar a familiares sin el OK del Director de Recursos Humanos, y en el caso de tener un conocido podemos pedir referencias internamente)

3. ¿Estuvo en proceso previamente con nosotros? Indagar hace cuanto, con quien, para qué área/posición y por qué no se avanzó. (Indagar internamente que paso con el candidato en el caso de que no se encuentre en Taleo)

4. Indagar su motivación o interés ¿Por qué le interesa la posición, el área o la empresa?

5. Indagar sobre sus expectativas: ¿Cuál es su salario actual y sus expectativas para considerar un cambio? (En el caso que tenga una expectativa más alta comentar como son las condiciones de contratación y ver si se encuentra dispuesto a flexibilizarse)

6. Inglés: ¿Cómo es su nivel de inglés? (En el caso de no haber sido evaluado para tener referencia)

7. Experiencia previa y estudios: Indagar en base a lo que vemos en el CV y los requerimientos de la posición (Instancia en sus estudios, cambios laborales, responsabilidades y conocimientos)

8. Indagar sobre su flexibilidad: Con respecto a horarios, Centro de Trabajo, Viajes o lo que requiera la posición.

9. Conocer su disponibilidad para la coordinación de entrevista vía Skype.

#### 4- Cierre

Si el candidato no posee fit con la compañía o para la posición es importante dejar asentado en Taleo el por qué y la información recopilada para que sea material para futuras búsquedas. En el caso de ser así es importante no comprometerse a un próximo contacto sino dejar en claro que en el caso de avanzar volveríamos a contactarlo y que queda en nuestra base de datos para futuras oportunidades.

Los candidatos que estén en condiciones de avanzar luego de esta instancia, se convocan a una entrevista presencial con el Recruiter (en caso de ser para el interior se realiza por Skype). Se envía un mail detallando el lugar, horario, día y por quien preguntar al presentarse.

### **Paso 7 – Recepción del Candidato y Entrevista.**

#### Recepción del candidato

Una vez que el candidato se presenta en mesa de entrada, el entrevistador deberá recibirlo y llevarlo hasta la sala de entrevistas.

#### Realización de la entrevista:

I - Apertura: Presentación de la empresa y selector / entrevistador, haciendo hincapié en la Compañía, su magnitud, unidades de negocio, cantidad de empleados, servicios brindados y grandes clientes.

II - Desarrollo: Recabar información según las áreas a indagar, realizar preguntas abiertas y cerradas, pedir ejemplos. Se debe relevar información sobre los siguientes puntos:

- i. Aspectos destacados de su actual trabajo: indagar sobre las tareas realizadas y las principales responsabilidades.
- ii. Motivos de postulación a la vacante: cuál es la motivación para cambiar de trabajo y qué tipo de trabajo está buscando.
- iii. Evaluación técnica para el puesto: conocer el grado de adecuación al puesto al que aspira en cuanto a formación y experiencia. Indagar sobre fortalezas y debilidades.
- iv. Expectativas de desarrollo de carrera: qué espera en cuanto a su futuro laboral.
- v. Remuneración actual y pretendida: indagar también sobre los beneficios.
- vi. Búsquedas actuales: preguntar si está participando de algún otro proceso de búsqueda y en qué instancia se encuentra.
- vii. Disponibilidad para empezar a trabajar

III - Cierre: Presentación de la vacante a cubrir, recapitulación, próximos pasos del proceso.

#### Examen de Inglés:

En caso que la vacante a cubrir, necesite nivel de inglés intermedio o avanzando, una vez finalizada la entrevista, se le debe entregar al candidato el Test de inglés de la compañía e informársele que el mismo le tomará aproximadamente 45 minutos.

Se le deben explicar las consignas: Las respuestas deben ser colocadas en la hoja de respuesta y no en el test ya que el mismo se reutiliza.

Una vez que finaliza el examen, se acompaña nuevamente al candidato a la salida. El examen es corregido por el Recruiter a cargo de la búsqueda.

Los resultados del mismo, deben ser cargados en Taleo.

### **Paso 8 – Convocar al Candidato a Entrevista con Recursos Humanos y el Jefe**

Si el candidato avanza la instancia de la entrevista con Recruiter y pasó el Examen de Inglés (en caso de ser necesario), se lo llama para coordinar la siguiente entrevista, con el jefe del puesto, el gerente del área y el People BP en caso que quiera sumarse.

Es el Recruiter a cargo quien reserva la sala para la entrevista y envía los CV's de los candidatos preseleccionados junto con una breve reseña del perfil de los mismos.

En esta instancia, el Jefe y Gerente elijen al candidato más idóneo para ocupar el puesto.

Es importante darle feedback al candidato en caso de que no avance en el proceso de selección y actualizar la base de datos de seguimiento.

### **Paso 9 – Convocar a exámenes pre ocupacionales**

Luego de las entrevistas, aquellos candidatos que sigan avanzando deberán realizarse un examen pre ocupacional, un informe de antecedentes ambientales simple y un psicotécnico.

#### Pasos:

I – Llamar al candidato y comunicarle que seguirá avanzando a la última etapa del proceso, que es la del examen pre ocupacional, ambiental y psicotécnico. Es necesario recordarle al candidato que esta etapa del proceso continúa siendo excluyente.

Proporcionar al candidato la dirección del lugar donde deberá presentarse a realizar el examen médico:

Dirección: Av. Pueyrredón 524, 3er piso, Capital Federal) para realizarte el examen médico.  
Condiciones: Llevar el DNI, presentarse con 12 horas de ayuno, 3 horas de retención de líquidos y anteojos o lentes, en caso de utilizarse.

#### II – Para el Examen Médico:

Enviar un mail al servicio médico a las siguientes direcciones: "preingresos@sistema-medico.com.ar; infomedicos@sistema-medico.com.ar"; 'preocupacionales@sistema-medico.com.ar".

El informe con el resultado se recibirá a las 24 hs. y tiene una validez de 3 meses para aquellas personas que no hayan ingresado a la Cía. Si el resultado es Apto A o B se avanza, en caso de ser C o D se debe re validar con el doctor de la compañía y si es E no se continua adelante con ese candidato.

Preingresos - Sistema Medico <preingresos@sistema-medico.com.ar>

Los saltos de línea adicionales de este mensaje se han eliminado.

Enviado: jueves 05/05/2016 06:37 p.m.

Para:  Cutrin Rojo, Rocio Belen;  Decuzzi, Fernando Carlos;  Montoya, Delfina;  Gimenez, Mario Ruben;  
 Soulier Juarez, Ana;  Cannarella, Florencia Anabel

INFORMES PREOCUPACIONALES DEL 5/05/2016

LEGUIZAMON ALEJANDRO EZEQUIEL

081 EXAM.PREOCUPACIONAL ADMINISTRA

APTO B

REFUERZO DE LA TRAMA BRONCOPULMONAR. PIE PLANO.

INTERPRETACION DE LA CLASIFICACION

A-APTO SIN DEFECTOS FISICOS.

B-APTO CON DEFECTOS FISICOS O AFECCIONES FISICAS CORREGIBLES.

C-APTO CON DEFECTOS FISICOS O AFECCIONES FISICAS INCORREGIBLES.

D-APTO CON DEFECTOS FISICOS O AFECCIONES FISICAS INCORREGIBLES Y LIMITADA.

E-NO APTO.

III- Para el examen psicotécnico:

Se debe enviar un mail a <contacto@fravegasociados.com.ar> Indicando nombre del candidato, teléfono y posición para la que postula. El psicólogo se contactará con el candidato para coordinar la entrevista. Se recibirá un informe con el resultado:

#### EVALUACIÓN PSICOTÉCNICA

NOMBRE Y APELLIDO: [REDACTED]  
POSICIÓN A LA QUE POSTULA: Analista de Calidad  
Fecha de Exámen Psicotécnico: 13-07-2016  
Proveedor: Frávega & Asociados  
Nombre de Evaluador: Lic. Sofia Federici

#### Síntesis del Informe detallado y Principales Recomendaciones

##### Breve Introducción

Concurre a la entrevista con 20 minutos de anterioridad. Dispone del material solicitado. En lo que refiere a su imagen de presentación presenta un atuendo medianamente informal pero prolijo. Se desenvuelve de modo suelto pero manteniendo las distancias requeridas. Se maneja con buenos modales procurando generar una imagen favorable de sí. Se muestra motivada en poder ser parte de Quilmes por su status a nivel internacional, presentando afán de adquirir nuevos conocimientos y progresar dentro de la empresa.

