

**Adaptación proceso de selección y
formación en una consultoría de nueva
creación.**



Antonio Javier Martínez García 48655632Y

Profesora: Beatriz Zaragoza

Índice

Resumen:.....	4
Introducción:.....	4
Situación empresarial actual en España	4
Top consultorías y su impacto en la sociedad actual	7
1. Marco Teórico.....	10
1.2 Gestión de recursos humanos.....	10
1.3 Proceso de contratación	11
1.3.1 Reclutamiento	11
1.3.2 Selección	11
1.3.3 Socialización.....	12
1.4 Formación y desarrollo.....	14
1.5 Enfoque de alto compromiso vs Enfoque de alto rendimiento en el desarrollo de la gestión de recursos humanos	14
2. Objetivos	16
3. Metodología.....	17
4. Aplicación práctica proceso de selección y formación	17
4.1 Reclutamiento.....	18
4.1.1 Reclutamiento por competencias.....	18
4.2 Requisitos (Currículum).....	19
4.3 Enfoque de Alto rendimiento o alto compromiso	20
4.4 Selección por competencias.....	21
4.5 Proceso de selección.....	21
4.6 Periodicidad y otros aspectos.....	26
4.7 Socialización	27
4.8 Adaptación de la Formación.....	28

5. Propuesta global, proceso de selección y formación	31
6. Conclusiones:	33
Bibliografía	36
ANEXOS	38
ANEXO 1	39
ANEXO 2	41



Resumen:

Este trabajo fin de grado se centra en la elaboración de un proceso de selección y formación para una consultoría de nueva creación basándonos en las consultorías más importantes. Nuestra empresa ofrecerá un servicio a Pymes y Micropymes que tengan dificultades para la supervivencia en la economía actual. Para ello se realiza un estudio del mercado empresarial actual y concretamente de las consultoras más representativas. La idea principal reside en una comparativa del proceso sistemático que realizan estas empresas (sistema de Alto Rendimiento) y adaptándolo a un sistema de Alto compromiso que se centra más en el bienestar de los trabajadores y en la adecuación de ellos a la empresa buscando el largo plazo.

Introducción:

El objetivo principal de este trabajo es la adaptación de un proceso de selección y formación tomando como base el trabajo de reconocidas consultorías. Concretamente, procederemos con la adaptación de dicho sistema a una consultora de nueva creación dirigida a Pymes y Micropymes. Antes de nada, es necesario realizar una revisión a la situación actual de España con respecto a las posibilidades de negocio de nuestra empresa.

Situación empresarial actual en España

Nuestra empresa de nueva creación estará situada en Alicante, región que se caracteriza por ser una de las comunidades con mayor número Pymes en España. Según el Ministerio de Economía, industria y competitividad (BOE.2016) el número de empresas existente en este país a 1 de enero de 2016, en un estudio realizado por el Directorio Central de Empresas (DIRCE), es de 3.232.706 donde cerca del 40% tienen entre 1 y 9 asalariados, y sólo el 0,12% poseen 250 o más asalariados, es decir, casi la totalidad del conjunto empresarial español, el 99,88%, lo que equivale a 3.228.747 unidades productivas, está constituido por pequeñas y medianas empresas (PYME). Estos datos nos confirman que la Comunidad Valenciana con 344.012 (10,65%) es una de las comunidades autónomas con mayor número de PYMES. En el panorama nacional (que se puede extrapolar a Alicante) el 6,05% son empresas cuya actividad principal se desarrolla en el sector de la industria, el 12,57% lo hace en el de la construcción, el 23,42% en el del comercio y el 57,95% ejerce su actividad dentro del sector resto de servicios y principalmente dentro de nuestro sector de impacto encontramos a Murcia

donde el 27,54% está dedicado al sector del comercio (de los más altos). Según datos del DIRCE 2016 de las 344.335 empresas que compone el parque empresarial de la Comunidad Valenciana, 344.012 son PYME (0 a 249 asalariados), lo que supone el 99,91% del total de las empresas de esta comunidad autónoma. El 55,80% de dicha región ejercen la actividad en el sector de los servicios, el 25,16% en el del comercio, el 12,09% en el de la construcción y el 6,95% restante en el de la industria. La mayor diferencia con relación a España se produce en el sector de servicios (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad 2017). Esta diferencia es tan significativa debido a que al ser una zona costera predominan subsectores como el comercio, turismo (zona de gran afluencia), ocio, hostelería, etc.

Respecto a la evolución reciente, en la Comunidad Valenciana, entre 2014 y 2015, se ha producido un incremento neto de 5.207 empresas. La evolución de las empresas españolas entre 2006 y 2015 muestra que en la Comunidad Valenciana ha habido una destrucción neta de 24.043 empresas, lo que supone una variación del -6,53%. Esto nos indica que las empresas demandan la prestación de servicios profesionales en diferentes ámbitos laborales lo que nos otorga una ventaja competitiva y unos servicios a cubrir (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad 2017).

A continuación podemos observar la tabla 1 La evolución y crecimiento de Pymes en la Comunidad Valenciana.

	DIRCE 2016 Datos a 1/1/16	Variación sobre el año anterior(Relativa)	Número de empresas respecto al total de empresas (acumulado %)
Asalariados	186.048	1.50	54%
De 1 a 9 asalariados	143.584	1.11	95,73%
De 10 a 50 asalariados	12431	6.66	99,34%
De 50 a 249 asalariados	1949	5.18	99,90%
Total PYME	344012	1.53	99,90%
De 250 y más asalariados	323	2.87	100%
Total Empresas	344335	1.54	100%

Tabla 1 Evolución Pymes en la Comunidad Valenciana

Fuente: Elaboración propia a partir de Estadísticas PYME (2016), Gobierno de España.

A la vista de los datos, podemos establecer que en los últimos años se ha experimentado un crecimiento en el número de empresas. Además nos muestra que las empresas compuestas por menos de 9 asalariados suponen un 95,73% del total de la comunidad.

Podemos establecer que en los últimos años se ha experimentado un crecimiento del autoempleo ante la falta de empleo asalariado. El parque empresarial español está sufriendo cambios hacia autoempleados. Este fenómeno, está cobrando fuerza como la iniciativa económica y profesional de una persona para el desarrollo de actividades y desempeño de un puesto de trabajo utilizando su propiedad. Las condiciones laborales por lo tanto, están cambiando. Ante esta cuestión nos podemos plantear preguntas tales como, ¿cuentan con los recursos necesarios? ¿Poseen la formación necesaria? ¿Conocen los procedimientos de gestión de RRHH básicos, en caso de que necesiten contratar personal? Por lo que es un público objetivo perfecto para la consultoría que estamos creando (evitar dicha destrucción de empresas).

Como hemos visto en España el número de empresas asalariadas es muy importante y los mecanismos por poderes públicos para incentivar esta metodología a la vista de los datos no son suficientes para garantizar el éxito. Concretamente en los últimos años tanto Administraciones públicas (de ámbito regional y nacional) como empresas privadas han administrado diferentes

ayudas económicas para la proliferación de estos negocios. Pese a esto existe un alto índice de fracaso en cuanto a empresas de nueva creación. ¿A qué se debe el fracaso del emprendimiento?

En un estudio realizado (Frías Gómez y Pérez Velasco, 2000) nos indican que un gran número de empresas mueren en los primeros 3 años de vida de la empresa. No existe una evidencia significativa de mejora en el trascurso total de 5 años.

