



## Buenas prácticas en selección y reclutamiento

Mayo de 2014



Detectar las mejores prácticas en selección y reclutamiento de personal, en empresas con las siguientes características:

- Incorporación mínima de 50 personas al año en nuestro país.
- Ingreso de un mínima de 100 empleados en Latinoamérica.
- 3 o más filiales en LA.



**Esta información permitirá al cliente tomar decisiones sobre su proceso actual de selección y reclutamiento.**

## TEMATICAS RELEVADAS

PRACTICAS DE R & S  
ESTRUCTURADAS

TIEMPOS DE CONTRATACION

MEDIOS PARA CAPACITAR AL  
PERSONAL DE R&S

ASSEMENT CENTER

FUENTES HABITUALES PARA  
RECLUTAMIENTO

TEST

FUENTES HABITUALES PARA  
RECLUTAMIENTO

OPCIONES PARA PROCESO  
EXITOSO DE R&S

PASOS DEL PROCESO DE  
SELECCION

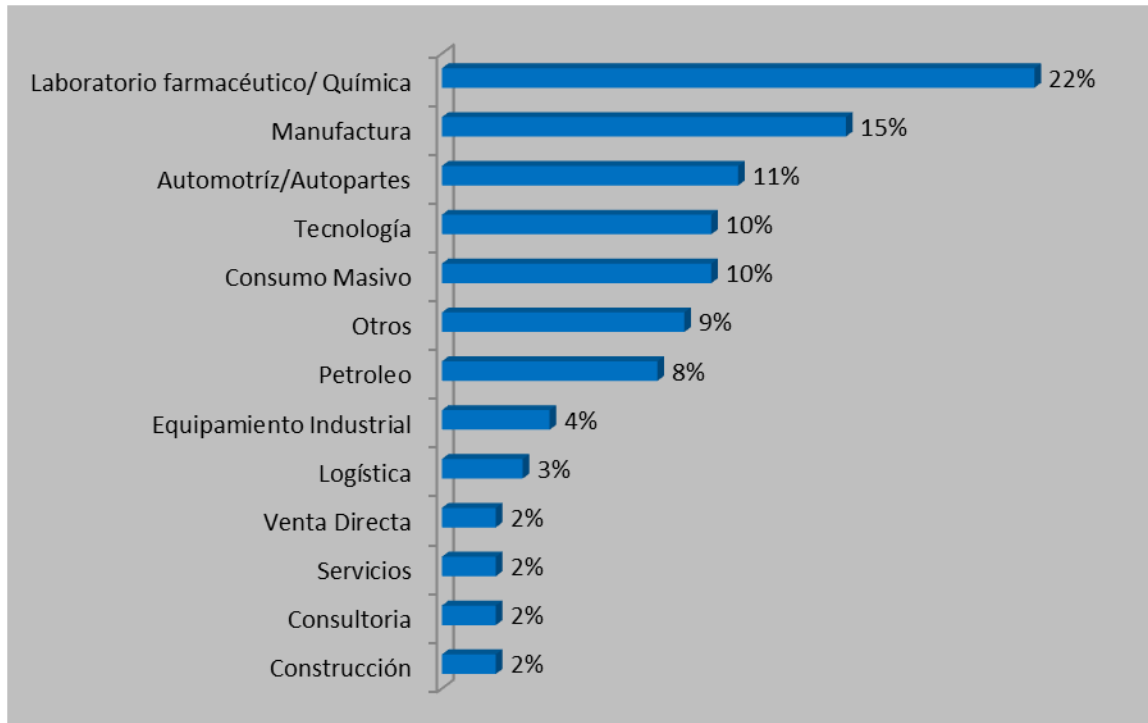
PROGRAMAS DE DIVERSIDAD  
Y PASANTIAS

TIPOS Y CANTIDAD PROMEDIO  
DE ENTREVISTAS

OUTSOURCING

# RUBROS PARTICIPANTES

Hemos agrupado a las empresas en 13 rubros. Dentro de la categoría Laboratorios Farmacéuticos / Químicas, hay 8 laboratorios de medicamentos internacionales. En cuanto a las 10 empresas que conforman el rubro automotriz/ autopartistas , 6 son automotrices.