##### Principales fortalezas en función del puesto

Buenas competencias intelectuales.  
Buen nivel de análisis cuando logra apaciguarse.  
Es capaz de seguir el orden propuesto.  
Considera sutilezas al concentrarse. Buen nivel de observación.  
Presenta un caudal de energía adecuado que la toma dinámica en su accionar.  
Es capaz de participar en dinámicas grupales promoviendo un buen clima laboral, aunque presentando cambios en su estado de humor en ocasiones.

##### Principales características a trabajar

Puede llegar a ser más imprecisa en sus análisis cuando entra en juego su ansiedad.  
Es exigente y crítica consigo misma y los demás.  
Evidencia competitividad estando atenta a alcanzar sus fines personales, aunque sin desatender los comunes.  
Su ansiedad de base al presente se encuentra exacerbada por la situación personal que se encuentra atravesando.  
Denota aflicción y preocupación debiendo fortalecer su control emocional.  
Presenta alternancias en su estado de humor pudiendo presentar enojo en algunas ocasiones.

##### Estrategias para incrementar su efectividad

Requiere disponer de un entorno que le pueda brindar apaciguamiento en pos de conseguir un accionar más razonado y pausado. Asimismo, vivenciar un ambiente de trabajo ameno y distendido la beneficiará. Es conveniente que su exposición bajo situaciones de mayor presión se establezca de manera paulatina y con compañía de un referente que se muestre dispuesto a brindar contención y apoyo de manera fundamental al presente. A pesar de su inquietud que la promueve a avanzar, deberá considerarse la situación personal que atraviesa que propicia su inestabilidad emocional actual.

En función de lo expuesto y considerando el puesto de Analista de Calidad, se considera [REDACTED]

Apto

Apto con Observaciones

Apto con Reservas  
Relevantes

No apto

Si el resultado es apto o apto con observaciones se avanza, en caso de ser con observaciones relevantes debe validarse con el jefe/gerente y el líder del equipo de selección. Por último si es no apto no se avanza.

Normalmente tarda 48 horas en llegar el informe

#### IV –Para el examen socio ambiental:

Enviar un mail a alguno de los proveedores de informes de antecedentes, llamado DM Consultores (contacto@dm-consultores.com.ar) solicitando un informe simple o con visita (este último en caso de que se requiera también el ambiental) del candidato, indicando:

- Nombre y Apellido del candidato
- DNI
- Fecha de Nacimiento
- Domicilio exacto (Calle y Nro) y Ciudad
- Teléfono / Celular

El resultado del mismo, se recibirá a las 48 hs.

#### **Paso 10 – Ingreso del candidato y proceso de on boarding**

Una vez que recibimos todos los resultados se deben cargar la información en Taleo y guardar los informes.

Luego, se debe avisar al jefe de la posición y coordinar con el RI una posible fecha de ingreso según el calendario de liquidación enviado por el sector de Administración de personal; luego se contacta al candidato telefónicamente y se le informa que ha sido seleccionado para ocupar la posición para la cual estaba aplicando.

Se repasa las condiciones salariales y de ingreso, cerrándose una fecha de ingreso con el candidato. Una vez que el candidato ya nos aceptó telefónicamente la propuesta, le enviamos la oferta por Taleo. Debe aceptarla para continuar el proceso.

Asimismo debe enviarnos el legajo digital que el Recruiter le envía por correo electrónico junto a la Oferta.

Una vez aceptada la oferta, se le envía al Candidato un correo electrónico dándole la bienvenida a Accenture. En el mismo, se le brinda información útil para su primer día laboral y se recuerda una vez más la fecha y hora de ingreso.

Por último, se le envía un correo al jefe del ingresante en forma de cita para que ya le quede en su calendario cuándo estará ingresando el nuevo miembro del equipo.

#### **Paso 11 – Pedido de alta de empleado**

La misma, se gestiona desde Taleo con el equipo de Administración de personal:

Una vez que está confirmado el ingreso se debe enviar un email a [altasempleados@accenture.com.ar](mailto:altasempleados@accenture.com.ar) en el cual se adjunta el Legajo Digital que en el Paso 10 el Recruiter le envía al empleado.

El email debe contener la siguiente información: Hola,

Por favor dar de alta al empleado abajo detallado y enviar la siguiente información:

- Nombre de Ingreso.

- Fecha de Ingreso
- CUIL
- Numero de posición
- Nombre del Puesto
- Modalidad de contratación.
- Plazo
- Banda (Nivel)
- People BP
- Centro de Trabajo

El equipo de Administración de Personal es quien envía un mail al jefe/People BP con los usuarios creados y el alta de AFIP del candidato.

### **Paso 12– Día del ingreso**

Cuando llega el candidato, el equipo de Selección lo busca en recepción y lo lleva a una sala reservada por el equipo de Administración de Personal.

A la misma, irán los referentes de dicha área para hacer la firma del legajo y entregar la documentación solicitada.

Luego el área de Capacitaciones se ocupará de los ingresos tengan su Inducción. El jefe está avisado en la cita el horario en el que tiene que buscar a sus nuevos ingresos por la Sala correspondiente.



## ANEXO II

### Entrevista con HR Managing Director de Accenture Argentina

A continuación, se hará una transcripción de la entrevista con el *Managing Director* de Accenture Argentina, a partir de la cual queda en claro la necesidad de implementar nuevas tecnologías en el proceso de selección.

#### **1- ¿Cómo está estructurada hoy el área de Recursos Humanos?**

El área de Recursos Humanos de Accenture opera desde un Centro de Servicios En esta Unidad, están centralizadas las principales tareas de Recursos Humanos: reclutamiento y selección; evaluaciones de desempeño; compensación y Beneficios; capacitación y desarrollo; y comunicaciones internas y clima laboral.

El principal objetivo del CSC es adueñarse de todos los procesos de Recursos Humanos, que hace unos años cada unidad de negocio realizaba de manera separada, para unificar procesos y estandarizarlos. Se trata de una unidad central que provee los servicios de HR a todas las unidades de negocio de Accenture.

Por otro lado, para cada Unidad de Negocio, hay Gerente de Recursos Humanos, con HRPB's a cargo, los cuales, son socios estratégicos, y se encargan de que la estrategia de Recursos Humanos, esté alineada a la de cada Unidad.

El Centro de Servicios funciona como un proveedor y los HRBP de cada área son los clientes internos.

#### **2- ¿Cuáles crees que son las principales ventajas de centralizar todos los procesos en el Centro de Servicios?**

La principal ventaja que veo en el establecimiento del Shared Service Center, es que permitió a la compañía estandarizar y mejorar todos los procesos de Recursos Humanos.

Esta estandarización y mejora continua, conlleva a una mayor eficiencia a largo plazo.

En el momento en que abrimos el Shared Service Center tuvimos la posibilidad de hacer benchmark entre las distintas unidades de negocio, pudiendo obtener de cada una, los procesos que realizaban de manera más eficiente.

También la consolidación de funciones con la formación de un centro de servicios compartidos logró una alta reducción de costos operativos que anteriormente estaban dispersos en cada unidad de negocio.

#### **3- ¿Cómo incorporó Accenture las nuevas tecnologías?**

La incorporación tecnológica más reciente la tuvimos de la mano de la adopción de "One Desktop" como sistema de trabajo. Se trata de un escritorio al cual se puede acceder de manera remota, desde cualquier dispositivo, computadora, Tablet e incluso celulares.

Esto permite, tener la posibilidad de acceder a toda la información laboral, desde cualquier lugar y en cualquier momento, sin la posibilidad de extraviarla.

A su vez, las nuevas tecnologías están siendo utilizadas por las cuatro unidades de negocio que la compañía tiene para prestar servicios a sus clientes: Strategys, Consulting, Operations y Digital.

A través de la utilización de Big Data y Business Intelligence, y el análisis de esta información, nuestros consultores pueden obtener información del mercado y cada industria y adaptar la oferta de servicios al cliente, así como también analizar a la competencia.

#### **4- Dentro del área de Recursos Humanos, ¿se están incorporando nuevas tecnologías?**

Dentro de Recursos Humanos, todavía no se han realizado grandes inversiones en materia de tecnologías nuevas.

Dentro del área de Capacitación y Desarrollo adoptamos una herramienta llamada LMS. La misma se trata de un espacio virtual de aprendizaje orientado a facilitar la experiencia de capacitación a distancia. A través de esta plataforma, todos los colaboradores de Accenture pueden acceder a cursos virtuales, de diversas temáticas y también inscribirse en cursos presenciales que se dan en las oficinas.

