

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

# INTELIHELP

## Diagnóstico empresario y plan de acción

**AUTOR/ES:** Arcuri, Olivia María (Leg. N° 56111)  
Sassone, María Sofía (Leg. N° 56292)  
Silberman, Stephanie Mariel (Leg. N° 56019)  
Skubic, Agustina (Leg. N° 56344)

**DOCENTE/S TITULAR/ES O TUTOR/ES: Gosende, María Dolores**

**Bordoy, Gabriela**

**TRABAJO FINAL PRESENTADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN Y SISTEMAS**

**BUENOS AIRES**

**PRIMER CUATRIMESTRE, 2018**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO DE BUENOS AIRES – ITBA**



## **Índice**

<b>Introducción al caso de análisis</b>	3
<b>Análisis de macroentorno: conclusiones</b>	3
Situación actual de ITH	4
Intelihelp	4
Clientes	4
Segmentos de clientes	5
Organigrama	5
Ventajas competitivas	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Cultura	6
<b>Situación actual del Proceso de Outsourcing</b>	6
Etapas del proceso de outsourcing	6
<b>Oportunidades de mejora detectadas</b>	9
<b>Detalle de los Puntos Críticos del proceso</b>	9
<b>Plan de Acción</b>	9
Descripción de la Oportunidad encontrada	10
Gaps entre la situación actual y la esperada (As Is-To be)	10
Beneficios esperados de su implementación	11
Requisitos del sistema a implementar	12
Requisitos opcionales	12
Aspectos a considerar sobre la implementación y sugerencias	12
<b>Posibles sistemas de búsqueda y selección de recursos a implementar</b>	14
RAET	14
Bamboo HR	15
JazzHR	16
Hiring Room	18
Cuadro comparativo de los sistemas de búsqueda y selección de recursos	19
Responsables y recursos necesarios	20
Análisis de posibles inconvenientes o impactos colaterales	21
<b>Gestión del Cambio</b>	21
Identificación de riesgos comunicacionales, estructurales y culturales	21
Plan de comunicación	22
Capacitación	22
<b>Resultados esperados</b>	23
<b>Conclusión</b>	24

## Introducción al caso de análisis

ITH es una empresa joven, dedicada a la prestación de soluciones de alto desempeño tecnológico y otro tipo de servicios. Si bien fue fundada en el 2010, podemos decir que operativamente computa en el mercado hace tan solo tres años.

Durante estos últimos años, ITH experimentó un cambio societario por el cual comenzó a crecer, posicionarse en el mercado y desarrollar servicios interesantes, lo que los ubicó en un desafío al tener que estructurarse y transformarse de una start-up a una empresa operativa, que funcione y dé servicio de calidad. Para enfrentar este gran desafío, ITH se ve obligada a organizar los procesos de la compañía para poder consolidarse, definir posiciones y perfiles claves que todavía faltan incorporar, adquirir herramientas tecnológicas, entre otros.

Actualmente ITH ofrece una gran cantidad de servicios y soluciones, entre los cuales podemos mencionar algunos como consultoría, desarrollo de aplicaciones, y capacitaciones entre otros. Sin embargo, el core de negocio y el servicio en el cual ITH busca enfocarse a futuro es el **outsourcing**. Para ellos, éste no es solamente un proceso operativo más de la empresa, sino que se trata de un proceso de negocio, ya que es en lo que realmente se basa la compañía, es decir, lo que le venden al mercado y en lo que buscan destacarse. Por este motivo, el eje principal del caso a analizar va a ser particularmente este proceso de outsourcing. Tras haber analizado la situación actual de la empresa, definimos como caso de análisis específicamente a una de las etapas de este proceso: la **etapa de búsqueda y selección de recursos y personal**, siendo ésta la fase más importante del outsourcing, pero también el cuello de botella que atrasa todo este proceso.

Habiendo realizado las visitas pertinentes a la empresa y procesado la información proveída, detectamos que ITH **no posee un sistema o herramienta de ninguna índole** para facilitar dicha etapa del proceso. Si bien se explicará con mayor detalle más adelante, es importante mencionar que actualmente Intelihelp se basa en la utilización de Excel y correo electrónico para administrar todas sus búsquedas para la selección y armado de equipos de outsourcing, lo cual le genera una gran cantidad de ineficiencias. Es así como acotamos nuestra definición de caso de análisis a la **implementación de un sistema de administración y gestión centrado en el proceso de outsourcing**, que pueda respaldar fuertemente al área de **recursos humanos**. A grandes rasgos, se requiere encontrar un sistema que sea capaz de facilitar la búsqueda y selección de personas, su contratación, el manejo de CVs y las asignaciones de recursos y equipos, de modo tal de optimizar el proceso, agilizarlo y crear una ventaja frente a los competidores.

A partir de un análisis profundo del caso mencionado, estaremos en condiciones de desarrollar un plan de acción y proponer soluciones para mejorar el mencionado proceso.

## Análisis de macroentorno: conclusiones

Para iniciar este trabajo, comenzamos con una investigación y análisis de la industria a la cual pertenece ITH, siendo esta la industria del outsourcing o tercerización. Utilizamos la herramienta PESTELCo, recorriendo los aspectos políticos, económicos, tecnológicos, ecológicos, legales y de comunicación que están teniendo lugar hoy en día en nuestro país y que pueden afectar de alguna forma a Intelihelp.

Las conclusiones de nuestra investigación a nivel político y legal son que ITH, al ser una PYME cuenta con el apoyo del gobierno con sus leyes de fomento de pequeña y mediana empresa a nivel nacional. Este es un punto a favor enorme para la empresa, ya que lo puede ayudar a despegar y crecer. Esta ley ofrece una gran cantidad de beneficios a nivel legal y económico para las PyMES, como por ejemplo la reducción de retenciones.

A nivel tecnológico y social, las soluciones tecnológicas son cada vez más requeridas, ya que hemos sufrido cambios radicales en las últimas décadas. Hoy en día es impensable separar la tecnología de los negocios, siendo esto un aspecto que Intelihelp está queriendo aprovechar. Es creciente la tendencia de tecnología y cada vez son más los jóvenes universitarios que reciben su título en estas áreas. Un punto a favor que tiene esta industria es que la Argentina posee mano de obra muy calificada, cada año se reciben más los alumnos universitarios y está en aumento su interés en la tecnología e informática. Cabe destacar que el costo laboral en nuestro país es relativamente bajo si comparamos con otros lugares, lo cual también es favorable para las empresas dedicadas al outsourcing de servicios, especialmente para el armado de equipos de trabajo y contrataciones.

### **Situación actual de ITH**

#### ***Intelihelp***

Actualmente las búsquedas laborales que está llevando a cabo ITH son muy pocas (alrededor de tres o cuatro), por lo tanto, basarse en un proceso manual utilizando Excel y correo electrónico es viable. Sin embargo, Intelihelp como objetivo cuantitativo para fin de año espera superar esa cifra, logrando alcanzar **50 búsquedas abiertas** y cubrir por lo menos **cinco o seis posiciones por mes**.

Como se habló con anterioridad, el proceso actual de selección de personal consiste en que los candidatos envían su curriculum vía mail y éste luego queda guardado en el buzón de correo electrónico para futuras consultas. El problema es que a la hora de realizar una búsqueda se debe buscar el curriculum en la casilla de mail y esto se torna complicado. Además, si se desea volver a considerar un candidato a futuro, puede ocurrir que el correo se haya eliminado, o bien sea complicado de encontrar por cualquier otro motivo. Hace no mucho tiempo la empresa ha incorporado Gmail corporativo, donde los mensajes son depurados cada tres o cuatro meses, con lo que, si se trata de un curriculum que se tiene hace más de un año, éste se pierde. Para poder hacer frente al gran volumen de candidatos que ITH tiene propuesto manejar para fin de año, es necesaria una herramienta informática que permita a través de una base de datos, almacenar los curriculums y que se pueda, a su vez, asociar esa base de datos con el proceso de búsqueda activo.

#### ***Clientes***

Actualmente, son pocos los clientes que ITH posee, siendo ésta una de sus principales problemáticas y preocupaciones. Han detectado que la diversificación de clientes es un objetivo de mucha importancia a lograr este año, ya que consideran que sus ingresos están concentrados en muy pocos clientes, pocos proyectos y mucha facturación. La situación ideal implicaría tener más facturación, distribuida en una mayor cantidad de clientes.