Los motivos de este fenómeno parece ser el aspecto humano, -que pese a las ayudas económicas, estudios de viabilidad etc.- provoca la disolución de múltiples entidades. El lanzamiento de una buena idea que cubra una necesidad o demanda pese a tener un respaldo económico del proyecto, solo obtendrá resultados positivos si las personas al frente de él reúnen las competencias requeridas para materializarlo. Para poder dar respuesta a todas las necesidades de una empresa es necesario que el emprendedor cubra las competencias correspondientes a los puestos de director, gerente, comercial, administrativo, contable etc. Es por ello que estas empresas necesitan las herramientas para la obtención y desarrollo de dichas competencias y poder así competir con empresas más maduras o con un número de empleados superior.

Top consultorías y su impacto en la sociedad actual

Una vez revisada la situación actual de las Pymes necesario comentar la trascendencia total y crecimiento que están teniendo los departamentos de Consultoría de las mayores organizaciones actuales. Las llamadas Big Four que como su propio nombre indica son 4 firmas:

FIRMAS	Origen
DeloitteToucheTohmatsu	Fusión de Deloitte, Haskins&Sells con Touche Ross
KPMG	Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler
Ernst & Young	Fusión de Ernst & Whinney con Arthur Young
PwC	Fusión de Price Waterhouse con Coopers&Lybrand
Otras firmas de prestigio: BDO, AUREN, GrantThornton, etc.	

Tabla 2 Top Consultorías

Fuente: Elaboración propia a partir de Deloitte (2016), Ernst&Young (2016), PwC (2016), KPMG (2016) y Expansión (2016).

En España, estas firmas tienen una gran importancia en el sector de la auditoría, consultoría, asesoría legal/fiscal y otros servicios profesionales. En el Gráfico 1 encontraremos una comparativa global en forma de resumen de los 3 negocios principales de estas 4 empresas (en millones de €) que hemos mencionado anteriormente.



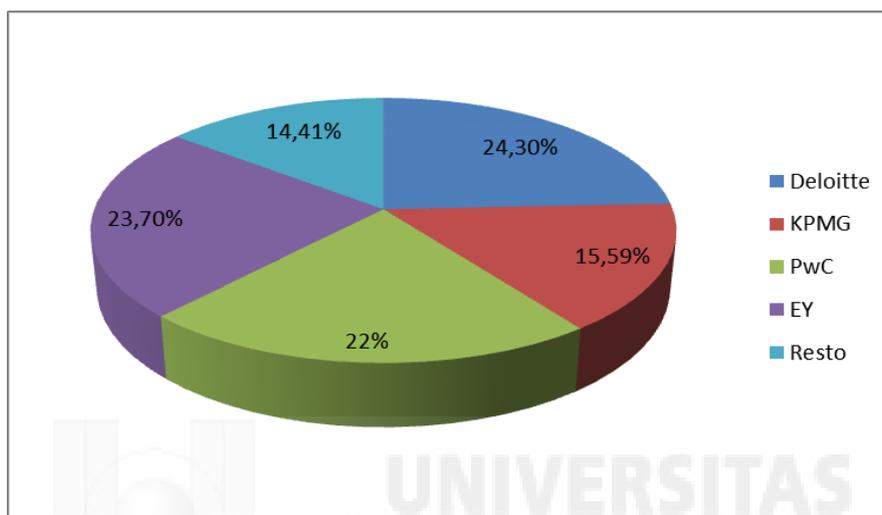
Gráfica 1 Evolución negocio Big Four (2015)

Fuente: Expansión (2016), con datos aportados por las propias firmas.

En la gráfica 1 se puede observar que el negocio de la auditoría y la asistencia jurídica han aumentado ligeramente respecto al año anterior, al menos en lo relativo a la facturación. Sin embargo, han perdido peso frente al sector de las consultorías que han aumentado un 11,79% de facturación y 1,2 en su peso. Los servicios de consultoría, que suponen ya el 30% de la facturación total, avivan los ingresos de las bigfour lo que suponen actualmente uno de sus negocios más rentables. El pasado año, la facturación por este concepto se incrementó en un 12%, hasta los 553 millones. Los servicios asociados a legal y tributario, con un peso del 23%, crecieron un 5,76% y suman 417 millones. En consultoría, las compañías facturaron 554 millones de euros suponiendo ya esta línea de negocio el 30% de los ingresos totales de las cuatro grandes. Por su parte, el área de legal, que representa el 22,57% del total, supuso una facturación para las cuatro bigfour de 417 millones de euros, un 5,76% más (Expansión 2016)

Las 'bigfour' ingresaron en 2016 1.951 millones, un 5,7% más que el año pasado y cabe destacar que el negocio de consultoría de Deloitte, líder del sector, superó por primera vez en su historia en ingresos al de auditoría. Las cuatro grandes firmas Deloitte, EY, PwC y KPMG han aumentado considerablemente su facturación en la última década en España. Concretamente, en el cierre del ejercicio de 2016 se ha experimentado un crecimiento del 5,72%. Si tomamos como referencia una década, las ya citadas han supuesto un crecimiento de más del 100%. Cabe destacar que el mayor impulsor de estas el año pasado fue el sector de la consultoría que se

incrementó hasta un 11%(aún lejos de los años pre-crisis). Estos hechos suponen una variación histórica en el ranking de estos servicios profesionales que realiza anualmente EXPANSION (incluye cuarenta empresas del sector). EY alcanzó la tercera posición desbancando a KPMG en facturación. Por servicios de consultoría los ingresos de Deloitte, EY, PwC y KPMG ascendieron a 615,4 millones. Cabe destacar que en asesoramiento legal y tributario y en transacciones facturaron 430 millones y 102 millones lo que supone incrementos del 4 y 20 %, respectivamente (Expansión 2017).



Gráfica 2 Cuota de Mercado de las Big Four respecto de las 38 firmas con mayor facturación en España (2015). *Fuente:* Elaboración propia a partir de datos extraídos de Expansión (2015), con datos aportados por las propias firmas.

Así pues, este trabajo está principalmente relacionado con el capital humano y la gestión de este. Observamos en la tabla 2 en términos cuantitativos el número de empleados que componen estas 4 firmas. Como veremos a continuación, todas ellas buscan el alto rendimiento lo que provoca que haya una alta rotación. Deloitte se colocaría en cabeza en número de empleados seguido por EY, PwC y por último KPMG. En España la diferencia entre KPMG y Deloitte es de hasta el doble de empleados.

Deloitte se situaría a la cabeza tanto a nivel mundial como nacional, seguida por EY, PwC y KPMG a nivel mundial y por PwC, KPMG y EY a nivel nacional, tal y como se observa en la Tabla 2.

	Total	España
Deloitte	244.400	6.200
KPMG	115.000	3.200
EY	230.800	2.100
PwC	208.100	4.200

Tabla 3 Número de empleados de las Big Four (2016). *Fuente:* Elaboración propia a partir de Deloitte (2016), Ernst&Young (2016), PwC (2015) y KPMG (2016).

1. Marco Teórico.

Para la realización de la adaptación del proceso de selección y formación destinado a la consultoría dirigida a las Pymes consideramos oportuno realizar un marco teórico con los puntos a tratar en este trabajo que se irán desarrollando más adelante.

1.2 Gestión de recursos humanos.

La gestión de recursos humanos puede definirse como la agrupación de procesos y actividades dentro de una empresa para el manejo del capital humano. Dentro de esta definición cabría englobar diferentes funciones como son: planificación, análisis de puestos, cobertura de las necesidades, aumento potencial del empleado, evaluación y retribución del empleado, higiene y gestión estratégica e internacional. Si abarcamos un nivel más global podemos hacer una división en influencias entorno externo e interno (Dolan, y otros 2007)

1) Dentro de los objetivos externos encontramos el reclutamiento de candidatos potencialmente capacitados para desarrollar las competencias necesarias por la organización y el intento de que los mejores permanezcan en ella. Realizar esta retención del capital humano motivando para que adquiera un compromiso vitalicio o a largo plazo con la organización. Esta aplicación implica una ventaja a ambas partes puesto que fomenta al empleado a crecer y desarrollarse dentro de la organización (carrera).