Laboratorio farmacéutico/ Química	22%
Manufactura	15%
Automotriz/Autopartes	11%
Consumo Masivo	10%
Tecnología	10%
Otros	9%
Petroleo	8%
Equipamiento Industrial	4%
Logística	3%
Construcción	2%
Consultoria	2%
Servicios	2%
Venta Directa	2%

# CANTIDAD DE RELEVAMIENTOS: 90



## LOS RESULTADOS



		1097.2	277.8	904.8	1172.8	1000.0	1000.0
		1099.2	277.7	904.5	1172.6	1000.0	1000.0
		1104.0	273.8	904.8	1172.4	1000.0	1000.0
		1101.6	271.6	901.4	1173.6	1000.0	1000.0
		1102.6	282.2				
		1103.5	286.6	898.2	1174.8	1000.0	1000.0
		1104.3	290.8	895.1	1175.9	1000.0	1000.0
		1105.0	294.8	892.1	1176.9	1000.0	1000.0
		1105.8	298.6	889.2	1177.8	1000.0	1000.0
		1107.1	305.9	883.7	1178.6	1000.0	1000.0
		1108.3	312.7		878.5	1191.1	1000.0
		1109.4	319.0		873.5	1192.5	1000.0
		1110.3	325.1		868.7	1193.8	1000.0
		1111.2	330.8		864.2	1195.0	1000.0
		1112.0	336.2		859.8	1196.1	1000.0

**¿Su empresa cuenta con un sistema estructurado de Reclutamiento y Selección?**

**El 70% de las empresas que participaron del estudio (63 de 90 casos) afirman tener un proceso estructurado de R&S.**

**Aunque solamente el 65% de las que lo tienen, lo cumplen en todos las filiales de la empresa.**

## Medios de capacitación brindados al personal de R&S

El 75% de la muestra utiliza la capacitación presencial para formar al personal de R&S, seguido por la web (28%) y la conference (23%). En el caso de otros recursos, se indica el e-learning.



## Cantidad de personas en R&S

Estructura de área de Selección & reclutamiento de las empresas participantes.

Latinoamérica personal directo	
Promedio	13
Moda*	4
Media Geometrica	9
Perceñtil 25	5
Perceñtil 75	15
Rango intercuartil	5 a 15

Argentina personal directo	
Promedio	4
Moda*	1
Media Geométrica	2
Percentil 25	1
Percentil 75	4
Rango intercuartil	1 a 4

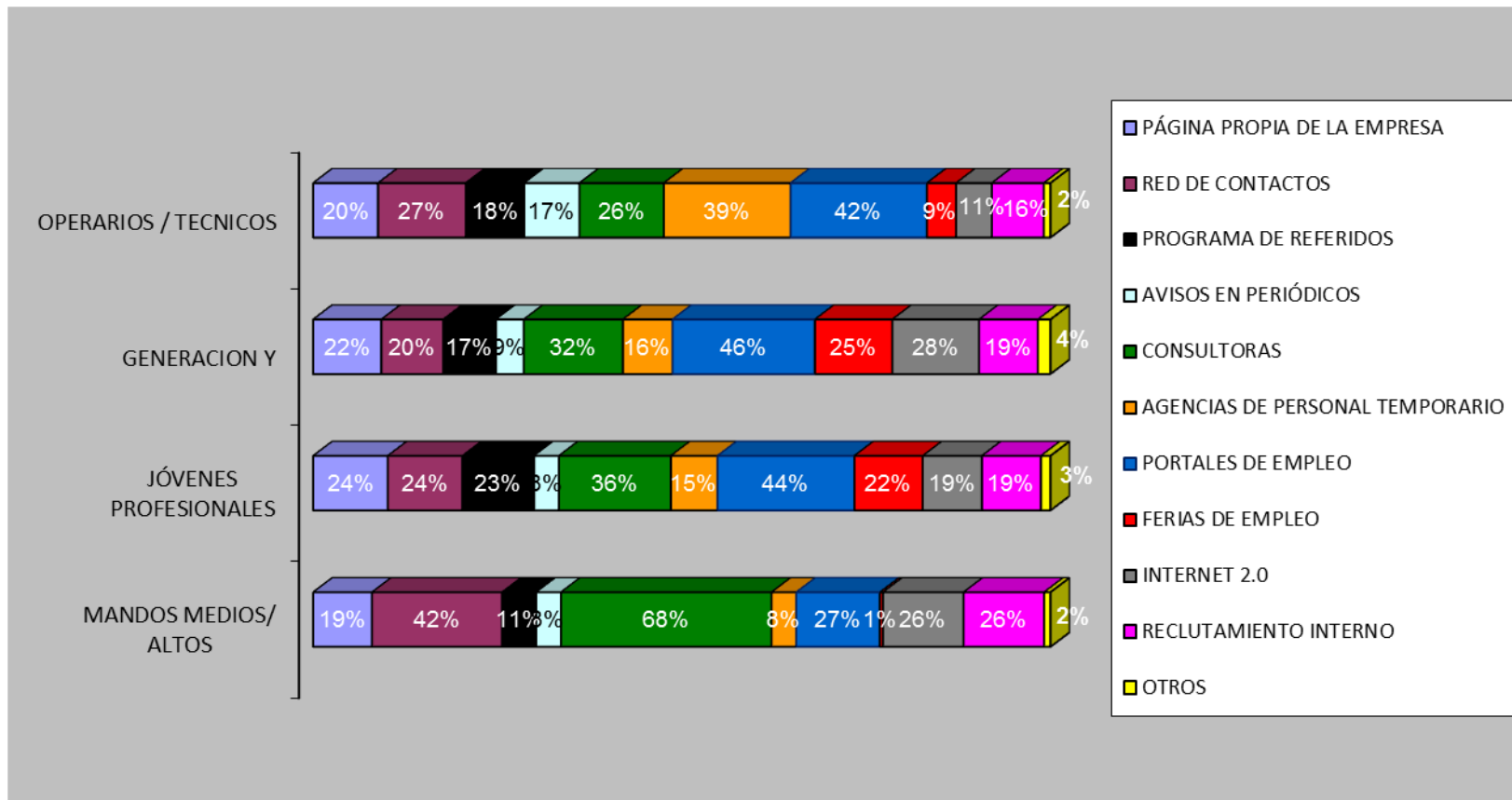
Según la muestra general, el promedio de personas en R&S en Latinoamérica es de 13. Por otro lado a nivel local es de 4.