Sin embargo, vemos que las nuevas tecnologías podrían ser muy útiles para el proceso de reclutamiento y selección de personal sobre todo ante la pérdida de varios talentos e imposibilidad de cubrir vacantes por no poder acceder a los nuevos trabajadores.

#### **5- ¿Cómo es el proceso de Reclutamiento y Selección hoy?**

Cada vez que se abre una búsqueda, el HRBP de la Unidad de Negocios correspondiente a la vacante, se contacta con el Equipo de Selección del Centro de Servicios Compartidos.

Son ellos quienes se encargan de realizar las publicaciones, filtrar CV's y entrevistar candidatos para luego presentárselos al Jefe de Posición, quien en conjunto con Selección y el HRBP elige a la persona más idónea para ocupar la posición.

El equipo de Selección posee un plazo de 45 días para cubrir la vacante abierta.

#### **6- ¿Qué tecnologías se utilizan hoy en día en el Área de Reclutamiento y Selección de Personal?**

Únicamente utilizamos un software llamado Taleo. El mismo, consiste en un Sistema de Gestión de Talento, en el cual, una vez que se abre una búsqueda, el equipo de selección puede gestionar los candidatos postulados, dejar comentarios y ver si han participado de otras búsquedas.

#### **7- ¿Cree que hace falta alguna mejora en el sistema?**

Actualmente, el Área de Reclutamiento y Selección enfrenta desafíos concretos por las demoras en toma de decisiones y la demora en la coordinación de entrevistas, con los resultados que pueden surgir de las entrevistas pactadas.

Asimismo, el Área de Reclutamiento y Selección no cuenta con servicios para coordinar entrevistas remotamente. Ello ocasiona demoras en el proceso de selección porque es necesario coordinar agendas de varias personas para celebrar la reunión presencial.

Estos dos inconvenientes afectan negativamente al proceso de selección de personal ya que en varias oportunidades, compañías de similar calibre que cuentan con procesos más expeditos, contratan a los candidatos que podrían ser buenos activos para Accenture.

#### **8- ¿Cuáles cree que son las fortalezas y debilidades que presenta Accenture?**

Una de las mayores fortalezas nuestras es nuestra gente, contamos con personal capacitado y con alto grado de compromiso, que se encuentra alineado a nuestra cultura y objetivos.

Por otro lado, el nivel de servicios de Accenture que es reconocido en el mercado como el mejor. Y al encontrarnos dentro de una industria que se encuentra en constante crecimiento, hoy en día nos posicionamos, con una ventaja frente a la competencia.

En cuanto a debilidades, la alta rotación de personal es uno de los puntos donde estamos haciendo mayor foco. Más que nada, porque la llegada de los millennials al mercado laboral es un fenómeno a que todas las empresas del mercado debemos adaptarnos.

#### **9- ¿Y en cuanto a fortalezas y debilidades del Área de Reclutamiento y Selección de Personal?**

Contamos con un Equipo de Selección de personal altamente especializado, con años de experiencia en el rubro y gran capacidad de negociación para con los candidatos. Gente que tiene la habilidad de pensar distinto y atraer talento diverso.

La pérdida de talentos que pudieron haber sido seleccionados para trabajar en la compañía si el proceso de selección fuera más dinámico, lo veo como una debilidad, por la lentitud y carencia de tecnologías a lo largo del proceso tal como expliqué anteriormente.

#### **10- ¿Cómo enfrenta Accenture la llegada de los millennials al mercado?**

La adaptación a esta nueva generación es uno de los principales retos con los que nos enfrentamos hoy en día. El auge de los millennials trae consigo una nueva clase de colaborador, con unas perspectivas y aspiraciones muy diferentes. Esta generación, demanda un mundo ajustado a sus necesidades y a sus nuevas expectativas sobre cómo debería organizarse el trabajo. Buscan flexibilidad laboral; mayor balance entre vida laboral y persona; nuevas formas de trabajar una respuesta inmediata a cualquiera de sus necesidades o inquietudes.

Frente a la búsqueda de mayor flexibilidad y balance entre su vida y el trabajo, lanzamos un programa de beneficios con políticas de home office, modalidad de trabajo por proyectos y más vacaciones que las pautadas por la ley.

#### **11- ¿Cuál es el mayor reto a la hora de atraer millennials?**

Ya contamos con tecnologías in Company, con un programa de beneficios que se amolda a sus necesidades de flexibilidad y balance, que son factores fundamentales para atraerlos.

Lo que nos queda pendiente es la agilidad y rapidez a la hora de contratarlos, que creo posible de lograr a través del uso de algún método innovador y disruptivo.

## ANEXO III

### Entrevista a Jefe de Selección de Ernst & Young (EY)

En el presente anexo es una transcripción de la entrevista con Lorena Gregori, Talent Attraction Lead de Ernst & Young Argentina. En la entrevista, Lorena Gregori comenta cómo es la compañía, el proceso de selección en EY, y, en particular, sus fortalezas y debilidades.

#### **1- Hola Lorena, muchas gracias por acceder a esta entrevista, ¿me podrías contar acerca de la compañía?**

EY es una consultora especializada en Asesoría, Aseguramiento, Impuestos, Transacciones, Auditoría, Fusiones, M & A, Servicios Financieros, Contabilidad y Servicios Profesionales.

Las oficinas principales de la compañía se encuentran en Londres. A nivel global somos más de 250.000 empleados y en Argentina somos más de 3000 personas distribuidas en Buenos Aires y Córdoba.

Tenemos una cultura muy marcada, que se puede resumir en tres palabras: Inclusión, Desarrollo y Compromiso. Aspiramos a tener una cultura de gente líder en todo el mundo. Crear una cultura que atrae y retiene a gente excepcional y que los ayuda a crecer conlleva a un mejor servicio para nuestros clientes.

Por último, estamos comprometidos a trabajar cada día impactando positivamente en el mundo en que nos desenvolvemos y tenemos una Visión Estrategia para el 2020, en la cual nos comprometemos a hacer de la responsabilidad corporativa parte de nuestro trabajo, minimizar nuestra huella ambiental y por último a Incrementar nuestro impacto social.

#### **2- ¿Cómo es la estructura de Recursos Humanos?**

Recursos Humanos en Argentina está liderado por un Director de HR, quien tiene a su cargo a dos Gerentes: uno de Reclutamiento, Selección, Comunicaciones Internas, Capacitación y Desarrollo; y el otro a cargo de Remuneraciones y Beneficios.

El equipo está compuesto de aproximadamente 50 personas.

Dentro de la Gerencia Soft de Recursos Humanos, hay un jefe para Capacitación y Desarrollo y otro para Reclutamiento y Selección, que soy Yo.

De las 50 personas que formamos el equipo, cinco son *Recruiters* que reportan directamente a mí. Cada *Recruiter* tiene asignada una Unidad de Negocio, para la cual realiza exclusivamente las búsquedas.

#### **3- ¿Cómo es el proceso de selección?**

Actualmente realizamos búsquedas solamente para las posiciones Junior de la compañía. Todas las búsquedas de Jefes, Gerentes o Directores, si llega a haber, las tercerizamos por medio de una consultora.

Esto lo hacemos con la idea de nutrir de talento que crezca de manera rápida dentro de la empresa.

En cuanto al proceso en sí, semanalmente realizamos un Assessment Center de perfiles que se adecuen a nuestras cinco Unidades de Negocio (Auditoría, Advisory, Impuestos, Servicios Financieros y Profesionales y Transacciones).

No esperamos a que se abran vacantes, ya que esto sucede constantemente, sino que realizamos búsqueda proactiva, para que, una vez que se abre una posición, podamos cubrirla en unos pocos días.

#### **4- ¿Qué tipo de perfiles reclutan?**

Como te comenté previamente, realizamos búsquedas para posiciones Junior en cada Unidad de Negocio. Buscamos jóvenes recién graduados o a punto de recibirse, con o sin experiencia laboral e idioma inglés avanzado. Para cada Área de la compañía, se buscan diferentes carreras, según sea la necesidad de esa Unidad de Negocio.

También tenemos en cuenta, el área en donde quiera desenvolverse cada candidato a la hora de ver para que Unidad aplica mejor.

#### **5- ¿El jefe de la posición entrevista a los candidatos seleccionados en los Assessments?**

Solamente en caso de solicitarlo, pero al estar apurados para cubrir la posición y con mucho trabajo, no suelen hacerlo, prefieren dejar al cien por ciento el trabajo de nuestro lado.