2) Dentro de los objetivos internos encontramos aumento de la productividad (las empresas más productivas se diferencian de las menos productivas por el tratamiento y orientación que dan a la gestión de recursos humanos). Diseñando planes de desarrollo, formación contingentes y sistemas de retribución equitativos lo que supondrá una percepción del empleado más igualitaria de la empresa. Otros aspectos importantes son el cumplimiento de la normativa en temas como selección, higiene, retribución, carrera, relaciones laborales etc.

Debemos tener en cuenta el objetivo a largo plazo: Los resultados tienen que llegarse a ver en el balance tal que así podremos hablar de rentabilidad, competitividad, mejora de la eficacia y eficiencia. Todos estos factores juntos llevarán implícitamente un aumento del valor de la empresa lo que le otorgará a la gestión de los recursos humanos un reconocimiento y respeto en las organizaciones.

Para ampliar y poner en práctica la gestión de recursos humanos los puntos a tener en cuenta más importantes son: Planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección (procedimiento de contratación),

evaluación de rendimiento, retribución, formación y planificación de la carrera profesional (Dolan, y otros 2007). En este trabajo nos centraremos en mayor detalle en los procesos contratación de personal y la formación.

1.3 Proceso de contratación

Dentro del apartado de contratación encontramos tres elementos que lo componen como son: reclutamiento, selección y socialización (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 2008).

1.3.1 Reclutamiento

Es el proceso en el que se generan candidatos dispuestos a cubrir el puesto que demanda la empresa. Dentro del reclutamiento encontramos dos tipos: Interno (promoción o variación del puesto de trabajo dentro de la empresa) o externa (candidatos de fuera de la organización) (Werther y Keith 2008).

1.3.2 Selección

Proceso en el cual, se toma la decisión de contratación o no al candidato para el puesto. En él se determinan las características que se necesitan para realizar con éxito el trabajo y obtener al candidato que más se adecue.

Dentro de la selección se recogen diferentes técnicas que harán un proceso más completo. Estas son las pruebas psicotécnicas que abarcan situaciones lógicas, estandarizadas y nos dan una valoración objetiva del individuo, evaluando aptitudes y actitudes del candidato. En muchos casos se suelen realizar pruebas profesionales (donde se incluirá material más específico) y dinámicas de grupo donde los candidatos al puesto interactuarán entre sí (Sánchez, Aragón y Rubio 2012)

Una herramienta muy empleada son las entrevistas donde se tomará de forma más explícita el candidato para augurar su futura actuación en la empresa. Concretamente se realiza la entrevista por competencias donde “su objetivo es identificar comportamientos en el pasado reciente de la persona que sean exitosos y permitan predecir el desempeño adecuado en un cargo específico” (Werther y Keith 2008).

Según la consultora DOPP (1992) citada por (Fuentes García y Sánchez Cañizares 2005), los requisitos que debe cumplir una política de selección de personal en términos generales viene comprendida por estas características:

- Claridad: debe estar formalmente definida para su comprensión.

- Afinidad y uniformidad: con la política y los objetivos generales de la empresa.
- Coherencia: con la política social y con la legislación laboral.
- Flexibilidad: debe adaptación y matización según los casos particulares.
- Trasparencia: debe ser conocida por todos los interesados pertenecientes a la empresa.

El número de candidatos que pasan por las diferentes fases de un proceso de selección varían según el puesto al que vayan dirigidos (se entiendo que puestos de mayor responsabilidad en la empresa habrá menos candidatos por los requisitos que en un principio se requieren; también se destacan situación del mercado, importancia de la empresa etc). DOPP Consultores (1992) realizó un estudio en el que el 50 por ciento de las solicitudes que la empresa recibe habitualmente, recogen las características mínimas que requiere un candidato para cubrir las del puesto de trabajo demandado.

Aproximadamente un 30 por ciento (del total) se pueden preseleccionar para realizar pruebas después de pasar el primer análisis del currículum.

Tras haber concluido los procesos de selección, la empresa obtendría 3 candidatos a elegir que cubre todas las necesidades del puesto demandado. Esto supone únicamente un 3% de las solicitudes totales.

1.3.3 Socialización

Una vez contratado se trata de la orientación del nuevo empleado en su unidad de trabajo. Al finalizar los dos procesos anteriores entramos en la sociabilización lo que implicará una integración del empleado en la empresa. Con esta aplicación se evitarla desorientación e incertidumbre del trabajador que puede llegar a experimentar al entrar en un nuevo puesto de trabajo.

La socialización debe y suele hacerse de forma informal lo que puede enlazarse con que este mal planificada. Así pues se afirma que es conveniente un método riguroso y sistemático que les permita interpretar los objetivos de la empresa y poder asemejarse a ella desde el comienzo de la vida laboral del empleado. En la tabla 4, podemos observar un posible modelo de sociabilización:

Primera sesión: Información general de la empresa
1. Historia y organización de la empresa
2. Servicios o productos que se realizan/fabrican en ella
3. Programa de beneficios sociales (asistencia médica, restaurante, etc.)
4. Condiciones económicas(salarios y pagas extra)
5. Horario de trabajo, protocolo de vacaciones
6. Política de promoción e incremento de sueldo
Segunda sesión: Información general de la división o departamento.
1. Presentación del directivo responsable
2. Objetivos y actividades a desarrollar en el departamento
3. Riesgos y normas de seguridad
4. Visita a las instalaciones
Tercera sesión: orientación por el supervisor
1. Bienvenida y presentación del supervisor
2. Organización del área de trabajo
3. Presentación de compañeros
4. Importancia del trabajo encomendado en relación a calidad, producción, efectos en otros empleados, importancia en el conjunto de la empresa, etc.
5. Deberes y responsabilidades del nuevo empleado y normativa específica del puesto de trabajo
6. Cuidado en el manejo de material
7. Normas de seguridad específicas
8. Funcionamiento de primas y bonificaciones existentes

Tabla 4 Ejemplo Modelo Socialización. FUENTE: Elaborado por Fernando Fuentes García y Sandra Sánchez Cañizares (2005) a partir de Chiavenato (1993).

En la tabla 4 observamos que la adaptación del empleado se realiza en 3 días. La primera sesión está compuesta por una visión general de la empresa. En dicho proceso se le explica un poco la situación de la empresa, su historia y los beneficios a los que tiene derecho por permanecer en ella.

También se le da información respecto a su puesto de trabajo (horario, salario etc.) La segunda sesión se realizará una visita por las instalaciones donde se hará especial hincapié en los protocolos de seguridad. Habrá una presentación y primer contacto con el director responsable y este le dará una pequeña visión de los objetivos del departamento. La tercera visita será la más específica. En esta el supervisor le hará una bienvenida y le presentará a sus compañeros. Además le dará las primeras indicaciones de su labor en el puesto de trabajo. Se le nombrarán diferentes factores como funcionamiento y cuidado de los materiales a su disposición, normativa interna, importancia de su labor etc. Por lo tanto, una vez establecidos estos tres parámetros es totalmente necesaria una adecuada política de reclutamiento y selección de personal, pues es de esta manera como se va a conseguir maximizar la eficiencia en el puesto de trabajo, haciendo conectar los requisitos exigidos para la ocupación de un puesto de trabajo con la características del candidato.