\*MODA: es el valor que más se repite entre las respuestas.



## Fuentes de reclutamiento: General

### FUENTES HABITUALES PARA RECLUTAMIENTO



Las consultoras son las fuentes más utilizadas para el reclutamiento de Mandos Medios, seguidas por la red de contactos.

Para el caso de los jóvenes profesionales el recurso más usado son los portales de Internet al igual que pasa con la Generación Y, los Técnicos y los Operarios.

En el caso de Técnicos, las agencias de personal temporario toman una posición más destacada.

## FUENTES HABITUALES PARA RECLUTAMIENTO

### Fuentes de reclutamiento- Comentarios

Todo tercerizado en consultoras	38%
Cvs espontáneos	25%
Cartelera en universidades en los casos de JP, Generación Y y Técnicos operarios.	25%
Bolsa de trabajo municipal	12%
Procesos de Jóvenes Profesionales	12%
Headhunting interno y programa de referidos pero no atados a bonus	12%



## El Headhunting

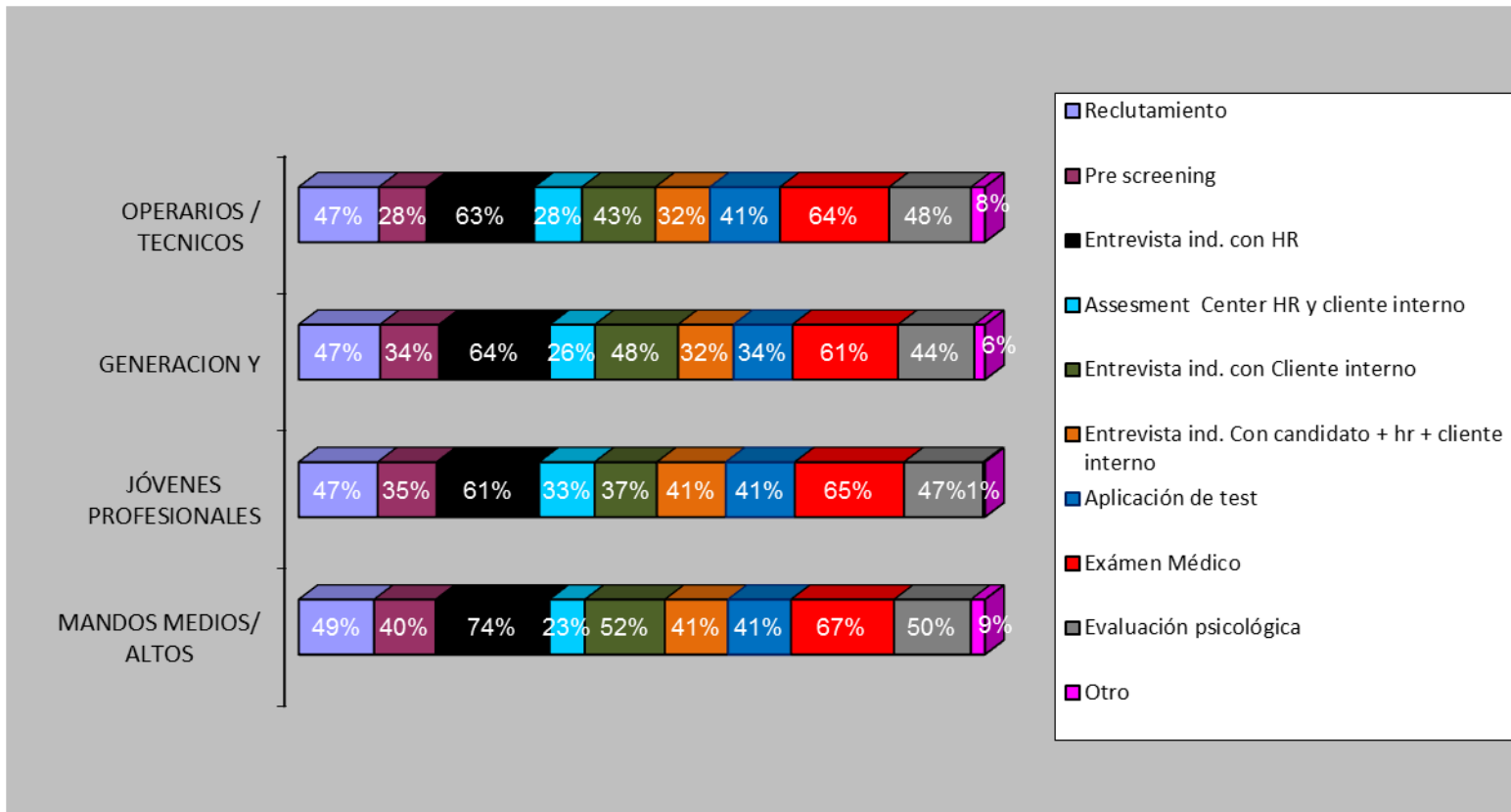
- El 17% no utiliza esta herramienta porque tiene como directiva priorizar la búsqueda interna.
- De las empresas que si lo utilizan, el 30% es reactivo, el 20% proactivo y el 50% restante indica que dependiendo de la situación se toma una postura o la otra.
- El 30% de las empresas que utilizan Headhunting aclara que primero hacen búsqueda dentro de la compañía.
- El 20% indicó que no tercerizar este servicio.



## El personal crítico

El 25% de las empresas tiene un plan estructurado. El resto implementa acciones definidas pero que no constituyen un plan específico. La duración más frecuente de estos planes es de 12 meses. En general el despegador es el personal junior que se recluta mediante búsqueda de talentos y pasantías.

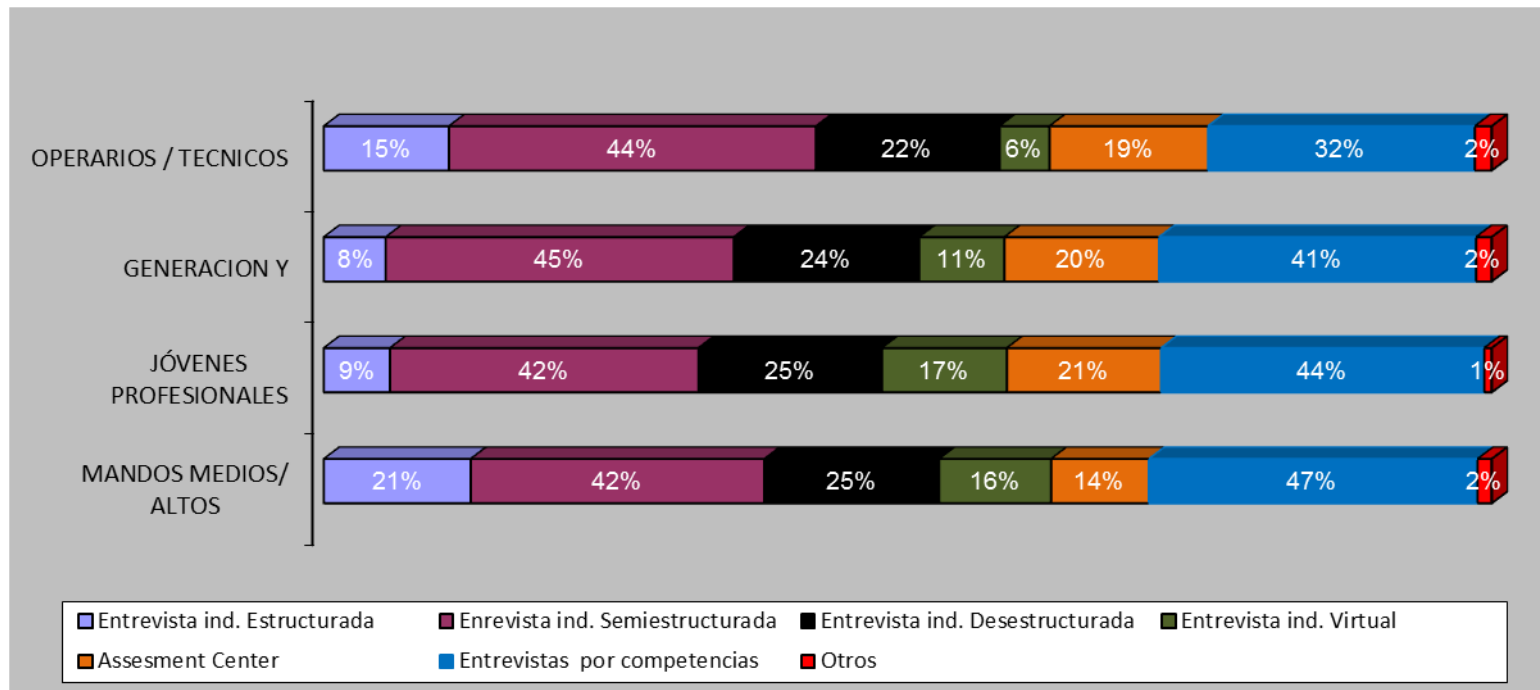
Pasos más frecuentes en el proceso de selección