#### **6- ¿Cuáles son los KPI's utilizados para medir su trabajo?**

Utilizamos dos indicadores para medir la eficiencia de nuestro trabajo:

1. New Hire Turnover: Rotación de nuevos empleados
2. Vacancy Fullfilment: días que se tarda en llenar la vacante. Tenemos un target de 15 días por búsqueda, tiempo necesario para elegir a la persona, que haga los exámenes médicos y firme con nosotros.

#### **7- ¿Qué tecnologías utilizan a lo largo del proceso de selección?**

Recientemente adquirimos Avature. Es un Software de seguimiento de candidatos que tiene muchas funcionalidades: una vez que el candidato se postula a la búsqueda debe cargar los datos en sistema, y a partir de ahí, podés citarlo a entrevistas utilizando el sistema, enviar el examen de inglés que le realizamos a todos los postulantes y el sistema lo corrige, coordinar los exámenes médicos y el ingreso del candidato, y enviar el email de rechazo en caso de que no continúen en la búsqueda.

#### **8- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del proceso de Selección en EY?**

Como fortaleza, los tiempos que manejamos para nuestro cliente interno son muy buenos y trae muy buen feedback por parte del mismo. A través de la búsqueda proactiva y la centralización total del Proceso de Selección en un solo equipo eliminamos etapas que muchas veces llevaban tiempo.

Otro aspecto positivo del proceso de Selección es que, al realizar semanalmente entrevistas grupales, desarrollamos un "pipeline" de candidatos muy grande, lo cual nos permite tener una gran cantidad de perfiles que se adecuen a más de un puesto.

En cuanto a debilidades, al entrevistar antes que se abra la búsqueda, suele suceder que los candidatos se den de baja ya que fueron contratados por otra compañía.

Por otro lado, al no haber una entrevista con el Jefe de la Posición para acortar pasos del proceso de selección, sucede que el candidato elegido no cumple con las expectativas del cliente interno.

Finalmente, el hecho de no contar con la posibilidad de generar una preselección automática de candidatos hace que se demore más en el reclutamiento para captar el perfil que reúna las características requeridas para la vacante.

## ANEXO IV

### Recursos Humanos – Manual de Normas

<b>Area :</b>	Recursos Humanos
<b>Tema :</b>	Selección de Personal
<b>Capítulo :</b>	Reclutamiento y Selección
<b>Localización :</b>	Argentina

<b>Título:</b>	<b>Reclutamiento y Selección de Personal</b>
----------------	--

<b>Elaboró :</b>	RRHH	<b>Aprobó :</b>	Gte. De RRHH
------------------	------	-----------------	--------------

<b>Estado:</b>	<b>Vigente</b>	26	08	16
----------------	----------------	----	----	----

<b>Tipo :</b>	Procedimiento Interno
---------------	-----------------------

<b>Objetivo :</b>	Colaborar con la Organización realizando procesos de selección efectivos para cubrir las vacantes, con el candidato que mejor se adecue a las necesidades, evaluando sus fortalezas, áreas de mejora, posibilidades de crecimiento que le ofrece la posición y su potencial para acceder a otras posiciones a futuro.
-------------------	---

<b>Alcance :</b>	<b>Latinoamérica.</b>
------------------	-----------------------

### Consideraciones Generales

#### 1. Reclutamiento y Selección

El Rol de la Gestión de Reclutamiento y Selección implica:

- La incorporación de candidatos externos (los cuales pueden ser: pasantes, posiciones efectivas y personal contratado o por temporada).
- La promoción o rotación de candidatos internos, por medio de Job Posting.
- Ser referentes del proceso, capacitar los roles y sus características.
- Promulgar el seguimiento y cumplimiento de on boarding.
- Gestionar todos los indicadores de Selección.

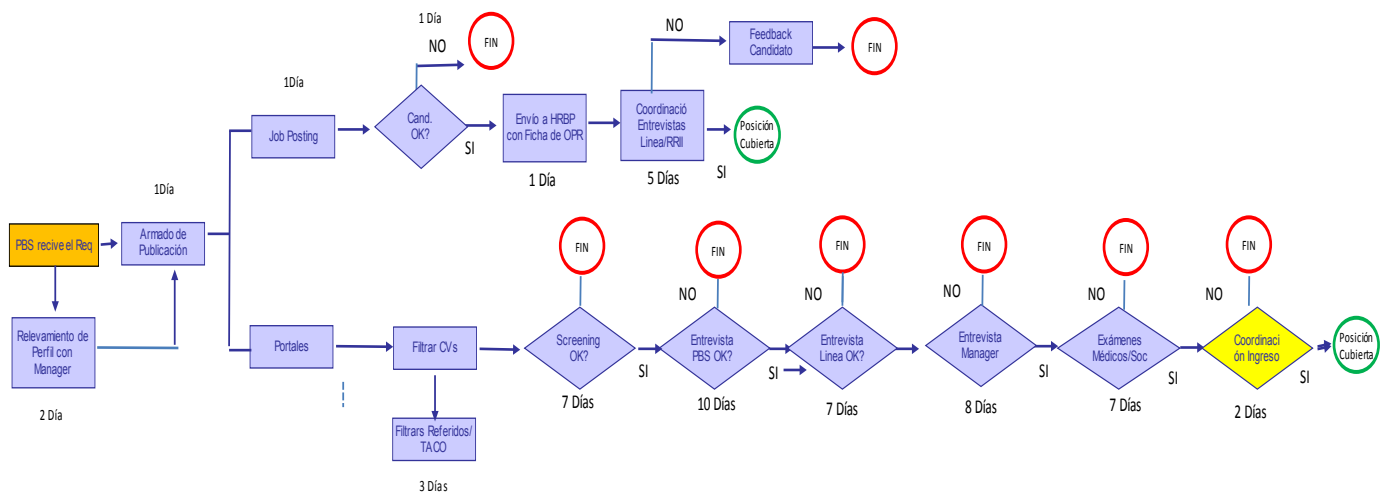
En ningún caso, el Área que tenga una vacante para cubrir, podrá hacer ofrecimientos en forma directa a candidatos externos, o empleados de otras Áreas Funcionales. En todos los casos, sin excepción, deberá hacerlo a través del área de Selección.

Antes de comenzar con este proceso de Selección hay una instancia previa a cargo del People BP<sup>1</sup> responsable de la vacante.

---

<sup>1</sup> Referente de Recursos Humanos en un área de la empresa.

## Tiempos del Proceso de Selección



## 2. Responsabilidades

2.1 Más allá del proceso de selección en el día a día hay otras responsabilidades fundamentales para que el Flow se cumpla correctamente.

A continuación, se detallan las mismas, para cada Stakeholder<sup>2</sup> del proceso de Selección:

### Equipo de Selección

- Diseñar, dictar o coordinar actividades de formación en procesos, aplicaciones y habilidades de selección para colaboradores tanto de Recursos Humanos como de otras áreas, que por su posición puedan verse involucrados en la gestión de selección.
- Mantener actualizada la base de datos de candidatos.
- Gestionar los indicadores del área.

### People BP

- Asegurar el cumplimiento del proceso de reclutamiento y selección de acuerdo a la Política vigente.
- Asesorar al Área Solicitante acerca del proceso de reclutamiento y selección teniendo en cuenta las etapas, la definición de quiénes intervienen en cada una de ellas, los plazos y los costos.
- Estar informado del progreso de selección.
- Dar información/capacitación sobre selección a aquellos entrevistadores que no tengan experiencia en procesos similares, para garantizar que las entrevistas se desarrollen basándose en los principios de la Compañía/estilo de trabajo/cultura de la misma.

<sup>2</sup> Todas aquellas personas u organizaciones afectadas, en este caso, en el proceso de Selección.



- Dar visibilidad a Selección de los proyectos del área, o acontecimientos, que pudieran variar la cantidad promedio de búsquedas de su área para poder actuar en conjunto proactivamente

2.2 El equipo de Selección ejecutará el proceso de selección para todas las posiciones vacantes en LAS.

### **Inicio de Búsqueda**

De acuerdo al tipo de vacante, se deberá cumplir con el siguiente nivel de autorización presentado en Taleo.

#### **Jefe de la Posición:**

- Inicia el proceso de selección informando la necesidad de cubrir una vacante en su equipo ingresando a Taleo.