### Segmentos de clientes

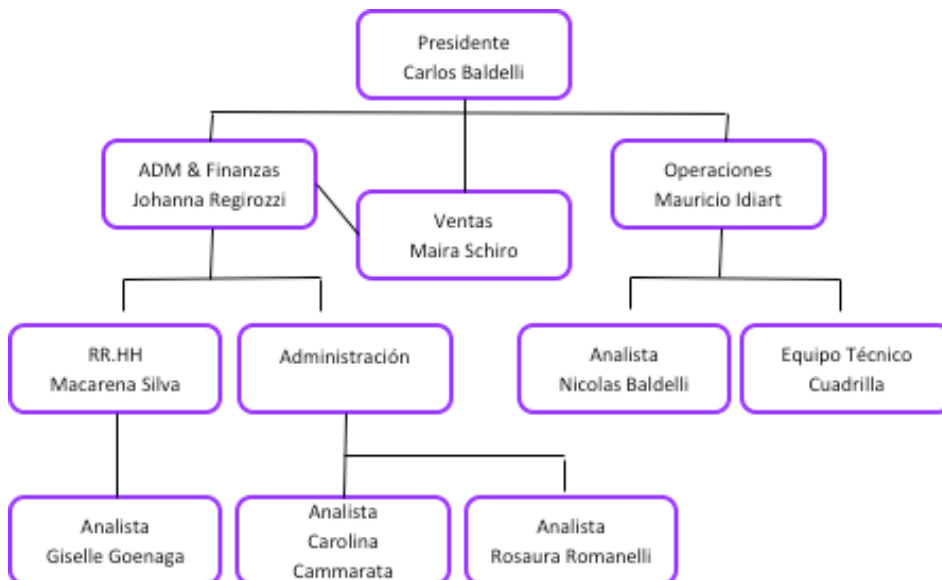
Intelihelp puede dividir sus clientes en tres segmentos. Cabe destacar que la cartera de posibles servicios y soluciones a ofrecer son los mismos para todos los segmentos. Puede ser que cambie la escala del servicio o solución a brindar, pero no hay discriminación de oferta de servicios de acuerdo con el segmento que están atacando. Los segmentos son:

- a. **Segmento estatal:** es el segmento con el cual comenzaron. Hoy en día están muy fuertes en el estatal y además están desarrollando nuevos negocios.
- b. **Segmento de cooperativas:** apenas están empezando a trabajar en este segmento.
- c. **Segmento privado:** también están comenzando ahora a trabajar en este segmento, el cual incluiría empresas grandes tales como multinacionales, bancos, de seguros, automotrices, fábricas que van desde la gran empresa a la corporación. No incluye empresa mediana y chica.

Uno de los desafíos de este año para Intelihelp es adquirir algún tipo de posicionamiento en lo que es cooperativas y también un posicionamiento interesante en privado.

### Organigrama

Actualmente por nómina son 13 empleados los que forman parte del equipo de ITH. Se dividen en la parte de staff (parte administrativa, RRHH, comercial) y operativa (tiene que ver con la prestación del servicio en sí, ejemplo cuadrilla, tendedores de cable, de fibra). Igualmente puede ser que para determinado servicio se tercerice el personal.



### Ventajas competitivas

Entre las ventajas competitivas que ITH mantiene podemos mencionar la entrega de los **servicios personalizados** a sus clientes, donde se busca mantener una relación excepcional con ellos, brindando servicios de calidad y cumpliendo con cada una de sus necesidades específicas.

Otra de las ventajas competitivas de la empresa analizada es la **fuerza de equipo**, conformada por un personal con altos conocimientos en el área de la tecnología. De esta manera se garantiza la calidad humana, un valor muy importante en ITH que se plasma en la calidad del servicio brindado a los clientes. Intelihelp busca construir un equipo de gente identificada con la empresa, con lo que hacen, con cómo son, lo que en definitiva se traslada en la decisión de compra y en los valores compartidos con los clientes.

Por último, al ser una empresa joven, los **costos estructurales son muy bajos**, lo cual les permite ser muy competitivos a la hora de hacer las propuestas. Pueden brindar un servicio de tipo “*World Class*”, parecido a lo que puede brindar una empresa media o grande, pero mucho más económico, ya que sus costos estructurales son abismalmente menores.

### **Cultura**

La forma de trabajar en ITH tiende a ser muy flexible al ser una pequeña empresa conformada por trece empleados. Cada empleado tiene la libertad de proponer oportunidades de mejora por el bien de la empresa, las cuales son llevadas a cabo si son factibles de implementar. Es por eso que la adopción de un *sistema de gestión para la búsqueda de recursos humanos* resulta viable, ya que busca mejorar en gran medida el proceso de outsourcing.

Cabe mencionar que la cultura de ITH permite que ninguna persona esté atada a una sola manera de hacer las cosas, sino que cada uno tiene la posibilidad de crear y desarrollar su propia forma de hacerlo. Al ser Intelihelp una empresa chica, el campo de acción es muy grande (ya que abarca desde lo técnico, hasta recursos humanos, ventas, etc.), lo cual significa una oportunidad de crecimiento muy grande para los empleados, al poder pasar por distintas áreas y tener una perspectiva más amplia.

La cultura de la empresa impacta positivamente en el proceso a ser relevado, ya que nos brinda la flexibilidad de buscar el sistema que mayor consideremos adecuado y oportuno. Los empleados se pronuncian abiertos a nuevas ideas, por lo cual la implementación de un sistema en Intelihelp no será problema en este sentido, ya que todos los empleados se encuentran dispuestos a aprender y a capacitarse, al trabajar en un ambiente de constante aprendizaje.

### **Situación actual del Proceso de Outsourcing**

Actualmente, el Proceso de Outsourcing consiste en cinco etapas, que son llevadas a cabo por distintos procesos de la empresa (comercial, recursos humanos, entre otros).

#### ***Etapas del proceso de outsourcing***

##### **1. Detección del LEAD / necesidad del cliente.**

Comienza con el requerimiento de un cliente donde se detecta una **necesidad técnica o tecnológica** (por ejemplo, el desarrollo de un sistema, o el mantenimiento y soporte de un sistema, entre otros), donde el cliente, al tratarse de un proceso que no está vinculado con su know-how, decide tercerizar y no resolverlo de manera interna.

Generalmente, es el cliente el que los contacta para transmitir esa necesidad y comenzar con el proceso. El cliente se acerca a ITH a través de acciones comerciales o canales de contacto, que pueden ser:

- a. Cartera activa de contactos
- b. Acción de telemarketing
- c. Acción de marketing directo
- d. Cliente que contacta espontáneamente a través de la página web o algún referido.

## 2. Elaboración de una propuesta técnico-comercial

En esta etapa, esa necesidad del cliente es traducida en una **oferta**, y en función de ella, ITH hace un **relevamiento** para evaluar qué solución les pueden ofrecer y **arma una propuesta económica y técnica**:

- **Aspecto Técnico:** Se describe la solución (cómo se va a resolver específicamente esa necesidad, con qué tipo de gente, qué asignación de tiempo, qué lugar de trabajo, qué herramientas, etc). Esta etapa es elaborada por el área comercial, pero cabe mencionar que, si hay un aspecto muy técnico de la propuesta, se puede elaborar junto al área de operaciones. En muchos casos, especialmente donde la elaboración de la propuesta requiere know-how que ITH no posee, la empresa cuenta con proveedores estratégicos a los que subcontratan parte del servicio (por ejemplo, si un cliente pide un desarrollo de SW). En ese caso la parte técnica de la propuesta la realiza el proveedor mientras que ITH funciona nada más como un integrador
- **Aspecto Comercial:** Se llevan a cabo las distintas reuniones para relevar los requisitos, la propuesta, los márgenes, el avance del proyecto, costos, descuentos, formas de pago y otros aspectos comercialmente relevantes. Esta etapa es llevada a cabo por el área comercial junto a la ayuda del área administrativa.

## 3. Aceptación de la propuesta o rechazo.

En esta etapa los clientes pueden rechazar o aceptar la propuesta. Si se rechaza, finaliza el proceso. En cambio, si se acepta se continúa con el siguiente hito.

## 4. Conformación del equipo y todo lo necesario para brindar el servicio (sólo se llega acá si se aceptó la propuesta)

Esta etapa incluye todo aquello que se relaciona con la búsqueda de recursos humanos (personas que se necesitan para el proyecto), herramientas y la configuración de estas.