Los pasos son bastante similares en todos los niveles. La tendencia general es la Entrevista individual con HR, la aplicación de test el Examen médico y el Reclutamiento.

En referencia a la categoría OTROS, se destaca los estudios socio ambientales, antecedente penales, crediticios y referencias laborales.

Las entrevistas



No se observa una misma tendencia entre los diferentes niveles de perfil, salvo en el caso de la entrevista estructurada que parece aplicarse más en Mandos Medios y Técnicos que en Jóvenes Profesionales y Generación Y. En general, la entrevista semiestructurada y por competencias, son las más utilizadas en todos los niveles.

Las entrevistas

Promedio de entrevistas realizadas: hasta su ingreso

3

Tiempo promedio de contratación

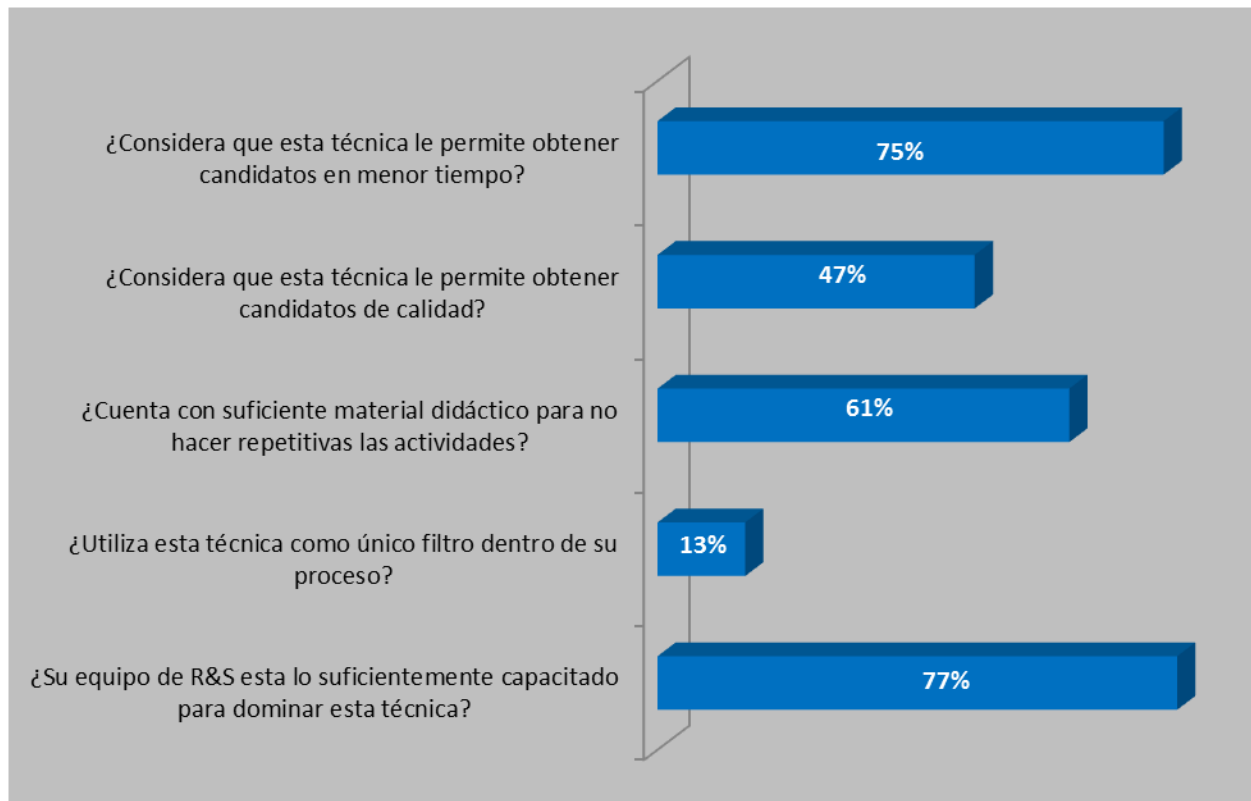
	Dias promedio hasta la contratación	MODA: Valor que más se repite
Ejecutivo y mandos medios	50	60
Jóvenes profesionales	52	60
Administrativos	51	60
Técnicos y Operarios	49	30