#### **People BP**

- Autoriza el inicio de la búsqueda mediante Taleo agregando el N° de Posición y el salario.
- El People BP podrá modificar o agregar información del perfil de la búsqueda en el requerimiento de Taleo (Descripción)

### **Roles y Responsabilidades**

#### **Selección:**

- Calibrar el perfil con el jefe directo de la posición, acordar fuentes de reclutamiento, tiempos, disponibilidad y lugar de entrevistas.
- Publicar la búsqueda en las fuentes de reclutamiento. (Zona Jobs, LinkedIn, Universidades, Career Page, entre otros) Agregar la búsqueda en Referidos.
- Filtrar perfiles, hacer screenings telefónicos en base al estándar de Screening definido por el área.
- Coordinar y realizar entrevistas en persona o vía Skype, en el caso de que la disponibilidad o la distancia no lo permita, a los candidatos que considere. Deberá adoptar el rol de “People Manager” y “Cultural Fit” relevando los intereses de la persona, su nivel de ambición y validar el cultural fit. Será responsable de decidir si el candidato avanzará o no en el proceso de entrevistas con el Jefe y coordinar las mismas. En el caso que el People BP quiera sumarse puede hacerlo en la misma instancia que el Jefe.
- Será responsable de decidir según la complejidad del perfil, urgencia o criticidad de la búsqueda y presupuesto tercerizar la búsqueda con una consultora. Contratará el servicio, y hará el seguimiento del proceso.

- Una vez que se reciba la comunicación de la decisión del candidato por parte del Área solicitante, se lo contactará telefónicamente para informarle que avanza en la búsqueda, y deberá acordar día y horario para comenzar con los exámenes pre ocupacionales, aclarándole que dicho proceso es una instancia más de la búsqueda. Seguirá el proceso hasta obtener los aptos.
- Discusión y definición con el Jefe de la Posición de pasos a seguir en el caso de recibir un psicotécnico que le genere alguna duda.
- Hacer la oferta formal del trabajo al candidato, acordar fecha de ingreso (según calendario Liquidación vigente en el mes de ingreso, necesidad de la línea, y disponibilidad del candidato), e iniciar el proceso de On Boarding.
- Dar feedback a los candidatos finalistas rechazados una vez cerrada la búsqueda.
- Responsable de actualizar el status del candidato en Taleo, tanto del proceso de entrevistas, como exámenes, propuesta y On Boarding.
- Responsable de enviar la documentación necesaria para el ingreso.

#### Training

- Enviar la invitación de todas las inducciones institucionales al HRBP responsable y el HRBP suplente respetando el calendario de liquidación brindado por Administración.

#### Administración de Personal

- Recibe a los candidatos que ingresan, corrobora la firma del legajo, alta de AFIP y asiste a cualquier consulta.

#### People BP:

- Es responsable de tener las autorizaciones correspondientes para iniciar la búsqueda de una nueva vacante (Conseguir el OK de Rewards para las vacantes no presupuestadas, Creación de Posiciones nuevas)
- Entrevistar a los candidatos que Selección le presente en el caso que considere necesario en conjunto con el Jefe de la Posición, colaborando con la decisión final sobre el candidato. No se generará una instancia distinta para una entrevista.
- El día de ingreso es responsable de recibirlo y presentarlo al área luego de la firma de papeles e inducción institucional.

#### Jefe de la Posición

- Realizará entrevistas indagando en base al rol de "Hiring Manager" más profundamente sobre su fit en la función, y sus logros profesionales. Será importante evaluarlo no sólo en la posición para la que se lo está considerando, sino también a mediano/largo plazo como potencial para la Compañía.

- Dará feedback de los candidatos entrevistados al equipo de Selección, con quién decidirá el candidato finalista para que entreviste el Jefe del Jefe en el caso de ser necesario o avance con él.
- Será responsable del cumplimiento de la Inducción Funcional dentro de los 90 días desde su ingreso.

#### Jefe del Jefe la Posición

- En el caso de querer participar en el proceso de selección deberá entrevistar al candidato.
- Dar feedback de todos los candidatos entrevistados.

#### Corporate Rewards

Autorizar el comienzo de una búsqueda externa de vacantes no presupuestadas.

- Autorizar o designar una nueva propuesta salarial en el caso de que la propuesta sugerida por el People BP supere al presupuesto, o implique una relocación.

### **3. Enfoque metodológico de Reclutamiento y Selección**

La metodología que privilegia la Organización para la selección de recursos humanos está basada en un modelo flexible de gestión, que utiliza tanto Assessment Centers como entrevistas individuales con el área de Recursos Humanos, el People BP junto con el Área Solicitante basadas en las Competencias identificadas como clave en nuestra compañía, para llegar a la selección del candidato finalista.

### **4. Generalidades**

Todos los candidatos a una posición, sin excepción, deberán cumplir con el procedimiento habitual de incorporación.

Confidencialidad: la información obtenida en las diferentes etapas del proceso de reclutamiento y selección debe ser manejada con carácter de confidencial por todas las personas involucradas en la gestión de cada una de ellas.

Igualdad de Oportunidades: la empresa no discrimina por raza, color, religión, nacionalidad, edad, sexo, ancestros, ciudadanía, estado civil, incapacidad física, etc. La cobertura de la vacante se realizará una vez que se haya evaluado y acreditado que el candidato posee las capacidades requeridas para el puesto.

Familiares: No ingresarán familiares directos de empleados. Sólo se harán excepciones con la aprobación del Director de Recursos Humanos. En caso de existir familiares directos en la misma compañía, la relación debe quedar expresada y evitarse que alguno de ellos se encuentre destinado a ocupar algún puesto en el que tenga la oportunidad de controlar, revisar y/o aprobar el trabajo de otro, o pueda influir sobre un aumento de salario o promoción del mismo. Al ingresar a la compañía, deberá declararse en el legajo aquellos los

familiares de 1°, 2° o 3° grado, de sangre o político, de hecho o derecho dependientes, laborales, de Accenture y/o de cualquiera de sus clientes, distribuidores, proveedores o competidores.

Re-ingreso de ex-empleados: se deberá revisar en todos los casos su historia laboral dentro de la Empresa (gestión del desempeño, entrevista de egreso y motivo del mismo, antecedentes en Meta 4, etc.), y obtener la aprobación por escrito del Director del área correspondiente y del Director de Recursos Humanos.

Conflicto de intereses: los candidatos no podrán, directa o indirectamente, participar de actividades técnicas, económicas o financieras que interfieran con intereses del Accenture. Al ingreso, la persona firmará el acuse de recibo del Código de Ética y Conducta manifestando de esta forma su conocimiento de esta obligación.

Existen ciertas empresas con las cuales tenemos vínculo indirecto con los no podemos tener autonomía para contratar candidatos de las mismas. Estos ingresos deben tener el Ok del Director de Recursos Humanos y para poder avanzar en el proceso.

Antigüedad Reconocida: en caso que la Empresa acordara reconocer voluntariamente a la persona alguna antigüedad superior a la que le correspondiera legalmente a todos los efectos, deberá dejarse constancia en el legajo firmada por ambas partes involucradas (reconocimiento de antigüedad mayor por ejemplo por transferencia de establecimientos, reingreso de personal, ingreso desde otras empresas vinculadas, etc.).

Excepciones en condiciones de contratación: si se llegara a contratar personal con remuneraciones por encima del 80% de la mediana del mercado (pautada por default), y/o se acordara con el ingresante condiciones que excedan las habituales (ejemplo, semanas de vacaciones por sobre lo determinado por ley), la Recursos Humanos deberá tener registro de las aprobaciones del área de Rewards Corporate, y Director de Recursos Humanos del área al que el candidato fuera a formar parte. Los mismos deberán formar parte de los legajos enviados al área de Administración de Personal.

## **Procedimiento de Reclutamiento y Selección**

### **Etapas del proceso de reclutamiento y selección**



(Es opcional agregar el Test de Lógica)

### **I. Requisición de Personal**

El Jefe de la Posición deberá solicitar la cobertura de una vacante a su People BP, mediante Taleo.

## **II. Confirmación de Vacante Autorizada y Propuesta de Compensación**

El People BP deberá completar en Taleo el número de posición correcto ya presupuestado.

La banda salarial de la posición vendrá por default con el requerimiento enviado por el Jefe de la Posición. El People BP es responsable de aceptarlo o modificarlo en el caso de tener autorización del área de Rewards Corporate.

En el caso de que la banda sea distinta del 0,80 o paquete de relocalización el área de Rewards Corporate deberá aprobar la oferta.

## **III. Relevamiento del Perfil**

El People BP tiene la posibilidad de editar la Descripción del puesto por ende puede hacer un relevamiento del perfil con el Jefe de la Posición en el caso de creerlo necesario.

Una vez que el Equipo de Selección reciba el requerimiento se pondrá en contacto con el Hiring Manager<sup>3</sup> para aclarar cualquier duda sobre la Posición, las Tareas.