En esta etapa resulta fundamental tener un **proceso de búsqueda y selección muy depurado y optimizado para que los tiempos no se extiendan**. Se busca que los tiempos se reduzcan al mínimo, ya que es la etapa de mayor duración del proceso de outsourcing.

Actualmente, el proceso de búsqueda de personal es muy manual. No cuentan con ningún sistema para llevarlo a cabo. Utilizan únicamente planillas de Excel, donde almacenan datos de empleados que ya han entrevistado y contratado, y el correo electrónico. Por ahora, al haber



manejado volúmenes bajos de búsquedas se han podido apañar con Excel y mail; sin embargo, si desean escalar, la falta de una herramienta precisa puede resultar en demoras e ineficiencias graves en el proceso.

### 5. El Start-up

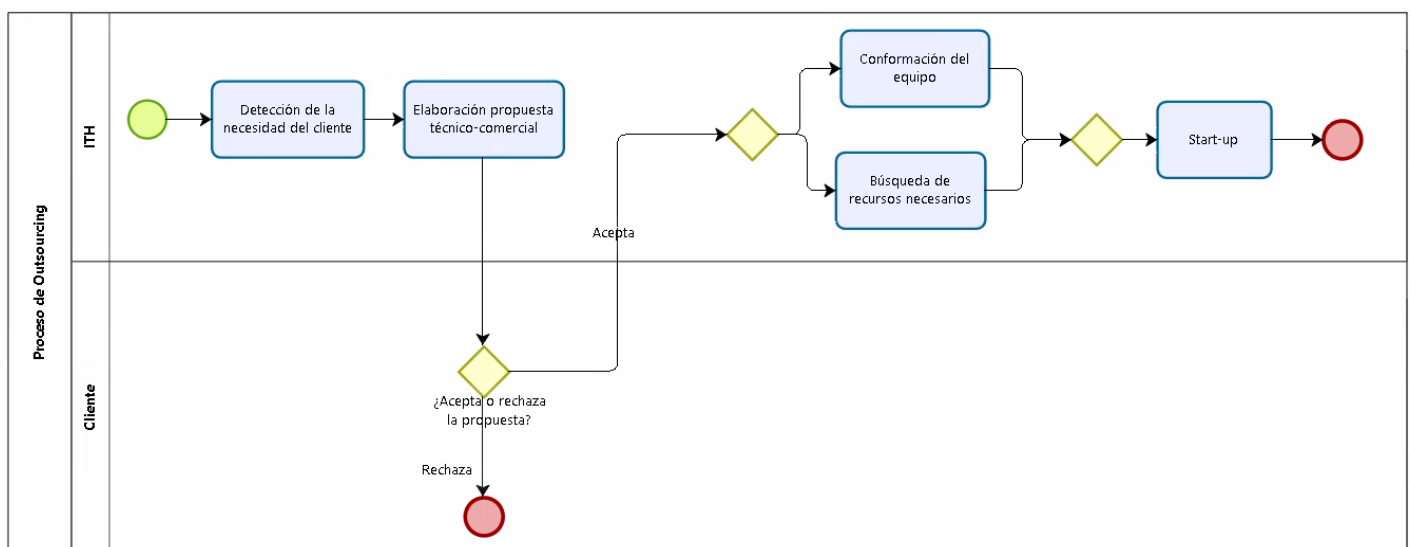
Una vez que está conformada la solución, empieza la etapa del startup que se basa en la finalización del proceso comercial y el comienzo del servicio (proceso operativo) que puede ser de duración variable, ya sea un mes, dos años, o más.

El proceso de provisión de servicio está manejado por el área de **operaciones**, quien principalmente debe asegurarse que se cumplan con las características de calidad establecidas en el contrato de servicio, verificar que los recursos comprometidos estén disponibles y asignados, rectificar en el caso que haya un desvío y realizar reuniones de seguimiento con el cliente. Es un proceso más operativo, pero igualmente sigue siendo parte del proceso de outsourcing.

Cabe mencionar que al finalizar la selección del personal, ITH no se desliga del proyecto, sino que realiza todo un seguimiento independientemente de la duración del mismo. La estrategia de relación con los clientes es justamente hacer este seguimiento constante y tener mucha cercanía con él: **mínimamente 1 contacto a la semana**.

En muchos casos, el servicio solamente consta en buscar el recurso necesario y ubicarlo en la oficina del cliente. Esa persona reportará a un supervisor dentro del cliente, pero aun así, ITH desde el área Recursos Humanos le hace un seguimiento a las personas. Por lo tanto, ITH siempre está involucrado con los servicios recurrentes. Sin embargo, también existen en Intelihelp servicios más simples, donde los clientes solicitan un recurso para que trabaje en su nómina. Por lo tanto, una vez que el recurso ingresa en la empresa del cliente, ITH se desliga de la relación. Este ejemplo sería la expresión más simple del proceso de outsourcing.

#### Modelado del proceso de outsourcing



## Oportunidades de mejora detectadas

A pesar de llevar ocho años de vida, Intelihelp continúa siendo una empresa pequeña con bastante que mejorar y aprender para realmente posicionarse en el mercado. Luego de analizar el área en cuestión y el proceso de outsourcing, estas son las mejoras que se deben lograr, relacionado a la implementación de un sistema:

1. Proceso de outsourcing manual y poco eficiente
2. La información (mails de candidatos, contactos, etc.) se pierde y esto enlentece al proceso en gran medida
3. Se utiliza Excel y mail como herramientas de búsqueda de recursos, lo cual añade dificultad para encontrar y hacer un seguimiento de candidatos.
4. Es tedioso publicar búsquedas en redes laborales
5. No existe una base de datos de candidatos, por lo que no hay posibilidad de documentar, medir, guardar y calificar a todos los posibles candidatos para cubrir los puestos necesarios.
6. Dificultad para reutilizar candidatos
7. Dificultad para analizar datos y medir estadísticas
8. Falta de feedback al cliente

## Detalle de los Puntos Críticos del proceso

Luego de analizar el proceso de outsourcing en profundidad, creemos que uno de los **puntos críticos** del mismo se encuentra en la primer etapa: la **detección de la necesidad del cliente**. Esto se debe a que si ITH no posee la información completa sobre los requerimientos del cliente, la búsqueda no cumplirá con lo solicitado. En esta etapa hay una gran cantidad de variables a cubrir que ITH deberá tener en cuenta. Por ejemplo: realizar filtros correctamente ya que si se realiza una búsqueda de grado 1 (perfiles junior), para cuando era de grado 3 (semi senior), no se estaría cumpliendo con lo solicitado por el cliente. Por lo tanto, es esencial entender correctamente qué es lo que el cliente requiere, y poder de esta manera identificar adecuadamente al candidato solicitado.

Otro punto crítico se encuentra en la etapa de **conformación del equipo**. A pesar de que, como se mencionó anteriormente, las herramientas de búsqueda están bien definidas, la reutilización de candidatos es casi nula o difícil de lograr. Esto se debe a la falta de sistemas o herramientas que utiliza la empresa para controlar este proceso. Como ya se explicó, son utilizados únicamente Excel o correos electrónicos, haciendo que la información se pierda o sea complicada de hallar. Actualmente ITH trabaja solamente con cuatro proyectos, lo cual hace que la cantidad de candidatos pueda ser sencilla de manejar, dado a que es un volumen bajo. Sin embargo, uno de los objetivos de Intelihelp es aumentar la cantidad de clientes, y con esto vendrá una mayor cantidad de datos. Cuando la empresa comience a crecer, se va a dificultar en gran medida su capacidad de encontrar un candidato sin un sistema que lo ayude. Esto enlentecería todo el proceso y lo haría mucho más engorroso.

## Plan de Acción

Habiendo previamente recorrido la situación actual de ITH, sus oportunidades de mejora y los puntos críticos del proceso de outsourcing, vamos a pasar a desarrollar el plan de acción que consideramos para atacar el caso de análisis seleccionado, explicando en detalle nuestra propuesta de mejora.

Consideramos que la implementación de un sistema de gestión de los recursos humanos es la solución clave para acompañar de manera óptima al crecimiento de la empresa, ya que mejoraría el proceso de outsourcing y convertiría a Intelihelp en una empresa mucho más competitiva y mejor posicionada en el mercado. Sin embargo, no se trata de cualquier sistema sino uno que cumpla con las características particulares de Intelihelp. Esto se detallará más adelante.