Los rubros que más demoran en cubrir los puestos para todos los niveles son MANUFACTURA, PETROLEO y CONSUMO MASIVO. Los que cubren en menos tiempo son FINANZAS y CONSULTORIA. El promedio de días del proceso es entre 50 y 52, pero el periodo de tiempo con mayor tasa de mención es 60 días.





## Aplicación de Assessment Center



El 49% de las empresas participantes utiliza Assessment Center, aunque solo el 47% considera que esta técnica le permite obtener candidatos de calidad. Solo el 14% tiene desarrollos propios.

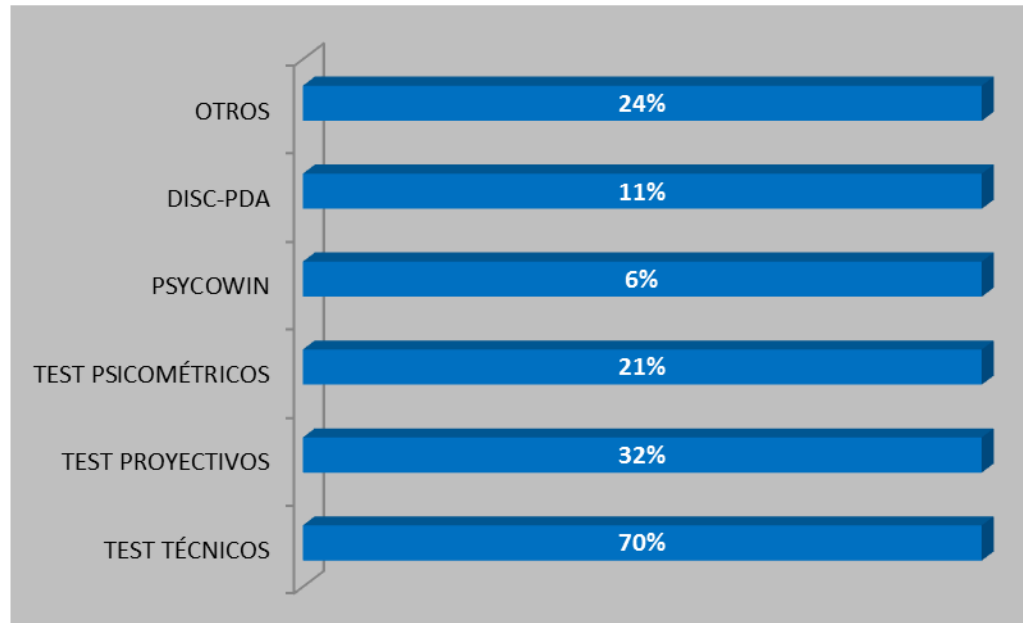
Son pocas las empresas que lo usan como único filtro dentro del proceso de selección.

No se evidencian problemas en la formación de los profesionales que aplican la técnica ni en la cantidad de material disponible.

## Aplicación de test

TEST

El 76% de las empresas participantes aplican algún tipo de test.