## **IV. Planificación del Proceso de Reclutamiento y Selección**

El proceso de selección Externo comenzará cuando:

- No se hayan identificado candidatos que posean las competencias (técnicas y actitudinales) críticas mencionadas en el perfil, según categoría de Evaluación de Desempeño.

### **Costos de reclutamiento y selección:**

Recursos Humanos deberá realizar un seguimiento de los costos de reclutamiento y selección previstos para la búsqueda.

En la búsqueda externa, los costos podrán estar asociados a:

- Tercerización de la búsqueda a consultora/s
- Publicación en medios. En caso de realizar una publicación, en cualquier medio, donde figure el nombre de Accenture, el responsable de la búsqueda deberá tener previa autorización de Corporate Affairs<sup>4</sup>, y el Gerente de Recursos Humanos correspondiente.
- Viajes y/o estadías de entrevistadores/entrevistados
- Exámenes pre ocupacionales (evaluación psicotécnica, examen ambiental/antecedentes y examen médico)

---

<sup>3</sup> Jefe de la posición vacante.

<sup>4</sup> Área de Asuntos Corporativos y Legales

En las búsquedas externas, el Área Solicitante o el People BP no podrán establecer negociaciones acerca de las condiciones de incorporación de los candidatos sin el previo conocimiento y aprobación de Recursos Humanos.

**a. Reclutamiento de candidatos externos:**

Recursos Humanos realizará el reclutamiento externo teniendo en cuenta las diferentes fuentes de reclutamiento y medios a utilizar.

Existen distintos medios para llevar a cabo el reclutamiento de candidatos externos:

- Referidos
- Base de datos propia
- Job Boards: Zona Jobs, LinkedIn, Universidades.
- Publicación en Universidades, u otras entidades (Consejo de Profesionales, Municipalidades, etc.)
- Publicación de avisos en diarios, en caso de ser necesario.
- Contratación de Consultora de RRHH. Se requerirá del servicio de consultoras especializadas, para las búsquedas que el área de Recursos Humanos considere no cuenta con las herramientas necesarias para alcanzar al perfil target (haciéndose cargo de los costos que esto implique). A su vez, en los casos de vacantes surgidas a raíz de nuevos proyectos, y en estos casos los gastos correrán por cuenta del nuevo proyecto/área solicitante, al igual que los costos de los exámenes pre-ocupacionales.

En cualquiera de los casos de tercerización de la búsqueda, la Consultora estará en contacto directo con Recursos Humanos, y realizará el reclutamiento externo de acuerdo a la estrategia definida por ésta área.

**b. Pre-selección y entrevistas a candidatos externos:**

Recursos Humanos realizará una preselección de los CVs (candidatos externos) recibidos a través de las distintas formas de reclutamiento, entrevistará a aquellos que considere se ajusten al perfil requerido, y actualizará todo en Taleo. Seleccionará aquellos que considere más adecuados para la posición y los presentará al Jefe de la Posición.

En el caso de tercerizar la búsqueda, la Consultora realizará una preselección de candidatos externos a través de entrevistas y presentará al Equipo de Selección aquellos que considere se ajusten al perfil requerido con el informe correspondiente acerca de cada uno de los candidatos. Recursos Humanos entrevistará a los candidatos y presentará al Jefe de la Posición aquellos que considere se adecúan al perfil.

**El Jefe de la Posición:**

- Realizará entrevistas a los candidatos externos preseleccionados por CSC-People.
- Transmitirá la propuesta de trabajo a los candidatos.
- Dará feedback a Selección acerca de los candidatos entrevistados.

- Definirá y comunicará a Selección, el candidato seleccionado como finalista para realizar los exámenes pre-ocupacionales al mismo.

El Equipo de Selección deberá comunicar a los candidatos externos que participan del proceso de selección si fueron seleccionados para continuar con el mismo. En el caso de haber sido presentados por la Consultora, ésta realizará dicha comunicación.

A los candidatos que no fueron seleccionados para continuar con el proceso de selección, se les comunicará esta decisión telefónicamente si participó de una entrevista individual, y vía mail si participó de una grupal, y se le agradecerá el tiempo destinado a la búsqueda.

### **Reglamentación de Tiempos**

- No pueden pasar más de dos semanas desde el contacto del candidato por parte de Selección para hacer la entrevista con el Jefe de la Posición.
- No pueden pasar más de dos semanas luego de la entrevista del Jefe de la Posición para que lo entrevista el Jefe del Jefe o cualquier otra persona involucrada en el proceso.
- 1 Mes total debe durar el proceso de entrevistas
- El tiempo total de las entrevistas debe ser de 30 minutos cada una.
- No más de 3 entrevistas por candidato. En el caso de superar este número deben ser coordinadas en el mismo día.

### **c. Exámenes pre-ocupacionales al Candidato Externo:**

Todos los candidatos que ingresan a la compañía deberán tener los APTOS en los siguientes exámenes de ingreso:

#### **Psicotécnico**

**Socio-ambiental** todos los candidatos Fuera de Convenio tienen un informe simple

**Preocupacional** Dependiendo de las tareas a realizar se piden algunos exámenes específicos.

El Equipo de Selección comunicará el resultado de los diferentes exámenes al Área Solicitante. En función de la información relevada en las entrevistas y en los exámenes realizados, el Área Solicitante confirmará su decisión acerca del candidato finalista, y acordarán la fecha de ingreso.

El Equipo de Selección comunicará formalmente al candidato finalista las condiciones de ingreso y por Taleo se enviará la propuesta en el formato ya establecido en la herramienta. Se comenzará con el proceso de On Boarding.

La información del candidato para ser dado de alta será enviada mediante Taleo al área de Administración de Personal.

### **V. On Boarding del Candidato Externo**

El candidato recibirá la oferta vía Taleo así como también recibirá un mail de bienvenida y de información necesaria para su primer día de trabajo.

## **VI. Inducción**

La **Inducción Institucional** se realizará en un día y medio:

- Curso de inducción institucional que incluye aspectos más detallados de la compañía el mismo lunes que el nuevo empleado ingresa a la compañía.

Training definirá el Calendario Anual de inducciones institucionales con un People BP y Back Up para todos los Lunes de Ingresos en base al calendario de liquidación.

La **Inducción al Puesto:**

- Estará a cargo del responsable del área/puesto al cual ingrese el candidato, se basará en el mail enviado por el Recruiter en el proceso de On Boarding.

## **VII. Cierre de la búsqueda**

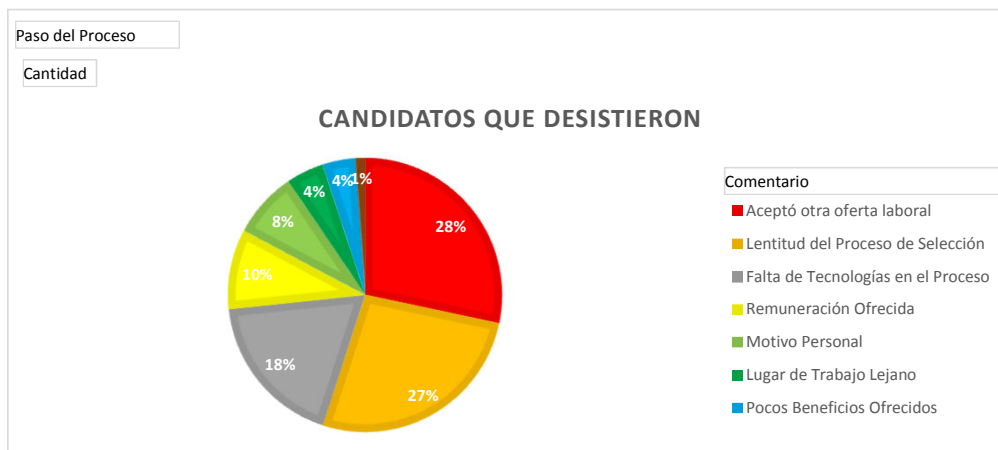
Finalmente, el Jefe de la Posición completará una encuesta, la cual será enviada con la confirmación del candidato en la cual emitirá su opinión acerca de su satisfacción o no con el servicio prestado por Recursos Humanos.