Nuestro plan de acción además incluye aspectos que ITH debería tener en cuenta al momento de elegir e implementar el sistema que considere oportuno, así como también algunas sugerencias sobre cómo llevar a cabo este proceso. También realizamos un cuadro comparativo entre cuatro sistemas que a nuestro criterio son los que mejor se adaptan a las necesidades de Intelihelp, comparando funcionalidades técnicas, precio y características más “soft” que posee cada uno. Por último, también añadimos sugerencias en cuanto a la gestión del cambio, las capacitaciones y el plan de comunicación que se deben llevar a cabo.

### ***Descripción de la Oportunidad encontrada***

ITH se encuentra en pleno proceso de expansión y crecimiento, comenzando a tener cada vez una mayor cantidad de clientes. A pesar de que existen varios frentes en los que la empresa podría mejorar, al ser el outsourcing el core de su negocio, es necesario optimizar este proceso para demostrar el valor que entrega Intelihelp. Un aumento en la clientela implica un incremento en la cantidad de personal necesario para poder realizar las tareas requeridas en cada proyecto y, por lo tanto, una mayor cantidad de datos e información para manejar. En estos momentos, la compañía no cuenta con una herramienta para poder gestionar todas las tareas y prepararse para este crecimiento.

Como mencionamos anteriormente, el uso del correo electrónico y planillas de Excel pueden ser útiles para contactar candidatos y guardar información, pero esto se volverá imposible de manejar ante una mayor cantidad de datos. Sin un correcto sistema para controlar todo el proceso, la información se pierde, enlenteciendo las tareas abismalmente. Esto se debe a que, al no haber información correctamente almacenada, es muy difícil reutilizar un candidato; no se puede documentar, medir, guardar y calificar a todos los perfiles. La información es muy valiosa, contiene datos que pueden optimizar el proceso en gran medida, al poder comprender por qué suceden ciertas cosas o dónde se puede mejorar. Asimismo, no hay feedback de los resultados, cualidad necesaria para comprender el negocio aún más a fondo.

Por otro lado, actualmente es una sola persona la que maneja el área de recursos humanos, tanto internamente en la empresa como también en la búsqueda de candidatos para los proyectos. Esto significa que, si esta persona se encuentra ausente de la oficina o decide desligarse de Intelihelp, toda la información que se encuentra en su casilla de correo se perderá. No debería ser una persona la encargada de este proceso, sino un área (aunque sea un área de una sola persona). Todos los datos, positivos y negativos, deberían ser almacenados en una base de datos, junto con ciertas características, como origen del perfil, rating del candidato o resultado de su trabajo, para así simplificar el proceso a futuro.

### ***Gaps entre la situación actual y la esperada (As Is-To be)***

Como se mencionó anteriormente, ITH cuenta actualmente con la herramienta Excel y el correo electrónico para llevar a cabo su “core” del negocio, es decir, todo el proceso de outsourcing.

Si bien utilizan estas herramientas como si fueran su base de datos, no cuentan precisamente con un sistema que permita realizar un seguimiento del proceso de búsqueda de personal y almacenar toda la información relevante que pueda reutilizarse en un futuro (como por ejemplo, los CV's). De esta manera, el proceso hoy en día resulta muy engorroso y poco eficaz, lo cual demora fuertemente la realización de tareas que, con un adecuado sistema de gestión, podrían desarrollarse en menor tiempo y con mejor calidad.

Con un sistema de gestión (situación esperada), el proceso de outsourcing podría llevarse a cabo de una manera mucho más simple y enriquecedora, ya que no solo permitiría obtener un repositorio de todos los CV's, entrevistas y sus informes, sino también la posibilidad de "taggear a los candidatos" con conceptos u opiniones que resulten esenciales para futuras búsquedas (por ejemplo "programador Java Script"). Asimismo, un sistema permitiría la realización de ratings o puntuaciones sobre los CV's de los candidatos en función de su desempeño en puestos anteriores o su nivel de calificación, para luego poder agilizar la búsqueda de candidatos que cumplan con los requerimientos de un posible cliente a futuro. De esta forma, se lograría un proceso mucho más eficiente, generando una ventaja diferencial sobre la competencia.

Por otro lado, otro de los gaps encontrados está relacionado con las redes sociales. Si bien ITH utiliza redes sociales como uno de los medios para la búsqueda del personal (tales como LinkedIn, ZonaJobs, etc.), éstas no se encuentran integradas con el proceso. Es decir, las redes sociales se manejan como medios independientes a las herramientas empleadas, no pudiendo de esta manera aprovechar su potencial y toda la información que pueden proveer. La idea de implementar un sistema también es poder, a través de la integración con las redes sociales, facilitar el proceso y la documentación para así generar información útil. A partir del análisis de esta información, ITH podría tomar decisiones que sean relevantes para el proceso y de esta forma ganar mayor competitividad en el mercado.

### ***Beneficios esperados de su implementación***

Al atacar la oportunidad de mejora encontrada, es decir implementar un sistema de outsourcing para mejorar el recruiting y el proceso de selección de recursos humanos, se busca que ITH encuentre una mejora significativa en los siguientes puntos:

- Disminución en los tiempos de búsqueda de un personal
- Mayor reutilización de perfiles encontrados
- Mejor descripción de los perfiles de las personas, con información extra valiosa para una mejor toma de decisión
- Disminución de la pérdida de información a lo largo del proceso
- Mejor documentación de las tareas, posibilitando una optimización del mismo
- Obtener insight de los datos y así poder aprovechar mejor los recursos (por ejemplo, comprender qué canal permite obtener mejores candidatos o una mayor cantidad de perfiles)
- Desligar al área de Recursos Humanos de las personas (es decir, si hay un cambio de personal interno en ITH, que no se pierda la documentación)

### ***Requisitos del sistema a implementar***

A continuación enumeraremos una lista de funcionalidades que el sistema a implementar debe poseer, la cual elaboramos teniendo en cuenta la situación actual particular de ITH, sus características y objetivos a futuro. Entre los requisitos que consideramos esenciales podemos mencionar:

1. **Social recruiting:** integración con otros canales de búsqueda
2. **Recruitment:** posibilidad de realizar un seguimiento de las solicitudes de empleo y gestionar el proceso de contratación
  - a. Tracking de candidatos - con posibilidad de realizar reviews y ratings
  - b. Base de datos de candidatos actualizada - posibilidad de almacenar y encontrar candidatos utilizando palabras clave
3. **Performance reviews:** poder realizar un seguimiento del rendimiento de los empleados contratados para outsourcing año tras año, establecer nuevas metas y objetivos, y tener acceso a todo su historial de desarrollo desde el software.
4. **Seguimiento del proceso** para que el cliente pueda estar al tanto y tener la información a su alcance

### ***Requisitos opcionales***

1. Acceso mobile
2. Training: Algunos paquetes permiten planificar las necesidades de capacitación y desarrollo de sus empleados, y en ocasiones incluso pueden integrar el entrenamiento a la aplicación.
3. Succession planning: posibilidad de planificar futuras necesidades de personal y reducir su nivel de dependencia de miembros clave de los equipos de outsourcing al tener un plan de sucesión establecido para funciones importantes.

### ***Aspectos por considerar sobre la implementación y sugerencias***

Distinguimos ciertos aspectos y decisiones que ITH debe tomar en el momento de hacer la elección del sistema a implementar, junto a algunas sugerencias para el proceso de implementación:

1. **Implementar un sistema On Premise o Cloud:** esta decisión hace referencia al tipo de sistema a implementar. ITH debe decidir si le es más conveniente poseer un sistema On Premise (alojado en servidores propios), o de modalidad Cloud (alojado en la nube).
  - Sugerencia: Consideramos que ITH debería implementar un sistema en la nube ya que posibilita el acceso a los servicios de Recursos Humanos a través de Internet. De esta forma se podrá utilizar la herramienta en cualquier momento y en cualquier lugar, incluso desde los celulares y las tablets. Otras de las ventajas de implementar una solución en la nube son:

- **Pago por uso:** ITH debería pagar únicamente por cada empleado activo.
- **Escalabilidad:** Se puede incrementar o reducir el número de usuarios, la capacidad o el número de personal registrado de manera fácil y rápida, por ej., si existen altas y bajas temporales.
- **Reducción de gastos de IT:** No es necesario invertir en servidores, ni comprar hardware y software de IT, y no hay gastos de gestión. Todo lo cubre el proveedor en la nube. Como parte de la provisión de los servicios en la nube, los sistemas, el software y los datos son gestionados por su proveedor de servicios. De esta manera, las organizaciones podrán también reducir el gasto de su servidor, de las licencias de software, del mantenimiento de IT y de la capacidad de la administración.
- **Inmediatamente disponible:** Los servicios en la nube pueden comenzar a ser utilizados de manera fácil y rápida. No se necesita ningún desarrollo.