1.4 Formación y desarrollo.

La formación y el desarrollo es un conjunto de actividades implantadas para la mejora del rendimiento de los empleados con razón de potenciar sus conocimientos, habilidades y actitudes haciendo así pues, un empleado más competitivo frente al entorno (Dolan, y otros 2007). Para obtener una formación efectiva, hay que implementar un programa que busque los mismos objetivos que tenga la empresa (convergencia) y de no ser así o no conseguirse, la empresa se encontrará en una situación peor a la original (Gómez-Mejía, Balkin y Cardy 2008).

1.5 Enfoque de alto compromiso vs Enfoque de alto rendimiento en el desarrollo de la gestión de recursos humanos

Entre los modelos universalistas, el más conocido es el sistema de trabajo de alto rendimiento. Según diferentes autores “el modelo trata de presentar aquellas prácticas de gestión de los recursos humanos que generan valor para los accionistas de la empresa” (Dolan, y otros 2007, 38) lo que configura una estrecha relación entre el rendimiento de la empresa y estas prácticas. Dentro de la mejora en estas prácticas, existen dos orientaciones básicas; el primero nos habla de convertir al empleado en un asociado (sistema de alto compromiso y vinculación a largo plazo con la empresa) lo que hará que este más implicado y realice mejores labores en ella. Una de las ventajas sería la motivación que esto conlleva, ya que la carrera profesional se ve fuertemente vinculada con la empresa lo que le hará progresar como profesional; también existen ciertos inconvenientes como la resistencia del empleado a la formación

y responsabilidad progresiva o el tiempo y esfuerzo invertido para llegar a este punto por no hablar de la resistencia a la directiva, mandos internos, competitividad con otros empleados para una posible promoción etc.

Tal y como se expone en la Tabla 5, este es un sistema en el que se diferencian diversos aspectos

Objetivo básico	Conseguir un mayor esfuerzo de los empleados
Selección	Adaptabilidad
Formación	Técnica, cultural e internacional
Carrera profesional	A largo plazo, con frecuentes movimientos laterales y énfasis en el trabajo en equipo.
Evaluación	Orientada al control y desarrollo (360°)
Compensación	Por habilidades. Incentivos de grupo y de negocio
Participación	Difusión amplia de la información. Igualitarismo simbólico y salarial. Mucha participación
Visión del empleado	Asociado

Tabla 5 Sistema de alto compromiso.

Fuente: Bonache y Cabrera (citados por Sánchez, Aragón y Rubio 2012).

En la tabla 5 se explica detalladamente los puntos en los que se basa el sistema de alto compromiso. Se hace especial mención al rendimiento implícito que la empresa busca en el capital humano a largo plazo. Se busca la obtención del mayor esfuerzo posible del empleado y este llega gracias al fomento de la carrera profesional de este, de su formación, incentivos salariales y ventajas adquiridas con el paso del tiempo. Se considera un sistema igualitario por lo que los empleados habitualmente lo valoran positivamente (igualdad de oportunidades para crecer profesionalmente).

Por su parte, (Becker y Huselid 1998, 55) los entienden como “sistemas de trabajo internamente consistentes y externamente alineados –con la estrategia competitiva de la empresa– que están pensados para incluir rigurosos procedimientos de reclutamiento y selección, sistemas de compensación de incentivos contingentes con el desempeño, el desarrollo de la dirección (management development) y actividades de formación alineadas con las necesidades del negocio y con el compromiso significativo con la implicación del empleado”

Como conclusión de estos dos sistemas tenemos que este último método busca un alto rendimiento por parte de los empleados aplicando medidas más drásticas como el aprendizaje día a día. Como consecuencia de la exigencia planteada se pretende seleccionar a los mejores, desarrollar al máximo su potencial y se repita el proceso cíclicamente, haciendo pues que no

se busque un asociado. En contraposición tenemos el sistema de alto compromiso que busca una integración del trabajador en la empresa. En cuanto a este sistema, se discute cómo es posible llevarlo a la práctica de la forma más eficiente posible. Para ello observaremos la tabla 6.

Objetivo básico	Conseguir el máximo rendimiento del capital humano gracias a la productividad, eficiencia, eficacia.
Proceso de Selección	Proceso de selección exhaustivo. Acorde al puesto de trabajo que se demanda. Suelen ser de alargada duración (tanto en volumen como tiempo).
Formación	Formación constante, con una alta frecuencia y volumen. La información impartida debe ser muy técnica y adecuada al puesto de trabajo.
Evaluación	La promoción depende del tiempo de permanencia en la empresa y el puesto y del desempeño que realices en ella.
Salario	La retribución se basa en un sistema de meritocrático por lo que se cumple que a mayor desempeño mayor retribución.
Carrera profesional	Claridad en el proceso de promoción, conociendo de antemano los requisitos necesarios.

Tabla 6 Sistema de Alto Rendimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de Becker y Huselid(1998), y Lertxundi y Landeta (2011).

En la tabla 6 observamos todas las directrices a las que esta sometida este sistema. Se caracteriza por el alto rendimiento obtenido de sus trabajadores. Este es debido al rápido aprendizaje de sus empleados debido a la alta carga de trabajo del día a día. Se realizan fuertes etapas de formación. Se fomenta la competitividad con una evaluación continua de rendimientos y siempre esta presente la promoción como medio de motivación.

Por lo tanto, las consultorías actuales (sobre todo las big4) llevan a cabo una política de recursos humanos con el sistema de alto rendimiento en contraposición al de alto compromiso. Esto supone que rentabilicen al máximo el rendimiento del capital humano (lo que supone también una constante rotación de empleados). Esto no quiere decir que sea la adecuada para nuestra consultoría jurídica dirigida a o la que se implantara en nuestro proceso.

2. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es la adaptación de un proceso de selección y formación a Pymes respecto a las grandes firmas. Para ello estudiaremos las diferentes herramientas que utilizan en el proceso de selección. A continuación para evaluar la viabilidad de éstas en nuestro proyecto.

Objetivos secundarios:

- Analizar los requisitos de currículum vitae establecidos por grandes consultoras y evaluar la adaptación de los mismos a Pymes
- Analizar el enfoque de alto rendimiento o alto compromiso establecidos por grandes consultoras y evaluar la adaptación de los mismos a Pymes.
- Analizar el proceso de selección por competencias llevados a cabo por grandes consultoras y evaluar la adaptación de los mismos a Pymes.
- Analizar las pruebas psicométricas efectuadas por grandes consultoras y evaluar la adaptación de los mismo a Pymes
- Analizar el proceso de socialización llevados a cabo por grandes consultoras y evaluar la adaptación de los mismos a Pymes
- Analizar el proceso de formación inicial llevado a cabo por grandes consultoras y evaluar la adaptación de los mismos a Pymes.

3. Metodología

Para la realización de la adaptación del proceso de selección y formación como sistema de alto compromiso (se mencionará posteriormente) hemos obtenido información primaria tras la realización de dos entrevistas personales. La primera está realizada a Gema Santos Del Río consultora de PwC (big4). Empresa caracterizada por el sistema de alto rendimiento. La segunda está realizada a Mario Puerto, consultor junior de GrantThornton. Empresa internacional que fundamenta sus pilares en la formación de sus empleados buscando el largo plazo y los asociados.

Se trata de una entrevista formal y estructurada. Tuvieron una duración de 10 minutos aproximadamente cada una y se realizaron vía email (Gema Santos) y vía telefónica (Mario Puerto). Las entrevistas completas se encuentran en el ANEXO 1 y ANEXO 2.