## ANEXO V

### TABLAS DINÁMICAS

Paso del Proceso	Cantidad	Paso del Proceso	Candidato Desistió
Candidato Desistió	180		
Entrevista Gerente	22	<b>Motivo</b>	<b>Cantidad</b>
Entrevista HM	60	Aceptó otra oferta laboral	51
Entrevista HR	280	Lentitud del Proceso de Selección	48
Screening	108	Falta de Tecnologías en el Proceso	33
Test de Inglés	240	Remuneración Ofrecida	17
<b>Total general</b>	<b>890</b>	Motivo Personal	14
		Lugar de Trabajo Lejano	8
		Pocos Beneficios Ofrecidos	7
		Falta interés por la industria	2
		<b>Total general</b>	<b>180</b>



#### CANDIDATOS QUE DESISTEN

ID Candidato	Mail Candidato	Nombre Completo Candidato	Estado	Comentario
4452569	zule.doiny@gmail.com	Doiny Cabré, Zulema Maria	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4452569	zfernandez@gmail.com	Fernandez, Zelma	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
5166698	zgradich@gmail.com	Zgradich, Carolina	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4764712	zahi_ve@hotmail.com	Von Euw, Zahira Giselle	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
5082328	yuinmora18@gmail.com	Mora Carvajal, Ingrid Yulieth	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4966421	vigojuanpablo@gmail.com	Vigo, Juan Pablo	Candidato Desistió	Motivo Personal
4462653	verobanegas.9@gmail.com	Banegas, Verónica Elizabeth	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4217519	valenlascar@gmail.com	Lascar, Ignacio Valentín	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4512670	tobias.yanguela@gmail.com	Yanguela, Tobias	Candidato Desistió	Pocos Beneficios Ofrecidos
4492264	timoteoussher@gmail.com	Ussher, Timoteo Santiago	Candidato Desistió	Motivo Personal
4075549	tcatalan@quilmes.com.ar	CATALAN PELLET, Tomas	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5659559	tapiasanmartinl@gmail.com	San Martin, Lucas Tapia	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
5145691	tainan_lima@hotmail.com	Lima, Tainan da silva	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4423493	stefanotridente@gmail.com	Tridente, Stefano Raynier	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5659766	sofiamingo1@gmail.com	Fiamingo, Sol Ginette	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4503441	sol_mrg@hotmail.com	Rodriguez Giralt, Sol Montserrat	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4194243	sofiam.lucena@gmail.com	Lucena, Sofia Mariam	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
5091274	sergiorinsaurralde@gmail.com	Insaurralde, Sergio Ricardo	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
5185676	sebasgc7@gmail.com	García, Sebastián	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4251050	santiagosala19@gmail.com	Sala, Santiago Tomas	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4264570	santiagochilopez@gmail.com	chilo lopez, santiago ezequiel	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4278815	sandovalgs94@gmail.com	Sandoval, Gonzalo	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4453678	samuelse dran@gmail.com	Sedran, Samuel Oscar Lucas	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4321085	sabrinaplovera@gmail.com	Pérez Lovera, Sabrina Inés	Candidato Desistió	Lugar de Trabajo Lejano
4445754	ruizfrancisco18091990@gmail.com	Ruiz, Francisco Alexis	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
5179904	rojaspaulinaa@gmail.com	Rojas Herrera, Paulina Andrea	Candidato Desistió	Motivo Personal
4434875	rodrigov.1014@gmail.com	Gómez Viana, Rodrigo Gabriel	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4631509	ratto.andy@gmail.com	Ratto, Andrea	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4198385	rafael.blanco1991@gmail.com	Blanco, Rafael Antonio	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4542887	pj_ca@hotmail.com	Conteras, Paola Jackeline	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
5661432	pedrocarbone@outlook.com.ar	Carbone, Pedro Day	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4270358	pedro_adera@hotmail.com	Adera, Pedro	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4118535	pazselvatoci@gmail.com	Selvatoci, María Paz	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4467204	patricio.owen.sager@gmail.com	Owen Sager, Patricio	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección

4460016	pablo.michalczuk@hotmail.com	Michalczuk, Pablo David	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4475416	nicoleick@hotmail.com	Ick Sarquiz, Nicole Marina	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4546298	nicole.juarez@gmail.com	Juárez Matorras, María Julieta Nicole	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4430780	nicolas.quagliotti@gmail.com	Quagliotti, Nicolás Matías	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4935310	nelsonramirez910@gmail.com	Ramírez Pineda, Nelson Daniel Daniel	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4324697	naticicho_90@hotmail.com	Chico, Natalia	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4675082	nataliae.elena@gmail.com	Elena, Natalia	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
5647536	natachamarcode@live.com.ar	Marcote, Natacha Nerea	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4294191	nachipigni@msn.com	PIGNI, IGNACIO	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
5662116	mvictoriasaracco@gmail.com	Saracco, María Victoria	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4075491	mscorder@quilmes.com.ar	CORDERO, María Sol	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4501832	mschvartzman@agro.uba.ar	Azul Schvartzman, María Azul	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
5658339	mr RamirezLarrosa@udeesa.edu.ar	Ramírez Larrosa, María del Rosario	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4775389	mpazdepetris@hotmail.com.ar	Depetris, María Paz	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4645991	mp.augustoni@gmail.com	Augustoni, Marcos P. Pedro	Candidato Desistió	Motivo Personal
4177039	mjabrech@quilmes.com.ar	ABRECHT, Mateo Jorge Jorge	Candidato Desistió	Motivo Personal
4177039	mjabrech@quilmes.com.ar	ABRECHT, Mateo Jorge Jorge	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4177039	mjabrech@quilmes.com.ar	ABRECHT, Mateo Jorge Jorge	Candidato Desistió	Lugar de Trabajo Lejano
5660917	milagrosarbonari@yahoo.com.ar	Carbonari, Milagros	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4439606	micagarcia20055@gmail.com	García, Micaela	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4835765	mercedes.farin@gmail.com	Fariña, María Mercedes	Candidato Desistió	Lugar de Trabajo Lejano
5186345	mdpilarfreire@gmail.com	Freire, María del Pilar	Candidato Desistió	Motivo Personal
5095722	matiaslterena@hotmail.com	Llerena, Matías	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
5126092	matiasdanloy@outlook.com	Danloy, Matías José José	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
5663651	matias.cutfia@hotmail.com	Cutfia, Matías	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5659417	martinvanderheyden@hotmail.com	van der Heyden, Martín	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5665364	martinslipakoff@outlook.com	Slipakoff, Martín	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4452558	martinsetton@gmail.com	Setton, Martín Ezequiel	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4687484	martinez.ariadna01@gmail.com	Martínez, Ariadna	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
5660000	marildarmentia@gmail.com	López de Armentia, María	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4547274	marianomanuellopez@outlook.com	López, Mariano Manuel	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5637628	maria_sd_@hotmail.com	Souto Doural, María	Candidato Desistió	Pocos Beneficios Ofrecidos
4145170	margarethjm@gmail.com	Milano, Margaret Jose	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4438077	marcosgassie@gmail.com	Gassiebayle, Marcos	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4443994	marcoa.armani@gmail.com	Armani, Marco Agustín Agustín	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4743123	manureina_98@hotmail.com	Reina, Manuela	Candidato Desistió	Motivo Personal
5076642	malcom.spencer@hotmail.com.ar	Spencer-Talbois, Malcom	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4130452	magdalenacasad092@gmail.com	Casado, Magdalena	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4130452	magdalenacasad092@gmail.com	Casado, Magdalena	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4144325	magali.ponce@hotmail.com	Ponce, Magali	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4520267	macardozo_39@hotmail.com	Cardozo, Marcos Andrés	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4915295	luzlp18@gmail.com	Lopez, Luz Marina	Candidato Desistió	Pocos Beneficios Ofrecidos
4436794	luli_lambertini@hotmail.com	Lambertini, Luciana Sol	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4191554	luciacruzperdigues@gmail.com	Cruz Perdigues, María Lucila	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4486499	lucia.tatangeli@gmail.com	Tatangeli, Lucia	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4524156	lucia.hanillo06@gmail.com	Hanillo, Lucia Marcela	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4520989	lucas_nahuel_micheletti@hotmail.com	Micheletti, Lucas Nahuel	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4478698	lucas_grinstein@hotmail.com	Grinstein, Lucas	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4212445	lucas_bada@hotmail.com	Bada, Lucas	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4430743	lucas.meilan@hotmail.com	Meilan, Lucas	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4125728	lu.ruffino@gmail.com	Ruffino, Lucia Evangelina	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4419304	lore3c@hotmail.com	Colosi Carvallo, Lorena Carolina	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4466985	leon.rodrigh@gmail.com	León, Rodrigo	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4504043	lelizvillalobos@gmail.com	Villalobos, Leiliz Ariani	Candidato Desistió	Lugar de Trabajo Lejano
4800542	leandrovillafu@hotmail.com	Villafuerte, Leandro Martín	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
5136011	lea6.herrero@gmail.com	Herrero, Leandro	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4098577	justimiguel@hotmail.com	Miguel, Justina	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4665819	juanreybaud@gmail.com	Reybaud, Juan Antonio	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
5064453	juanfmansur@hotmail.com	Mansur, Juan Francisco	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4487369	juan.cirulli@gmail.com	Cirulli, Juan Pablo	Candidato Desistió	Lugar de Trabajo Lejano
5662424	josefina.ardiani@hotmail.com	Josefina, Ardiani	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5659266	joaquinbraida1@gmail.com	Braida, Joaquin cressa	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4489016	joaquinasanchorena@gmail.com	Sanchorena, Joaquina	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4486959	jmporiniamaya@gmail.com	Porini Amaya, Juan Martín Martín	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4447769	jicorbillon@live.com.ar	Corbillón, José Ignacio	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4257609	jefrizzola@gmail.com	Frizzola, Jessica Lorena	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4491464	judianet@yahoo.com.ar	Ulanetzky, Jael Daniela	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5542094	jburguener@gmail.com	Burguener, Joaquin	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4444162	jazminperrone@gmail.com	Perrone, Jazmin María	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4482022	javierfik@gmail.com	Fik, Javier	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
5661464	j4ckal.r@gmail.com	Rubiano Camelo, Eder Leandro	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4561004	ivandalo@gmail.com	D'Alói, Iván Rodrigo	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4174194	ing.karencorrales@gmail.com	corrales, karen Andreina	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
5158163	hmorcella@gmail.com	Morcella, Tomas Hector	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4496020	hector_musante@hotmail.com	Musante Barbagallo, Héctor Santos	Candidato Desistió	Motivo Personal
4541555	haigmushi_91@hotmail.com	Mouchian, Haig Tadeo	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5659533	gugliottisofia@gmail.com	Gugliotti, Sofía Victoria	Candidato Desistió	Falta interés por la industria
4452484	gonzalofalzone@gmail.com	Falzone, Gonzalo	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección