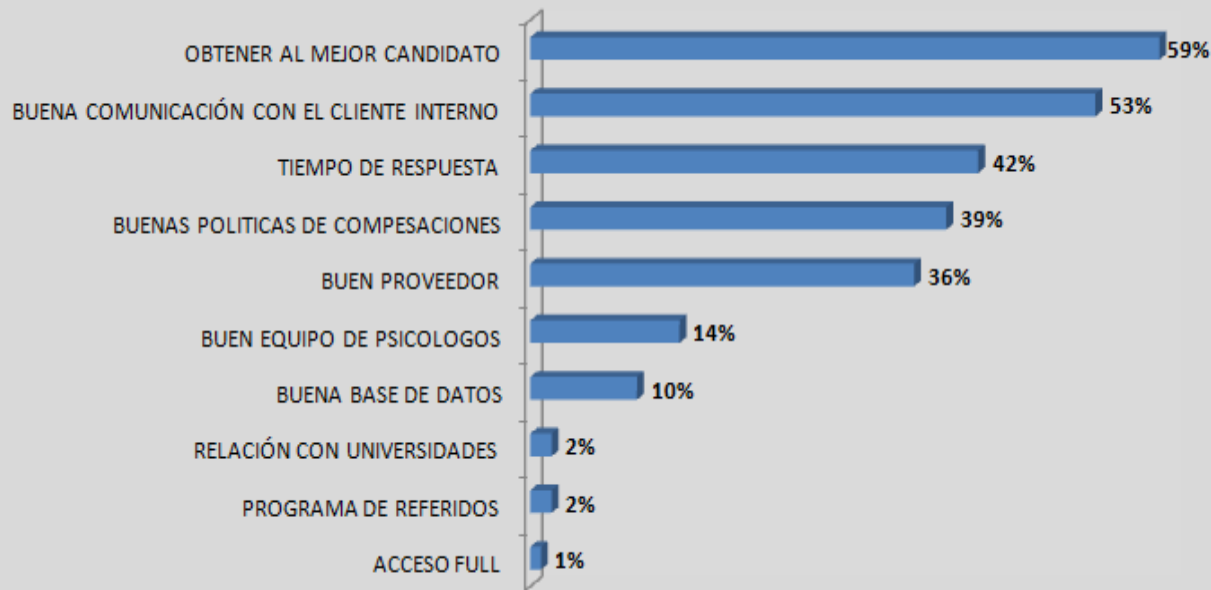
## Aplicación de test

- Casi todas las empresas utilizan un servicio tercerizado para la aplicación de test.
- Algunas tienen algunos desarrollos propios más que todo de test técnicos adaptados a las necesidades específicas.
- Dentro del concepto de OTROS, varias empresas mencionaron test grafológicos. El resto son de idioma, inteligencia mecánica, lógica, etc.
- Los test más mencionados fueron ROCHARD, RAVEN y BENDER.

### Los test usados por las empresas:

Roschard, Zulliger, Bender, Persona Trabajando, Persona Bajo La lluvia, Toulouse, Zulliger - Persona bajo la lluvia (dibujo) - Wartegg - Dos personas trabajando - Razonamiento dominó, TRO, Raven (abreviada) - frases incompletas , HTP, Hogan y Bublas.