## 2. Cómo llevar a cabo la implementación

- Sugerencia: Para llevar a cabo la implementación, consideramos que ITH debe contemplar ciertos puntos esenciales, entre ellos:
  - Involucrar en la implementación a todas las personas que se consideren importantes en relación con el proyecto.
  - Comunicar el proyecto a toda la empresa (informar sobre el cómo y el por qué de la implementación, traduciendo los objetivos en ventajas para cada uno de los implicados).
  - Disponer de tiempo suficiente para que la implementación sea llevada a cabo de la mejor manera posible.
  - Capacitar a los involucrados.
  - Puesta en vivo: Realizar primero un proyecto piloto y una vez asegurado que el sistema funciona correctamente, extender el uso a todos los implicados.

## 3. Soporte técnico: este aspecto hace referencia a la toma de decisiones sobre cómo realizar el mantenimiento del sistema y quién se debe encargar del mismo. ITH debe tener pensado quien va a ser el “Dueño del Sistema”. Esta persona es de suma importancia ya que será la encargada de todo lo necesario para que el sistema funcione óptimamente. Deberá ocuparse de realizar las actualizaciones necesarias, revisar que la información esté correctamente cargada y que el sistema no se utilice de manera incorrecta.

- Sugerencia: Al implementar un sistema, el soporte técnico juega un papel muy importante ya que se trata de un recurso informático que requiere de constante atención y actualización. Es por eso que recomendamos a ITH tener en cuenta este aspecto para que el sistema no deje de cumplir con sus funciones principales. Cabe mencionar igualmente que el mantenimiento requerido no será el mismo en el caso

que se adopte un sistema On Premise y Cloud, ya que este último requiere menor mantenimiento al tercerizar la gestión de la tecnología a un proveedor. ITH también debería designar un responsable del sistema o al menos decidir quién va a ser el encargado de la implementación y mantenimiento del sistema.

- 4. Testimonios de clientes y casos de éxito:** Los clientes suelen ser un punto de referencia muy importante a la hora de elegir un sistema, por lo tanto, si bien no se trata de un aspecto que define la elección final de un sistema, es un concepto que puede influir a la hora de tomar una decisión.
- 5. Presupuesto disponible:** Hoy en día el mercado ofrece muchos sistemas que permiten desarrollar las tareas relacionadas al proceso de outsourcing. Sin embargo, no todos tienen el mismo valor ya que algunos ofrecen características distintivas y funciones adicionales que lo hace diferenciarse del resto. Es por eso que ITH, al evaluar las distintas opciones, debe tener en cuenta los precios de las mismas para que sean adecuadas a su presupuesto.

### **Posibles sistemas de búsqueda y selección de recursos a implementar**

Teniendo en cuenta los requisitos previamente explicados, presentamos cuatro posibles alternativas de sistemas acorde a las necesidades de Intelihelp. Estos son:

#### **1. RAET**

Raet es un proveedor mundial de soluciones de RRHH en la nube, que ofrece sus servicios desde el año 1965. Actualmente atienden 10.600 organizaciones en todo el mundo y opera en 15 países, entre ellos, Argentina, Perú, Chile, Colombia, España y Holanda. Sus soluciones están orientadas a simplificar las tareas y permitir que los gerentes y profesionales de RRHH controlen fácilmente sus propios temas de RRHH.

RAET es una aplicación 100% web (cloud) que permite a gerentes y empleados organizar y optimizar sus tareas de RRHH, donde y cuando quieran, y en cualquier dispositivo. Con todos los datos de RRHH al alcance de la mano, los empleados y la organización podrán alcanzar su máximo potencial.

Entre algunos de los módulos que brinda RAET podemos mencionar: Gestión del talento, Gestión del desempeño, Gestión de competencias, Analíticos de Recursos Humanos, Planificación del personal, Gestión de la nómina, Búsqueda y selección del personal, entre otros.

Sin embargo, se hará énfasis en el módulo de Búsqueda y selección del personal (ya que es aquel que responde a las necesidades de ITH), el cual permite que la atracción de talento sea un proceso automático e intuitivo que permita tomar las mejores decisiones respecto a la selección del personal. Es por eso que posee una cierta cantidad de características que lo hacen un sistema atractivo a implementar, entre ellas:

- Publicar las vacantes en diversos portales de empleos y redes sociales
- Realizar solicitudes desde el celular

- Mantener una comunicación con los candidatos desde un único lugar (ya sea invitándolos a presentar sus CVs, actualizarlos, informar sobre nuevas vacantes disponibles, etc.)
- Verificar automáticamente si el candidato satisface las exigencias de los clientes
- Informar automáticamente a los candidatos en caso de rechazo o invitación a entrevistas
- Crear nuevas vacantes de manera sencilla
- Diseñar avisos atractivos y difundirlos en las redes sociales
- Configurar las vacantes con datos relevantes y preguntas con puntaje o descalificadoras
- Correos de respuesta automática
- Seguimiento de las búsquedas
- Obtener una base de datos consolidada y completa
- Visualizar el status de las vacantes (solicitudes nuevas y procesadas) y el ranking de candidatos en todo momento.
- Contar con un calendario integrado con email para tener visibilidad de las entrevistas programadas.
- Valorar y comentar durante las entrevistas

## 2. Bamboo HR

BambooHR ofrece un sistema único para consolidar todos los datos relacionados con empleados y recursos humanos y para administrar una enorme cantidad de actividades. El software se puede usar para crear una base de datos centralizada de perfiles de empleados a la que cualquier persona de la empresa pueda acceder con los permisos de acceso que se quiera definir. Cada perfil puede almacenar información personal y una foto, así como detalles sobre beneficios, salario, tiempo libre, documentos, capacitación y más. También puede agregar campos personalizados para registrar información importante exclusiva de su empresa.

Los empleados pueden tener acceso de autoservicio a BambooHR, permitiéndoles ver y actualizar su información cuando lo deseen. Con los permisos personalizados, puede definir qué usuarios tienen acceso a qué información. Los empleados también pueden usar la aplicación para solicitar tiempo libre, ver a qué días tienen derecho y cuándo otros miembros del personal han reservado tiempo libre. Los gerentes pueden agregar políticas de tiempo libre y establecer niveles de acumulación, aprobar solicitudes de tiempo de espera y generar informes de tiempo de espera personalizados.

Además de los informes de tiempo de inactividad, BambooHR ofrece una gama de otros informes personalizados con la capacidad de filtrar, agrupar y ordenar cualquier dato en el sistema. El software también viene con una selección de informes preconstruidos, como historial salarial, datos de edad y sexo, tasa de rotación y más. Los datos pueden extraerse de sus otras aplicaciones



de terceros con la API de BambooHR y sus integraciones con un número de software de registro, nómina y pagos de beneficios de terceros.

BambooHR también viene con un módulo integrado de sistema de seguimiento de aplicaciones (ATS). El módulo se puede usar para crear y publicar vacantes de trabajo y registrar, revisar y rastrear el estado de las aplicaciones entrantes. Hay más funciones avanzadas del módulo ATS disponibles que cubren los comentarios de los currículos, las calificaciones de los candidatos, las ofertas de trabajo en las redes sociales y más.

BambooHR te ayuda a realizar un seguimiento de toda la actividad de recursos humanos no sólo a través de informes, sino también a través de alertas por correo electrónico. Puede configurar alertas para dirigirse a cualquier persona sobre cualquier tema, desde cumpleaños hasta revisiones de rendimiento y expiraciones de seguros. El sistema es adecuado para empresas globales con la capacidad de realizar un seguimiento de la nómina de sueldos en múltiples monedas y soporte para seis idiomas diferentes como para empresas más pequeñas. Tiene una aplicación móvil gratuita para iPhone y Android que se sincroniza en tiempo real.