4489190	gonzagalagomarsino@gmail.com	Lagomarsino, Gonzalo	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4177046	gmilagro@quilmes.com.ar	GARAY, Milagros	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4590894	giulianasofra@gmail.com	Sofrá, Giuliana Dalma	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4565996	giannaperidg@gmail.com	Perrí, Gianna Amalia	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4733835	geraldrod16@gmail.com	RODRIGUEZ, GERALD JOSE MORALES	Candidato Desistió	Pocos Beneficios Ofrecidos
4505268	ger_kalber@hotmail.com	Kalbermatten, Germán	Candidato Desistió	Motivo Personal
4505268	ger_kalber@hotmail.com	Kalbermatten, Germán	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4442835	gcluquez@gmail.com	Cañas Luquez, German Alberto	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4442835	gcluquez@gmail.com	Cañas Luquez, German Alberto	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
595393	gabrielacanoencinas@gmail.com	Cano, Gabriela	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4778111	francisco.lb@hotmail.com	Bryndum Quiroz, Francisco Leandro Leandro	Candidato Desistió	Motivo Personal
4459301	flor_marinoff@hotmail.com	Marinoff Manfredi, Maria Florencia	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4547116	flopiescudar@hotmail.com	Aráoz, Florencia Escudero	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4475567	fiamafeininge@yahoo.com.ar	Feininge, Fiana	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4323878	femenini@quilmes.com.ar	MENINI, Federico Eduardo	Candidato Desistió	Lugar de Trabajo Lejano
4654539	felpor1993@gmail.com	Porcel Carafi, Felipe	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4966999	feji_lucena@hotmail.com	Lucena, Stefania Maria Vernengo	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4569281	federicopromano@gmail.com	Romano, Federico Pablo	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4348541	fateston@quilmes.com.ar	TESTONE, Florencia Ayelen	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4634257	facundomarocco@hotmail.com	Marocco, Facundo Nicolás	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4614997	ezevannoni@hotmail.com	Vannoni, ezequiel jorge	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4477172	estefiravera@gmail.com	Ravera, Estefanía	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5661458	estefanialanz@gmail.com	Lanz Lo Curto, Estefania Vanessa	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4096201	eduardo_romero_90@hotmail.com	Romero, Eduardo Gabriel	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4463619	diegobugaiov@gmail.com	Bugaiov, Diego	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4320676	diego_y@hotmail.com.ar	Gutiérrez Miranda, Diego Ariel	Candidato Desistió	Motivo Personal
5661085	den.lopresti@gmail.com	Lopresti, Denise Eliane	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4493620	delfitroncoso@gmail.com	Troncoso, Delfina	Candidato Desistió	Motivo Personal
4482636	delfi.buratovich@gmail.com	Buratovich, Delfina	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4482636	delfi.buratovich@gmail.com	Buratovich, Delfina	Candidato Desistió	Lugar de Trabajo Lejano
4534323	deibysoledad@gmail.com	Soledad Suarez, Deiby jose luis	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
5181778	davidolmedo18@gmail.com	Olmedo, Javier David	Candidato Desistió	Lugar de Trabajo Lejano
5658366	david.martincarrizo@gmail.com	Martin, David	Candidato Desistió	Falta interés por la industria
4308541	danielalejandro@gmail.com	Reyes, Daniel	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4448582	daniela.angelini91@gmail.com	Angelini, Daniela Belén	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4456258	coplanflorencia@gmail.com	Coplan, Florencia Sofia	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4260466	celinaperino@gmail.com	Perino, Celina Alejandra	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4260466	celinaperino@gmail.com	Perino, Celina Alejandra	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5148985	celgelmi@quilmes.com.ar	GELMI, Cesar Luciano	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4262760	carlospr650@gmail.com	Perez, Carlos Daniel	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4328641	carla_fozzatti@hotmail.com	Fozzatti, Carla Antonela	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4262331	carito.nazar@gmail.com	Nazar, Carolina Del Milagro	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4487843	candelallobet@gmail.com	Llobet, Candela	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4458386	camilagrant@hotmail.com	Grant, Camila	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4458386	camilagrant@hotmail.com	Grant, Camila	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4483127	camiladameno@gmail.com	Dameno, Maria Camila	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4459193	camidebo@gmail.com	De Bonis, Camila Nadine	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4510137	cami.calvete@outlook.com	Calvete, Camila	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
5173258	brunodiasdecampos@hotmail.com	DIAS DE CAMPOS, BRUNO	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4493013	bfacebookgm@gmail.com	Gómez Moretto, Bernardo	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4176087	belu.biondo@live.com.ar	Biondo, María Belén	Candidato Desistió	Pocos Beneficios Ofrecidos
4279581	arman_18_8@hotmail.com	Rojas, Armando	Candidato Desistió	Falta de Tecnologías en el Proceso
4632388	antonellacosentino@hotmail.com.ar	Cosentino, Lucia Antonella	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4577145	andresitom_10@hotmail.com	Miranda Flores, José Andrés Andres	Candidato Desistió	Motivo Personal
4443105	anajdemiccio@hotmail.com	Demiccio, Ana Julia Gentili	Candidato Desistió	Pocos Beneficios Ofrecidos
4490819	alfremiranda92@hotmail.com	Miranda Garcia, Alfredo Antonio	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4490819	alfremiranda92@hotmail.com	Miranda Garcia, Alfredo Antonio	Candidato Desistió	Pocos Beneficios Ofrecidos
4475116	alfonsocorrealevene@hotmail.com	Correa Levene, Alfonso	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
5077898	alfierileonardo@gmail.com	Alfieri, Leonardo Martín	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4489912	alexarosalesr@gmail.com	Rosales Rosales, Alexandra	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
5658886	alejandrogosi@gmail.com	Tosi, Alejandro Gabriel	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
5062665	alanw1410@gmail.com	Wüagner, Alan	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4469515	alansulkin1@gmail.com	Sulkin, Alan David	Candidato Desistió	Remuneración Ofrecida
4489748	agustinamartin01@hotmail.com	Martin, Agustina	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4333757	agustin.andres@hotmail.com	Andrés, Agustín	Candidato Desistió	Aceptó otra oferta laboral
4930022	agusbertran@gmail.com	Clavijo, Agustín Bertrán	Candidato Desistió	Motivo Personal
5066351	agus_sz@hotmail.com	Szpyrnger, Agustín	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección
4418201	adrielpronotti@gmail.com	Pronotti, Leonel Adriel	Candidato Desistió	Lentitud del Proceso de Selección