4. Aplicación práctica proceso de selección y formación

Una vez revisado el marco teórico, pasamos a la adaptación de la gestión de recursos humanos dentro de nuestra consultoría. Para ello seguiremos detenidamente los criterios que habitualmente, se realizan en las grandes consultorías y a partir de ahí realizaremos las modificaciones. Como hemos mencionado anteriormente, se basan en un sistema de alto rendimiento (corroborado con la entrevista realizada a Gema). Así pues vamos a comprobarlo realizando un repaso por las prácticas que se realizan en la gestión de recursos humanos y, en especial, en el proceso de selección y formación.

4.1 Reclutamiento

Como práctica habitual en las consultorías, se admite una alta rotación dentro de las filas de estas, dando mucha importancia al capital humano y por lo tanto, al reclutamiento y selección teniendo que estar lo más actualizada posible con las necesidades que necesita la empresa.

4.1.1 Reclutamiento por competencias

Como hemos mencionado en el marco teórico, el reclutamiento se basa principalmente en generar candidatos para el puesto de trabajo. Para poder realizar dicha labor las grandes firmas efectúan diferentes políticas:

- **Imagen Corporativa o Employer Branding:** Se resume básicamente como el atractivo que tiene la empresa para los clientes y para los propios trabajadores o candidatos. Es un factor muy importante en los Recursos Humanos ya que una fuerte imagen corporativa provocará que las personas más cualificadas quieran trabajar en la empresa y desempeñar en ella su carrera profesional.
- **Web corporativa:** Tener un Web llamativa e intuitiva. Que aporte información y consiga retener y generar expectativas a los visitantes.
- **Redes sociales:** Como hemos comprobado en las entrevista, los candidatos han sido seleccionados mediante LinkedIn e Infojobs. Son los dos portales/redes de mayor afluencia de profesionales en busca de empleo.

Esta aplicación en nuestra empresa será difícil de aplicar desde los inicios al tratarse de una empresa de nueva creación. La acción principal será trabajar con el CEO las redes sociales y el posicionamiento de esta en Google con el objetivo de ir formando una imagen corporativa fuerte a largo plazo. Este objetivo también se consigue de forma implícita; si los trabajadores actuales están cómodos en la empresa, la gente querrá trabajar en el futuro en ella.

Además se realizarán actualizaciones habituales en nuestra Web (noticias, comunicados etc.) lo que proyectará una imagen de profesionalidad.

Hay que añadir que al ser una empresa dirigida a Pymes es imprescindible la cercanía con los ciudadanos. Esto implicará realizar diferentes estrategias competitivas que a su vez, mejoren la percepción con el cliente.

4.2 Requisitos (Currículum)

Definimos requisitos como el conjunto de cualidades mínimas que necesita y busca la empresa en sus futuros empleados para ejercer a la perfección el trabajo que se dará en ella. Resumiendo: aptitudes, actitudes y perfiles que busca el director de recursos humanos en los candidatos.

Así pues es importante conocer la opinión de los perfiles que van buscando estas grandes empresas. Gema al finalizar la entrevista nos facilitó la Web corporativa de PwC donde se envían los currículums y nos menciona que las características que son expuestas en ella se adecuan con las suyas y las de sus compañero. Así pues PwC define el perfil de los candidatos como personas independientes, con valores de excelencia, trabajo en equipo y liderazgo, creativas, capaces, flexibles y con disposición para contribuir al crecimiento de la empresa. Otras como EY buscan personas sobresalientes, con integridad, energía, entusiasmo y líderes. Aun así, el denominador común en todas ellas es que buscan jóvenes licenciados.

Podemos decir que en general, lo que sacamos en claro escuchando a estas empresas (y otras consultoras etc.) es que buscan grandes rasgos, gente joven y ambiciosa con excelentes capacidades comunicativas y de liderazgo, con posibilidad de vivencias en el extranjero. Que tenga una buena base académica y que en el proceso se les pueda verificar un compromiso duradero con la empresa (opción de carrera aunque haya mucho movimiento y capacidad de aprendizaje).

ADE, Económicas, Derecho o Ingenierías son las carreras más demandadas por las grandes firmas. Así lo demuestra en las propias Web corporativas donde los puestos más demandados son auditoria, fiscal etc. Esto no quiere decir que la titulación académica suponga un requisito, sino un filtro. De hecho, las grandes firmas lo utilizan junto al nivel del expediente académico como primer indicativo a examinar.

Como resumen, es preciso afirmar que en nuestra adaptación trataremos el expediente académico meramente como filtro e indicativo del “esfuerzo que puede llegar a aplicar esta persona como rutina diaria”, no como evaluador de sus conocimientos globales, destacando por encima factores comunicativos que se ven claramente reflejados en la actitud y la aptitud social

de la persona. Es lógico mencionar que buscamos gente ambiciosa, con capacidad de esfuerzo y trabajo pero las puertas estarán abiertas a candidatos experimentados y con experiencia que posean las mismas condiciones (no solo recién licenciados).

Se buscan trabajadores altamente cualificados en la técnica, en idiomas, con buenas capacidades comunicativas, capacidad de esfuerzo y de trabajo bajo presión, capacidad de trabajo en equipo, etc., es decir, todo lo necesario para que mientras un trabajador esté en la empresa produzca lo máximo posible. Además, estas empresas ya se han preocupado de transmitir este mensaje, lo que se traduce en que tan solo los recién licenciados con mucha ambición, idiomas y buen expediente académico se plantean seriamente entrar a formar parte de estas empresas. No obstante, esto también va a presentar una serie de inconvenientes, y es que el número de candidatos va a ser menor cuanto mayores sean las aptitudes, actitudes y capacidades exigidas ya desde la misma oferta de empleo, lo que sitúa a estas empresas en una situación de riesgo, pues su nivel de rotación personal es muy alto y ante una falta de candidatos se podría producir una insuficiencia para cumplir con la planificación de recursos humanos. Así pues aquí es donde entra nuestra primera adaptación en el proceso de selección y es lo que nos hace replantear si el modelo a seguir por nuestra consultoría es un sistema de *alto rendimiento* como las empresas o adaptarlo a un *sistema de alto compromiso*.

4.3 Enfoque de Alto rendimiento o alto compromiso

Para obtener una conclusión que nos guíe, hemos tomado como referencia un informe que realizó el instituto universitario de la empresa junto a la universidad de la laguna (2007). Este trata de un estudio empírico respecto a la práctica de recursos humanos de alto compromiso dirigido a las empresas en Canarias (se pueden extrapolar los resultados). El objetivo del estudio es conocer que prácticas dentro del sistema de gestión de RRHH en el sistema de alto compromiso predominan y analizar si existe alguna divergencia dependiendo de las características de la empresa. En el análisis del mismo trata variables que salen muy bien valoradas como la evaluación para la promoción, promoción interna, contratación indefinida y participación. Por el contrario otras no tanto como la remuneración variable y la formación planificada. Por último, concluyen que las empresas que utilizan este método se caracterizan por garantizar la estabilidad laboral y vincular al empresario con la organización más que la remuneración o la formación. Cabe destacar como punto principal que la variabilidad en nuestras remuneraciones se hará positivamente junto a la antigüedad del empleado y la promoción interna. Nunca negativamente. En cuanto a las características de la empresa se observan diferencias significativas en cuanto a su edad pero ninguna en cuanto a su tamaño o pertenencia en el sector (lo que nos beneficiaría puesto que se

podría realizar tanto en grandes firmas como en nuestra consultoría). En las empresas más jóvenes (la nuestra) se valora más la remuneración variable.

Nuestro sistema se basará en el Alto compromiso en contraposición a las grandes firmas lo que nos otorgará una preferencia respecto a los candidatos que quieran formar una carrera a largo plazo y formarse para ser asociados. Esto nos abrirá el abanico de posibilidades en cuanto a candidatos como veremos en la primera medida lo que habrá que hacer más hincapié en las segundas fases del proceso de selección (dinámica grupal).