En el 2018 ganó los siguientes premios: “Best HR Management Suites Software” por G2 Crowd, “The Stevie Awards for Sales and Customer Service” por The Stevies, “Top Human Resources Software” por Software Advice/Gartner, “Best HR Software of 2018” por PC Mag, “Human Resources Category Leaders” por GetApp y “Best Cloud HR, Payroll, or ERP Solution” por Cloud Awards.

Ofrece dos paquetes de precios Essentials y Advantage pero sólo el Advantage tiene las herramientas útiles para Intelihelp. La diferencia entre ambos es de 2 USD por persona por mes.

### **3. JazzHR**

JazzHR es una solución best-of-breed de RRHH, lo que significa que está diseñado para una rama de los recursos humanos en específico. Es un sistema que aborda profundamente una sola temática: la búsqueda y selección de candidatos (su seguimiento y la gestión de entrevistas).

En primer lugar, JazzHR permite a las empresas publicar sus ofertas de trabajo automáticamente a las redes sociales u otras plataformas, desde el sistema. A partir de las solicitudes que van llegando, la herramienta automáticamente crea perfiles que son almacenados en el sistema. JazzHR presenta la posibilidad de hacer un seguimiento, ranking y análisis a cada uno de esos perfiles digitales, generando la obsolescencia de las planillas de Excel. El plan Plus permite que todo un equipo pueda opinar sobre un candidato, con la posibilidad votar a favor o en contra de que ese candidato continúe con el proceso de selección. Por otro lado, el software tiene la funcionalidad de agregar comentarios a un determinado perfil, pautar reuniones desde la herramienta, establecer fechas de entrevista con cada uno de los solicitantes de un puesto de trabajo a través de un calendario personalizado, además de poder grabar entrevistas para comparar dos o más candidatos sistemáticamente.



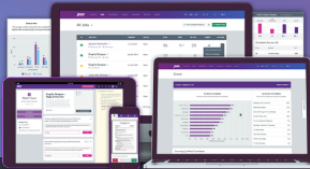









Por otro lado, JazzHR es capaz de almacenar y encontrar a un candidato mediante palabras clave para optimizar y agilizar las tareas, y por ende, el proceso en general. Cabe destacar que otra de

las funcionalidades que posee Jazz HR es la capacidad de mapear cada una de las etapas del proceso de contratación según el proceso real que utiliza la empresa, para poder hacerle un seguimiento online. Se puede acceder a la plataforma mediante dispositivos mobile y también enviar correos de aceptación o rechazo de un candidato, solicitud de información extra de un candidato o solicitud de referidos de forma automática. Por otra parte, el software permite al usuario crear cuestionarios y evaluaciones de skills personalizadas para evaluar a los candidatos. Al ser un sistema cloud, existe la posibilidad de escalar rápidamente, en caso de que se necesite más capacidad o una mayor cantidad de funcionalidades. Adicionalmente, este sistema presenta la alternativa de integrarlo fácilmente con el sistema BambooHR, como un módulo que añade funciones extra.

JazzHR ha ganado los siguientes premios: “#1 User-Friendly Applicant Tracking System”, “Top 20 Most Affordable Applicant Tracking Systems”, “Best HR Software for Small Business”, “SMB Recruiting Solutions Gold Awards”, entre otros. Esto nos da una pauta de la importancia y crecimiento que ha logrado JazzHR en los últimos años, y vemos que es el sistema ideal para búsqueda de recursos para la pequeña y mediana empresa.

En la página de internet de JazzHR ([www.jazzhr.com](http://www.jazzhr.com)) se puede solicitar una versión de prueba gratuita, con duración de 30 días que se puede iniciar de inmediato tras dejar unos pocos datos personales. En cuanto al costo de este sistema, el plan básico tiene un precio de 39 dólares al mes, pero solamente permite tres búsquedas abiertas en simultáneo. Si se quieren publicar más de tres puestos se debe abonar un adicional de 9 dólares al mes.

La imagen mostrada a continuación contiene un detalle de los precios y funcionalidades que contiene cada uno de los tres planes de JazzHR.

 <b>HERO</b>	 <b>PLUS</b>	 <b>PRO</b>
<p><b>\$39/mo*</b></p> <p>Promote jobs online and screen resumes</p>	<p><b>\$199/mo*</b></p> <p>Track applicants and manage interviews</p>	<p><b>\$309/mo*</b></p> <p>Optimize both how and who you hire</p>
<p>JAZZHR HERO INCLUDES:</p>	<p>JAZZHR PLUS INCLUDES:</p>	<p>JAZZHR PRO INCLUDES:</p>
<p> Job Postings &amp; Syndication</p>	<p> Job Postings &amp; Syndication</p>	<p> Job Postings &amp; Syndication</p>
<p><i>Post up to 3 jobs at once, add more jobs for just \$9 per job per month.</i></p>	<p> Applicant Tracking System</p>	<p> Applicant Tracking System</p>
	<p> Interviews &amp; Assessments</p> <p><i>You can add additional features that are not included with PLUS. Contact us to learn more.</i></p>	<p> Interviews &amp; Assessments</p> <p> Offers &amp; eSignatures</p> <p> Reporting &amp; Compliance</p>

#### 4. Hiring Room

Hiring Room es un software de reclutamiento del Grupo Navent. Con el mismo, se pueden efectivizar, agilizar y profesionalizar los procesos de reclutamiento al tener en un solo lugar todas las búsquedas de manera centralizada. Este software de selección es la primera plataforma en América Latina que integra soluciones digitales que abarcan de principio a fin la contratación de talentos permitiendo que este proceso sea mucho más social, colaborativo y simple que antes.

Desde la herramienta, se generan las vacantes a cubrir y luego se tiene la posibilidad de publicarlas/viralizarlas con un click en múltiples portales/redes sociales directamente vinculadas (como ser: Bumeran, ZonaJobs,Universobit, Facebook, LinkedIn, Twitter y otros portales gratuitos) o en el propio portal de empleos de la empresa (MicrositioCorporativo) que viene incluido. Una vez que se incorporan candidatos posibles o reciben postulaciones de todos estos canales, se pueden empezar a gestionar (aplicando filtros de selección, comunicándose con ellos con un sistema de mailing con plantillas personalizadas, cargando información/informes, calificándolos y pasándolos etapa por etapa de su proceso personalizado de selección) hasta dar con el indicado a contratar. Asimismo, durante el proceso se cuenta con la posibilidad de extraer reportes en línea a compartir con la línea o con los clientes (en caso de ser consultoras las que utilicen el sistema), estadísticas por vacante y métricas de gestión.

Algunas características de este sistema son:

- Sistema autogestionable, sencillo e intuitivo
- Vinculación directa con una gran cantidad de canales de publicación (enlace para envío simple, Facebook posteo / pestaña empleos, LinkedIn posteo / aviso de empleo / herramienta de Hunting, Twitter posteo, Micrositio de empleos propio, Micrositio de búsquedas internas, Muro de referidos, ZonaJobs, Bumeran, Universobit, Indeed, Trovit, Opción Empleo, Mitula, Jooble, Job is Job)
- Sistema de plantillas de mail personalizables con campos HTML (información a autocompletarse) para utilización en diferentes instancias del proceso
- Capacidad de realizar acciones masivas y personalizadas con candidatos
- Invitación a entrevistas y sincronización con el calendario personal del cliente (Gmail / Outlook)
- Opción de armar un legajo de cada candidato con CV, mails, informes, comentarios, archivos, historial, calificación y tags
- Posibilidad de envío de reportes en línea (actualizado minuto a minuto) con campos a elección
- Estadísticas / Métricas avanzadas tanto de las vacantes como de la gestión de los procesos
- Capacitación exclusiva y atención personalizada de un Ejecutivo y constante de Soporte (chat/mail)

El plan que sugerimos particularmente para Intelihelp es el plan Recruiter, ya que es ideal para consultoras. Cuenta con las siguientes funcionalidades: se pueden cargar avisos y compartirlos de manera ilimitada, el número de candidatos en la base de datos es ilimitado, incluye un portal de empleos propio y reportes estadísticos, posibilidad de customizar las etapas de gestión y vincular con portales pagos, incluye la integración con LinkedIn (Hunting + Publicaciones ilimitadas en LinkedIn Jobs), permite el uso de hasta 3 usuarios para utilizar la herramienta (perfiles: administradores, reclutador o externo), soporte vía mail, chat o teléfono. Una vez finalizada la licencia, se pueden descargar todos los datos y los candidatos cargados.