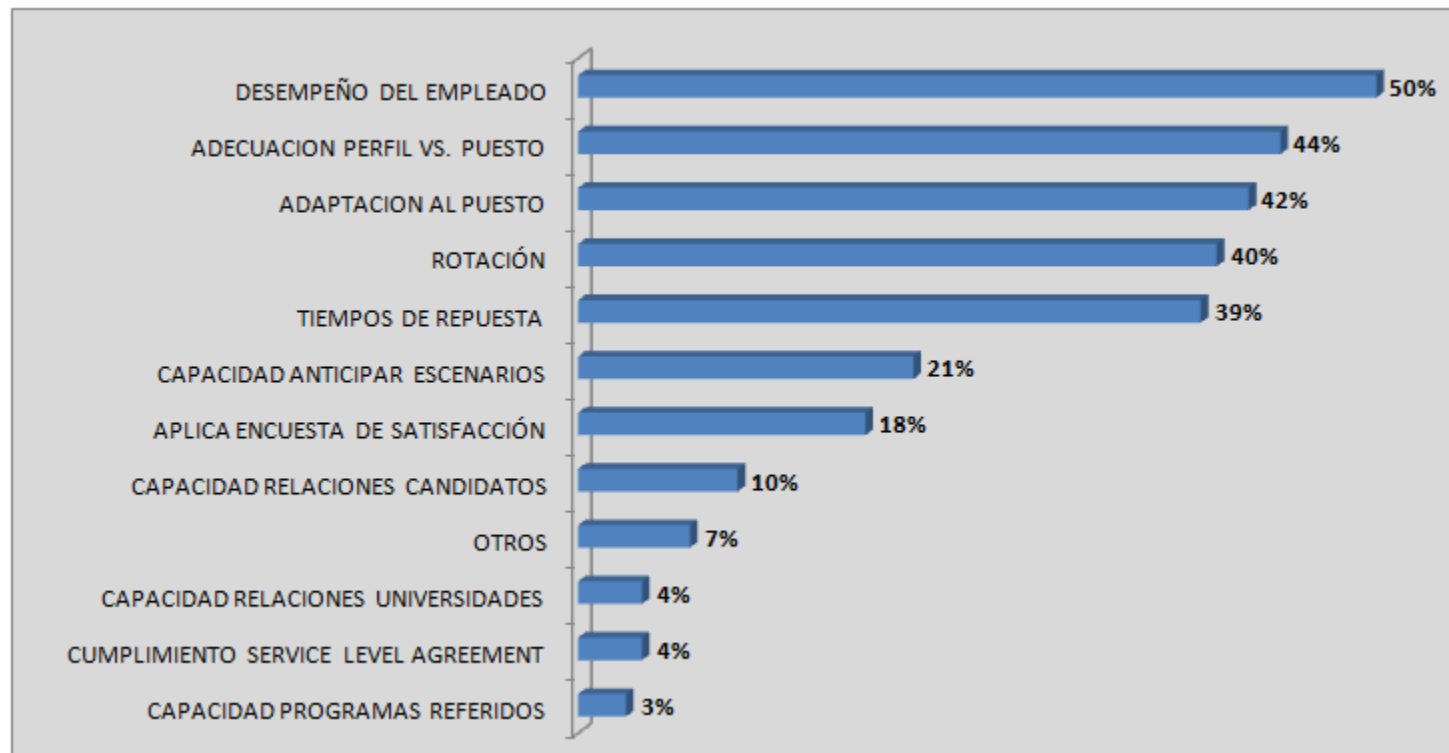
## Lo que se debe hacer para un proceso de R&S exitoso



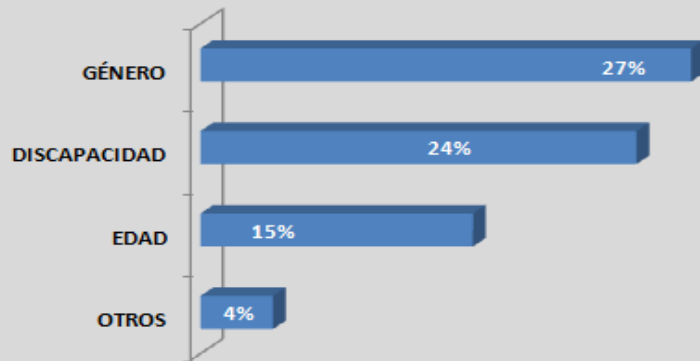
El 69% de las empresas participantes, definieron como la variable más importante del éxito de un proceso de R&S, **la obtención del mejor candidato**. Otros de los elementos relevantes es la **buena comunicación con el cliente interno**. La tercera variable de importancia es el **tiempo de respuesta**.

**El 84% tienen procesos alineados con el negocio.**

Otros aspectos de un proceso de R&S exitoso



## Aplicación de programas de diversidad



El 39% de las empresas participantes aplican algún programa de diversidad. De éstos casos el 43% tiene más de uno en vigencia. Discapacidad y Género son los más utilizados.

En el caso de "otros" programas se mencionan, Religión, Nacionalidad y Raza.

## Desafíos, comentarios

El 44% ha emitido comentarios sobre los desafíos y las dificultades con las que se encuentran hoy las empresas en su proceso de selección y reclutamiento. Las preocupaciones más frecuentes fueron sobre los siguientes temas:

- Generación Y su perfil y problemáticas a la hora de la fidelización interna y la rotación.
- El reclutamiento de los talentos y su permanencia en las empresas.
- Personal técnico capacitados y disponible en el mercado.



# Nuestros Servicios



Encuestas de clima laboral

Sondeos Salariales

Mystery Shopper

Descripción de puestos

Evaluación de desempeño

Banda Salareales

Bechmarking de RRHH



Auditorías de Calidad

Investigación de mercado

Prensa y difusión





Para comunicarse con nosotros

[www.bamarketing.com.ar](http://www.bamarketing.com.ar)

[estela@bsasmkt.com.ar](mailto:estela@bsasmkt.com.ar)



(54 11) 4771-4054

(54 11) 4772-5222



**buenos aires marketing**  
soluciones integrales

Castillo 1336 - Ciudad Autónoma de Buenos Aires - Argentina