4.4 Selección por competencias

La selección por competencias se basa específicamente en las características que poseen los candidatos seleccionados en una empresa para que se cree una sinergia interna (compatibilidad) con la que se pueda llegar al éxito empresarial. La adopción de este enfoque hace que se utilice la competencia laboral como herramienta para mejorar la productividad, competitividad en el trabajo y aporta valor estratégico a la organización. Ponemos así pues, énfasis en la parte mencionada anteriormente en la que el factor humano es el más importante en la empresa. Para poder definir correctamente nuestra selección por competencias analizaremos exclusivamente el análisis del puesto de trabajo como el proceso de identificación de los diferentes componentes de un puesto de trabajo (Blanco Prieto 2007).

4.5 Proceso de selección.

Como ya hemos mencionado en el marco teórico, las pruebas a las que se enfrentaran los candidatos serán principalmente un análisis previo del currículum vitae, pruebas psicotécnicas, Prueba grupal, pruebas de idiomas (inglés) y entrevista. Cabe destacar que la prueba de inglés se realizará de manera independiente (las demás pruebas se realizarán en castellano), ya que como hemos seleccionado anteriormente se exigirá un nivel no tan estricto lo que facilitará el encontrar empleados con otras características (dejando a la formación como camino hacia el largo plazo).

1) Preselección de Candidatos:

-Análisis previo del currículum vitae: este se enviará a la empresa por medio de nuestra página, o bien en otras páginas tales como Infojobs (método que utilizaron nuestros dos entrevistados) o incluso por Linkelin. La vía más clásica que sería la entrega del currículum en nuestra oficina.

La primera medida a tomar sería no tomar en consideración la nota media como filtro para poder echar el currículum, ya que buscaremos un perfil más conservador a largo plazo que nos haga poner más énfasis en nuestra formación y motivar a los futuros trabajadores a hacer carrera en nuestra empresa.

Con esta medida nos aseguraremos de ampliar nuestro abanico de posibles candidatos.

Aquí es donde se empiezan a tomar decisiones sobre la adecuación o no del perfil de competencias del candidato requerido para el puesto de trabajo. Se examinará detenidamente el currículum y se calificarán en 3 apartados como son:

- Aptos (candidatos seleccionados),
- No Aptos (candidatos no seleccionados).

Que entren en un apartado u otro dependerá de una puesta en común entre el gerente y el director de recursos humanos. Como hemos mencionado, se bajará la nota media exigida pero se valorarán otras directrices como años cursados, idiomas, movilidad etc.

En cualquiera de los dos casos se le informará al candidato vía email de la decisión tomada por la directiva. En caso de que a algún candidato le falte alguna información que consideremos importante nos pondremos en contacto con él.

Tendremos siempre una oferta actualizada tanto en Infojobs como en nuestra página Web.

2) Pruebas a realizar

Las pruebas deben seleccionarse para obtener los mejores resultados posibles en concordancia con las competencias de los candidatos al puesto de trabajo. Serán realizadas por profesionales.

2.1 Test de personalidad: Para poder medir el desempeño que tendrá el candidato en la empresa es necesario saber las competencias que le caracterizan y sus rasgos en cuanto a la personalidad. Para ello se realizan test en los que se miden las tendencias naturales del individuo (personalidad), su ambición, etc.

Las BigFour se caracterizan por la aplicación del test de personalidad PAPI. Se trata de un proceso de evaluación y muy efectivo en el que se obtienen resultados en factores como la conciencia profesional, mentalidad,

sociabilidad, dinámica de trabajo, temperamento etc. Se comercializa mediante tarifa plana.

La implantación de esta herramienta dentro de nuestra empresa en principio sería viable ya que es la prueba que aumenta considerablemente las posibilidades de la empresa de acertar en el proceso. Para saber la viabilidad económica hemos consultado diferentes proveedores siendo el precio no muy elevado para una empresa de nueva creación. Aun así, se debería llevar a la práctica y ajustarlo a un presupuesto para ver la viabilidad. El modelo seleccionado sería el PAPI-I que está destinado a su vez a profesionales con necesidad de desarrollo personal.

2.2 Pruebas psicotécnicas y de aptitud: Las pruebas psicotécnicas habitualmente se realizan de manera online. Estas están compuestas por diferentes problemas de índole matemático (razonamiento básico) y lingüístico. Se realizará únicamente los candidatos que hayan avanzado al siguiente nivel. Es decir, quienes hayan superado el análisis del curriculum vitae. Se evaluarán también algunos aspectos básicos del puesto a desarrollar con algún ejercicio de simulación donde se pongan en evidencia aptitudes del candidato. Con este objetivo se empleará el cuestionario de competencias: Este es uno de las herramientas que utilizan las cuatros grandes firmas para evaluar las competencias de candidato. Se trata de una prueba estandarizada y corporativa (la realizan en la propia entidad) sobre ejercicios que se pueden dar en el puesto de trabajo. Dentro de esta prueba es posible encontrarse con pruebas situacionales: simulación de un ejercicio en el que las acciones que realizaría el individuo en una situación compleja y concreta nos dan resultados calificables.

El desarrollo de esta aplicación en nuestra empresa sería relativamente sencillo puesto que la realizaría uno de nuestros profesionales supondría un coste mínimo. Cabe destacar que existe la posibilidad de contratación de una empresa externa para la realización del test pero habría que ponerlo en práctica para poder evaluar el coste de ello.

2.3 Prueba grupal: Esta es principalmente una de las propuestas en la selección en las que se basará nuestra consultoría. Como hemos afirmado anteriormente procederemos a establecer un sistema de alto compromiso por lo que uno de las características que se busca es la coordinación y énfasis en el trabajo de equipo.

Esta prueba constará de dos partes: primero una idea con dos contraposiciones en las que se dividirán en dos grupos y deberán debatir al respecto; la segunda se les planteará un problema con la intención de que trabajando en equipo puedan llegar a una solución viable. Se evaluarán características como liderazgo, comunicación y adaptación a los compañeros.

Dentro de esta prueba se suele realizar Assessment Center: Consiste en una prueba que se basa en medir las competencias y rendimiento que tendría el candidato en un puesto de trabajo (situación real). En esta se medirían situaciones como la discusión entre si dentro de grupo seleccionado. Este método ya incluye las pruebas situacionales, además de otros métodos como la exposición oral, discusión de grupos, juego de roles etc. lo que le otorga un grado de dificultad añadido. Ante esta situación el Assessment Center podrá verse incluso establecido en diferentes pruebas en todo el proceso de selección.

En cuanto a la aplicación práctica en nuestra empresa sería totalmente inviable. Esto se debe a que pese a que tiene una alta efectividad requiere de un alto coste de ejecución (mucho entrenamiento, profesionales en este tipo de pruebas etc.) Para las grandes firmas es totalmente asequible realizarlo puesto que tienen más recursos económicos y profesionales (empleados especializados única y exclusivamente en la ejecución de esta herramienta). Se realizarán como ya hemos mencionado pruebas situacionales.

2.4) Pruebas de idioma extranjero (ingles): esta pruebas será básicamente en inglés, y se exige un nivel de B1/B2 un nivel menor a la medida establecida por el Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas que es la que habitualmente solicitan las grandes marcas. Como hemos mencionado se realizará de manera independiente y se realizará el mismo día que la dinámica de grupo para ahorrar tiempo y desplazamiento a los candidatos.