El valor de este paquete es de \$45.430 anuales, siendo \$5.000 de capacitación. Hiring Room ofrece una bonificación del \$5000 para la implementación y un descuento válido durante el mes de junio de \$5.430, por lo tanto, el valor final actual es de \$35.000 (\$2.917 mensuales)

En cuanto a las formas de contratación, la licencia de Hiring Room puede ser semestral o anual. La facturación se realiza una única vez, pero existen diversas formas de pago disponibles como depósito / transferencia / cheque o tarjeta de crédito mediante MercadoPago.

**Cuadro comparativo de los sistemas de búsqueda y selección de recursos**

Requisitos	RAET	Bamboo HR	Jazz HR	HiringRoom
Seguimiento de la búsqueda	Sí	Sí	Sí	Sí
Cloud/On Premise	Cloud	Cloud	Cloud	Cloud
Costo	Por suscripción mensual + Costo de implementación	Suscripción de 8.25 USD por empleado por mes	USD 39 al mes, para 3 ofertas de trabajo.  Se pueden agregar más ofertas simultáneas por USD 9 adicionales al mes	Plan <b>recruiter</b> : \$35000 anuales incluyendo la capacitación (valor vigente durante el mes de junio por descuentos hechos por la empresa). Valor sin descuento: \$45.430
Guardar candidatos	Sí	Sí	Sí	Sí
Taggeo de candidatos con comentarios	Sí	Sí	Sí	Sí
Puntuación de cvs	Sí	Sí	Sí	Sí
Integración con redes sociales	Sí	Sí	Sí	Sí

Envío de notificaciones a candidatos para actualizar sus CVs	No	Sí	Sí	Sí
Reportes	Sí	Sí	Sí (solamente el plan Pro)	Sí
Seguimiento de la contratación	Sí	Sí	Sí	Sí
User friendly	+	++	+++	+
Principales Clientes	Suizo Argentino, Infotheek, La Caja, Banco Provincia, Megatlon	Reddit, Asana, Foursquare, Coursera, Vimeo, Quora, Soundcloud,	Mashable, (*)Speck	Natura, Falabella, Direcciona, Telefe, Gestión Compartida, Telecom, Banco Industrial, Herbalife
Mobile	Es compatible con dispositivos mobile	Sí	Es compatible con dispositivos mobile	Sí
Envío automático de mails de rechazo/aceptación de un candidato	Sí	Sí	Sí	Sí

### ***Responsables y recursos necesarios***

Para una correcta implementación del sistema, es necesario contar con una persona dentro de Intelihelp para que se haga cargo de esparcir el conocimiento de la herramienta. De esta forma, este sujeto se convertirá en “Power User”, es decir el encargado de luego capacitar al resto del personal sobre cómo utilizar el software, los beneficios de éste y los inputs necesarios. Más adelante detallaremos este punto. Asimismo, como se habló anteriormente, ITH debe definir un “Dueño del Sistema”.

En cuanto a los recursos, el mayor recurso necesario es financiero. Al estar hablando de una PyME, comprendemos que este punto puede ser sensible. Es necesario analizar los pros y contras de la herramienta para entender cómo puede agregarle valor al negocio y así validar que es una inversión necesaria. Otro recurso necesario es el hardware. Al ser un software, se necesita del equipo donde el sistema correrá, así como de la red de internet, si es que estamos hablando de un sistema Cloud. Es vital que se cuente con todos los sistemas de apoyo en perfecto estado, ya que, si alguno de ellos falla

(por ejemplo, no hay internet, la computadora se traba o no soporta las funcionalidades del sistema), el sistema no será útil y probablemente se volverán a utilizar las herramientas antiguas.

### ***Análisis de posibles inconvenientes o impactos colaterales***

El mayor inconveniente que podríamos llegar a encontrar es que el sistema no cumpla con las funcionalidades requeridas por el negocio. Al instalar el sistema, nos podemos encontrar con que esta solución no era lo que ITH precisaba y que la herramienta en realidad no agrega valor al negocio, sino que al contrario, hace que el proceso de outsourcing sea más lento. Este sería el peor de los escenarios, ya que son necesarios múltiples recursos y una gran cantidad de tiempo para lograr que el sistema se ponga en marcha. Este riesgo es el que fue nuestro foco mitigar, mediante la realización de un análisis profundo de cada uno de los posibles sistemas a implementar, la situación actual de la empresa y qué es lo que realmente necesita Intelihelp para optimizar el proceso.

Otro inconveniente posible está relacionado con el estado del sistema y a la capacitación de los usuarios. Si la herramienta no es actualizada cada vez que es necesario, o no se mantiene ordenada (por ejemplo, no se cargan los datos en la carpeta o categoría correcta, o se dejan campos en blanco, o se confunden los registros), el sistema no funcionará y dejará de ser útil. Por lo tanto, es necesaria una persona que se encargue de la herramienta y la capacitación del resto de los empleados sobre cómo utilizarla.

Un tercer riesgo a correr puede ser que el cambio no sea aceptado por los usuarios. Los empleados deben comprender la importancia y el valor que tiene la herramienta ya que, de lo contrario, querrán seguir utilizando los sistemas viejos (por costumbre, o porque son más fáciles de utilizar) y la inversión no tendrá sentido. Intelihelp debe aprovechar el hecho de que solamente consta de trece empleados, ya que el cambio será más leve y sencillo de aceptar.

### **Gestión del Cambio**

El objetivo final de la gestión del cambio es minimizar los impactos que surgen de la implementación de un sistema y/o la reorganización de procesos, asegurando que los usuarios afectados respondan positivamente al cambio y alcancen el desempeño esperado en sus roles y responsabilidades.

### ***Identificación de riesgos comunicacionales, estructurales y culturales***

El objetivo final de la gestión del cambio es minimizar los impactos que surgen de la implementación de un sistema y/o la reorganización de procesos, asegurando que los usuarios afectados respondan positivamente al cambio y alcancen el desempeño esperado en sus roles y responsabilidades.

Los principales riesgos en estos procesos son: la resistencia de los empleados, los fallos de comunicación, cuestiones de planificación, aspectos financieros, cuestiones de habilidades, aspectos psicológicos del cambio, entre otros. Para lograr gestionar el cambio se necesita contar con motivación para poder “vender” el cambio a todos los usuarios involucrándolos y comunicando información relativa al mismo de manera oportuna. Además, se requiere de competencias, es decir contar con los perfiles adecuados y entrenar a los usuarios en el uso del nuevo sistema, los datos y la ejecución de

los procedimientos. Otro elemento importante es el contexto, que consiste en contar con la cantidad de gente y estructura necesarias para ejecutar los nuevos procesos.

InteliHelp tiene pocos riesgos de que haya resistencia de los empleados, ya que la cultura no es resistente a los cambios. Al ser una empresa pequeña formada por trece empleados, hay una gran flexibilidad en la manera de hacer las cosas. Los empleados de Intelihelp están abiertos a nuevas ideas y a la innovación, por lo cual la implementación de un sistema en ITH no será problema por parte de los mismos ya que, según nos informaron, se encuentran dispuestos a aprender y a capacitarse, y trabajan en un ambiente de constante aprendizaje y modernización.

En cuanto a los riesgos comunicacionales, puede ocurrir que haya una comunicación poco clara durante el proceso de cambio, generando que los empleados no logren entender la forma de utilizar el sistema. Además, puede suceder que haya un bajo involucramiento en la planificación del cambio. Al ser una empresa chica, se considera que hay una buena comunicación entre todos por lo cual no hay tanto riesgo de que se mal entienda y llegue mal la información.

### ***Plan de comunicación***

El objetivo de la comunicación es influir sobre los demás. En este caso es necesario realizar un plan para comunicarse con los grupos a los cuales les impacta el proyecto. La comunicación que se va a realizar se basará principalmente en realizar un aviso a los involucrados de que se va a incursionar un sistema de gestión. Además, implica capacitarlos para que aprendan a utilizarlo y logren entender su funcionalidad, objetivos y beneficios que provee. Se debe comunicar todo lo que los puede llegar a afectar. Todo cambio requiere de una transición para que las diferentes partes logren adaptarse al mismo y que sea lo menos traumático posible. Es por eso que se contará con las capacitaciones para los empleados aprendan a utilizar el nuevo sistema.