Como nos encontramos en una zona mediterránea en la que se mezclan muchas culturas e idiomas se pedirá por último una breve opinión acerca de un tema a tratar como punto final en el examen (para comprobar un posible nivel de francés o árabe siendo este último en la Zona de Murcia muy extendido con la apertura de numerosos locales dirigidos a este público). Se valorará positivamente.

En cuanto a la aplicación de la prueba se realizará un encargo a una empresa externa para la prueba de inglés lo que no supondría un coste excesivo. Para poder confirmar esta acción habría que llevarlo a la práctica.

3) Entrevista por competencias: última fase del proceso de selección. Habitualmente en las grandes firmas se realizan diferentes entrevistas con personal de recursos humanos (donde se realiza un análisis previo del candidato) y segundo con el gerente más bajo cuyo mando pasaría a trabajar el candidato o directamente con un socio de la firma. En nuestro caso, la entrevista se realizará directamente con el director de recursos humanos. Se buscará principalmente un perfil de asociado por lo que se realizará todo tipo

de preguntas, desde ámbito personal a profesional. Estructuraremos la entrevista en los siguientes pasos:

- Repaso de trayectoria académica y profesional, dejando que el entrevistado se describa así mismo.
- Preguntas abiertas y dirigidas para ver la actitud de este, intentando indagar por la labor realizada en otros trabajos y porque no continuo en ellos (si se diese el caso).

Se trata de una entrevista semi-estructurada ya que pese a que el grueso de la entrevista está planificado de antemano, el entrevistador tendrá total libertad para efectuar nuevas, dependiendo de los desenlaces de esta.

En cuanto a la evaluación de las competencias podemos diferenciar ciertas fases:

1.-Apertura de la entrevista: El objetivo es aclimatar la situación y poner en contexto al entrevistado. Se romperá el hielo con un saludo cordial, una pequeña presentación del entrevistador y la empresa y preguntándole por sucesos u anécdotas acontecidos en los procesos ya anteriores para que vaya sintiéndose cómodo.

-Desarrollo de la entrevista: Es el grueso de esta. Aquí el entrevistador evaluará las competencias que posee el candidato respecto al puesto de trabajo. Cabe destacar que como ya hemos anunciado, no será muy estricto puesto que principalmente se buscan recién licenciados por lo que es normal que no posea sucesos con los que pueda defenderse apropiadamente. Aquí es donde explicará su currículum. Se examinará como se evalúa así mismo mientras explica su trayectoria. Se tomarán en cuenta aspectos y características como responsabilidad, negociación, trabajo en equipo, adaptación, comunicación verbal y organización.

-Despedida: Se concluirá la entrevista informándole que en unos días se le avisara mediante una llamada telefónica la decisión tomada por la empresa. En algunas ocasiones es posible que se le dé una referencia de cómo ha ido (aunque esto en la mayoría de los caso es implícito).

Tras la entrevista el entrevistador pondrá en común la información obtenida con el gerente para poder tomar una decisión.

Con respecto a la evaluación de dicha entrevista debemos considerar los siguientes aspectos:

A. Informe de selección del candidato: Después de recoger toda la información obtenida con las pruebas anteriores se realiza un informe para

poder tomar la mejor decisión respecto a la elección del mejor candidato. Dicho documento deberá informar sobre la formación y experiencia, disponibilidad, movilidad, intereses, resultados obtenidos en las pruebas anteriores, valoración de la entrevista y valoración general del mismo respecto a las exigencias y competencias del puesto a cubrir.

B. Toma de decisiones: La decisión será tomada por el asociado correspondiente al departamento que vaya a cubrir y el director de recursos humanos.

La decisión será tomada respecto a tres factores: persona, puesto y organización (Pereda y Berrocal 2011). El candidato que mejor lo cumpla será seleccionado y se le realizará un seguimiento exhaustivo los primeros meses para corroborar esta decisión (sigue formando parte de la toma de decisiones).

La entrevista por competencias que realizamos en nuestra empresa será muy similar a la que realizan las grandes firmas. La principal diferencia reside en que no se valorarán tanto las competencias técnicas sino las competencias transversales. Esto quiere decir que si nos basamos exclusivamente en un modelo en el que solo se evalúen los conocimientos, estaremos desechando individuos perfectamente validos en cuanto a nuestra filosofía (asociado). Estas pautas implican que pese a que se requieren un mínimo de conocimientos (resultados tangibles), se valorará en mayor medida valores afines a la cultura corporativa, ética, comunicación y estabilidad.

4.6 Periodicidad y otros aspectos.

En cuanto al periodo de reclutamiento y selección, las grandes firmas lo realizan habitualmente en dos periodos anuales que suelen ser en Septiembre y en Mayo (fechas que concuerdan con los meses posteriores a los exámenes donde se centrarían los estudiantes que acaban de terminar su periodo universitario). Las pruebas de selección suelen comenzar un par de meses antes de cuando se necesita al personal para el puesto de trabajo. Como nos indica Mario en la entrevista, desde el momento que echo el curriculum hasta el primer día de incorporación a su puesto de trabajo trascurrieron 50 días, entre los que se encontraban el examen previo al curriculum y todas las pruebas. En nuestro caso las fechas de selección se realizaran cuando se necesite un puesto más a cubrir o directamente cuando quede una vacante en nuestra plantilla. Cabe recordar que nuestra rotación no es tan evidente (no es el objetivo) como las de las grandes firmas. Un proceso de selección formalizado, estructurado, enfocado a las necesidades de la empresa y exigente se va a traducir sin duda en una mayor. Cabe destacar como un punto importante, que la metodología que utilizan las grandes firmas es dura y exigente, pero es algo que se saben con anterioridad.

Las grandes firmas suelen hacer promoción en ferias de orientación profesional como el Salón Internacional del estudiante y de la oferta educativa para captar futuros talentos. Además de una información muy selectiva en su web corporativa, donde se pueden ver diferentes entrevistas que les hacen, tanto al personal directivo que a jóvenes consultores que acaban de realizar las pruebas y están en proceso de formación.

Como medida de nuestra empresa en cuando al fomento de trabajo y motivación se realizará una oferta limitada de plazas para estudiantes de último año que aún no hayan concluido la carrera donde el proceso de selección no sea tan estricto lo que hará que se coja una imagen corporativa fuerte entre la gente joven, dando a entender que damos oportunidades laborales a todo el mundo. Entrarían a formar parte de un escalafón anterior al del consultor junior y tendrá posibilidad de promoción a este con la conclusión de las prácticas y finalización de la carrera. Estas ofertas estarían principalmente incluidas en las universidades de la zona como son la Universidad Miguel Hernández de Elche, Universidad de Alicante, Universidad de Murcia y UCAM. Cabe destacar la posible inclusión de la Universidad Politécnica de Cartagena si posteriormente, se decidiese desarrollar una rama para consultores SAP donde entrarían otras carreras técnicas como Ingeniería Industrial, Mecánica etc.

Cabe destacar que no se realizará ninguna prueba de capacidades o ejercicios de simulación ya que basamos principalmente nuestro proceso de selección en actitudes y capacidades personales por lo que la formación supondrá un elemento significativo.

Entre los candidatos se valorará positivamente haber desempeñado trabajos similares al puesto que se realizará en nuestra empresa por lo que en caso de demostración de ello (experiencia superior a 1 año en otra consultoría) supondrá un gran avance en la primera prueba y un valor añadido para las siguientes.