### ***Capacitación***

La capacitación que se debe realizar deberá promover el entendimiento total por parte de los empleados de las funcionalidades del sistema y sus objetivos. Se podría utilizar un esquema de “Power User” para facilitar y optimizar los entrenamientos. Este esquema consiste en capacitar por completo a una persona (el usuario principal), a través de clases o una consultora. Este Power User deberá encargarse, a su vez, de enseñarle a al menos uno de sus compañeros sobre la utilización del sistema, éste segundo usuario deberá hacer lo mismo a otros empleados, y así sucesivamente, formando una cadena donde cada uno aprende y enseña al resto. Si bien esta empresa es pequeña y todos los empleados podrían ser capacitados simultáneamente, es importante poseer un Power User que tenga total conocimiento de la herramienta y pueda asesorar al resto de los empleados en todo momento, en caso de tener dudas.

Cabe destacar que ITH no debe solamente adquirir el sistema, sino que se debe asegurar de que las capacitaciones sean ejecutadas correctamente para sacarle todo el jugo posible a la herramienta adquirida. Además, es importante que no solo una, sino que varias personas sean capacitadas, ya que no sería conveniente que la herramienta quede nuevamente en manos de una sola persona. Sería más beneficioso para ITH que sean múltiples los empleados que tengan acceso a la información para realmente aprovechar todo el potencial de la herramienta y los beneficios que provee.

## Resultados esperados

Entre los resultados esperados podemos destacar principalmente la exitosa implementación de un sistema de gestión referido a la búsqueda y selección de personal de modo tal de poder satisfacer la necesidad de ITH de contar con una herramienta que le permita desarrollar y llevar a cabo su core del negocio de la mejor manera posible. Se busca que el sistema candidato ayude a encontrar con mayor rapidez y facilidad a los candidatos postulados y ganar así eficiencia en el proceso. Sin embargo, creemos que no se trata únicamente de la rapidez y el tiempo, sino también de la calidad en el trabajo realizado. Esta herramienta, al tener distintas funcionalidades (como por ejemplo el seguimiento de la búsqueda, el historial de los candidatos con opiniones, etc.) podrá asegurar a ITH que se está trabajando con recursos calificados. De esta manera ITH podrá realizar sus actividades de manera sobresaliente y como resultado cumplir con los requerimientos de sus clientes.

Cabe mencionar que Intelihelp busca diferenciarse de otras empresas que también brindan el servicio de outsourcing haciendo énfasis en el **seguimiento** y en la **innovación**. Por lo tanto, otro de los resultados esperados está relacionado a que dicha herramienta permita que el feedback de ITH con sus clientes respectivos se lleve a cabo de manera eficiente y fructífera, es decir, que ambas partes puedan sacar provecho del seguimiento del proceso. Para eso se requiere un sistema donde se pueda ver, a partir de un número de solicitud de búsqueda, todos los datos relacionados a la misma, como por ejemplo candidatos descartados y posibles. De esta manera el cliente tiene información constante y mayor tranquilidad durante el proceso de selección.

Entre otros resultados esperados podemos mencionar la efectividad y la eficiencia en el proceso de outsourcing. Por eso consideramos que la implementación de indicadores ayudará enormemente a ITH para medir si están logrando los resultados esperados. Entre algunos de los indicadores claves podemos mencionar:

### **1.** *Tiempo promedio de búsqueda y contratación para outsourcing*

Implica poder medir el tiempo transcurrido en la 4ta etapa del proceso de outsourcing; es decir, la etapa de búsqueda y selección de recursos, sacando un promedio de todos los tiempos de las búsquedas. Con este indicador se busca calcular el tiempo promedio que lleva la ejecución de dicha etapa, ya que este es el cuello de botella del proceso y el eslabón crítico a optimizar. La principal razón por la cual se implementó la herramienta fue para reducir este tiempo.

- **Objetivo:** Varía dependiendo del nivel de complejidad de la necesidad del cliente, pero lo importante es que este tiempo sea bastante menor al actual. El tiempo promedio actual es de 6 meses aproximadamente y se busca reducirlo en un 40% (es decir, que pase a ser de 3 meses y medio).
- **Periodicidad:** Mensual

### **2.** *Tasa de retención de talento*

Implica analizar las tasas de retención del personal en las empresas de los clientes, ya que la pérdida de un empleado puede significar un gran costo relacionado con una re-inversión de recursos para buscar un reemplazo.



- **Objetivo:** 90% del personal
- **Periodicidad:** Trimestral

### 3. *Tasa de reutilización de Recursos Humanos*

Es medir la reutilización de candidatos. Esto se refiere a la capacidad de, a través del sistema, mantener un historial del personal (ya sea contratado o simplemente entrevistado) para poder asignarlo de manera rápida y eficaz a búsquedas subsiguientes que se adapten a su perfil sin tener que empezar la búsqueda de cero.

- **Objetivo:** 70% de los candidatos entrevistados
- **Periodicidad:** semestral

### 4. *Porcentajes de fuentes de contratación*

Este indicador hace referencia a poder identificar cómo se atribuyen los candidatos a cada fuente. Es decir, identificar y ordenar cada fuente según la cantidad de candidatos que provee cada una y qué tan calificados son estos candidatos. A partir de esto, se podrá entender qué fuente trae la mayor cantidad de candidatos, qué fuente trae los candidatos más calificados y así poder asignar los recursos de manera más eficaz a la fuente más crítica para ITH.

- **Objetivo:** los resultados deberán reflejar el impacto que tiene la herramienta en cuanto a su integración con las redes sociales. Por lo que se espera que la fuente más crítica sea LinkedIn, Bumeran, ZonaJobs o alguna otra red. Resultado esperado: 80% CV's LinkedIn o similares.
- **Periodicidad:** Trimestral

### 5. *Cantidad de perfiles enriquecidos*

Medir el funcionamiento de la herramienta desde el punto de vista de enriquecimiento de la información

- **Objetivo:** 60% de los CV's nuevos del año deberán estar enriquecidos con información extra
- **Periodicidad:** anual

### 6. *Cantidad de nuevos CV's obtenidos*

Medir cuántos candidatos nuevos fueron obtenidos mediante el sistema, para analizar su eficacia e integración con redes sociales.

- **Objetivo:** al menos 10 CV's nuevos por mes
- **Periodicidad:** mensual

## **Conclusión**

En conclusión, el outsourcing es el core del negocio y el servicio en el cual Intelihelp busca enfocarse y desarrollarse. Este proceso cuenta con varias etapas, siendo una de ellas la etapa de búsqueda y selección de recursos. Este es el eslabón de la cadena que enlentece todo el proceso. La

oportunidad de mejora encontrada se basa en la optimización de esa etapa, ya que las prácticas y herramientas que son utilizadas actualmente no podrían mantenerse si ITH comienza a crecer a un ritmo acelerado. Por lo tanto, la mejora propuesta en el presente trabajo consta en la incorporación de una herramienta informática que cuente con diversas características puntuales que puedan ayudar a Intelihelp a depurar la etapa en cuestión para lograr un proceso de outsourcing optimizado y competitivo en el mercado. Incluimos en nuestro trabajo cuatro posibles sistemas a implementar, con una descripción de cada uno de ellos y un cuadro comparativo. A grandes rasgos, estuvimos en la búsqueda de sistemas que por lo menos cumplan con funcionalidades como el armado de reportes, seguimiento de las búsquedas, taggeo de candidatos, integración con otros canales de búsqueda, compatibilidad con dispositivos móviles, entre otras.

Incluimos también sugerencias de aspectos a tener en cuenta para lograr los objetivos deseados y posibles riesgos que pueden aparecer a lo largo del camino de la implementación. Cabe destacar que, para poder pasar de la situación actual a la situación deseada, el área pasará por un proceso de transformación, por lo que es muy importante que las capacitaciones sean aprovechadas al máximo para poder sacarle todo el jugo posible a la herramienta seleccionada.

Creemos que esta es una gran oportunidad que Intelihelp puede aprovechar al contar con los recursos necesarios y una cultura que hará factible la implementación del sistema. A nuestro parecer este cambio tendrá un enorme impacto positivo en la forma de realizar las tareas día a día y consecuentemente en sus resultados, objetivos y en la competitividad del mercado.