4.7 Socialización

El proceso de selección para completarse adecuadamente requiere de una última fase: la socialización. Este proceso en las grandes firmas se realiza a gran escala. Suelen realizarse jornadas de bienvenida incluso, como observamos en un video de la cuenta oficial de Deloitte España en Youtube (2016) se realizan cursos de acogida. En estos cursos se realiza un discurso por parte de CEO de la compañía explicando la historia de la entidad y toda la política de actuación que la rodea. Como manifiestan en el video los propios candidatos, los cursos están diseñados para conocer a los compañeros antes de empezar el trabajo, crear sentimiento de grupo y así romper el hielo de los primeros días. A la vez, les sirve como formación inicial.

En nuestra empresa al ser una Pyme no dispondremos de ese tamaño al que hacen referencia para realizar una convención por lo que se procederá a un protocolo diferente: El primer día el gerente del departamento se encargará de decirle todas las condiciones respecto a su puesto de trabajo (organización del área de trabajo, presentación de compañeros, normas de seguridad, materiales, programas etc.). El día continuará con la asignación del nuevo empleado en un grupo de trabajo. El objetivo básico de esto es que sus primeras tareas en la empresa las realice con una supervisión y el trabajo en equipo ayude a la integración de la empresa.

4.8 Adaptación de la Formación.

Como hemos comentado en el epígrafe anterior la formación será el pilar fundamental en el que se base nuestra empresa. Esta es para cualquier recién titulado la principal fuente de motivación para formar parte de una organización ya que se asegura una fuerte formación, actualizada y operativa lo que hará que crezca como profesional en el área que esté trabajando.

Por tanto, esta formación no ha de entenderse únicamente como un beneficio para la empresa; en las grandes firmas lo que sucede es que los trabajadores al ser conscientes del alto grado de exigencia y rotación buscan en la formación la principal vía para avanzar en su carrera profesional en vistas a trabajar en otras empresas en busca de un trabajo mejor. Este no es el caso nuestra empresa ya que busca gente joven para ir promocionando internamente, pero deberá estar abierto a empleados que haya adquirido una base importante en otras firmas.

En las grandes firmas se exige a todos aquellos auditores, la inscripción en el Registro Oficial de Auditores de Cuentas. Asisten a programas de formación continua de una duración de al menos 120 horas en un periodo de 3 años, de las cuales han de realizar anualmente 30 horas como mínimo. De dichas horas, al menos 20 horas al año y 85 horas por cada periodo de 3 años deben realizarse en materias relativas a contabilidad y auditoría de cuentas, de acuerdo con lo establecido en el artículo 41 del mencionado Real Decreto. (Ernst & Young, S.L. 2016). Aun así los auditores tendrán que hacerse cargo del CPE, que requiere un mínimo de formación anual. Estas medias se forman en toda la organización a nivel mundial.

La formación no solo se rige por la normativa vigente sino que además, se realiza en el día a día. Se busca el desarrollo de los auditores menos experimentados mediante la supervisión directa de los gerentes o empleados con más antigüedad en la empresa (esto se realiza mediante la supervisión y la experiencia que tienen nuestros profesionales con más rango, que trabajaran

directamente con ellos), el proceso denominado “Mentoring” Se busca de este modo un desarrollo continuo, en que el trabajador se forma trabajando.

Otro ejemplo lo encontramos en el informe de transparencia de Deloitte (2016) en él nos afirma que como otras firmas, su nivel de formación es continua y no cesa en ninguna de los rangos establecidos, desde consultor Jr. hasta socio. Se caracteriza por la realización de seminarios, cursos, presentaciones, conferencias y grupos de discusión, incluso tareas como la interacción con el instructor en las actividades formativas etc. El nivel de aprendizaje mínimo es el mismo al mencionado con EY(mismas horas anuales y globales...) por lo que podemos concluir que el nivel de formación en estas grandes firmas suele ser idéntico y a gran escala, haciéndose fuerte en el día a día y mejorando gracias a la presión continua a la que están sometidos.

Una vez visto los niveles de formación de estas empresas proponemos una estructura para nuestra empresa que será la siguiente:

- Normas técnicas de auditoría/consultoría estratégica/legal/fiscal: 50%
- Principios Contables: 20%
- Idiomas (inglés):10%
- Otras materias: 20% donde encontramos:
- Desarrollo de habilidades: 50%
- Herramientas informáticas: 30%
- Materias jurídicas: 10%
- Otras: 10%

Disipamos que el 50% de la formación que se dará a nuestros empleados formara parte del grueso de la actividad diaria que comprenda la empresa. Principalmente nuestra consultoría es jurídica y auditoria. Observamos también que la formación debe de ir dirigida con Principios Contables puesto que debe de ser una de nuestras herramientas principales, encontrando también Idiomas. Como hemos mencionado en el apartado de proceso de selección, el nivel que solicitamos esta un peldaño por debajo del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas por lo que los años principales de senior debe estar claramente reflejado. Por último encontramos “Otras actividades formativas”, en las que se puede destacar la participación como ponentes en congresos o seminarios, o el desarrollo de habilidades tales como el trabajo en equipo, el liderazgo. Señalamos además, que más del 70% de esta formación se realizará de forma presencial lo que fomentará las

relaciones sociales entre los trabajadores de nuestra organización, y el 30% restante mediante métodos e-learning.

Para realizar esta distinción en los porcentajes se ha tomado como referencia los informes de transparencia de KPMG (2016) que asegura que el grueso de la formación debe estar en las normas técnicas de cada puesto de trabajo. Nosotros exclusivamente, lo hemos modificado para comprender que es una carrera de fondo y que la base principal del día a día se aprenderá de los mentores (gerentes) que estén al mando en cada departamento, dándole mayor importancia a las otras ramas.

Según la entrevista realizada a Mario Puerto, pese a que aún no ha recibido formación desde que se encuentra trabajando para GrantThornton (1 mes), nos comenta que compañeros suyos realizan formación de manera periódica habitual, sobre todo en los meses posteriores al verano(septiembre) donde empieza de nuevo la temporada de trabajo. Si bien podemos ver que la empresa Deloitte realiza diferentes cursos de acogida y formación inicial a nivel nacional. Así pues la periodicidad de nuestra empresa estará compuesta por una jornada extraordinaria (por los meses de mayo y septiembre) para cada nuevo empleado (duración aproximada 3 días). Esta jornada será principalmente un curso de contabilidad impuesto por un gerente de la empresa. Además sobretodo formación online principalmente en idiomas los primeros meses. De este modo, se complementará la formación en herramientas informáticas, empleando diversas plataformas de formación online.

PwC defiende en alguna entrevista que la formación es tanto técnica como de habilidades por lo que a mediados de 2013 se creó una “Universidad Corporativa” con diferentes escuelas de formación que comprendían contenidos técnicos, de adquisición de habilidades, sectoriales etc. Según el informe de transparencia anual de KPMG para los empleados junior, han puesto en marcha un máster universitario a cursar en el primer año de contratación en diferentes empresas en Madrid y Barcelona. No obstante, aquí cabe señalar que las 4 firmas tienen másteres de auditoría en universidades como ICADE, principalmente para formar a los nuevos auditores.

En contraposición la creación de una Universidad Corporativa es actualmente una Utopía para una Pyme por lo que procederemos a afianzar el convenio anteriormente mencionado con las universidades de la zona. Además se tomará la iniciativa de financiar por parte de la empresa un máster experto en Auditoría de Cuentas o en Contabilidad, fiscalidad etc. La ventaja de estos máster es que se realizan el fin de semana en un modo intensivo lo que otorgaría a los nuevos trabajadores la opción de compatibilizar tanto trabajo como la formación.

5. Propuesta global, proceso de selección y formación

En la tabla 7 podemos observar un resumen de las adaptaciones realizadas de los procesos de selección y formación a Pymes.

	Grandes firmas	Adaptación
Enfoque en el desarrollo de la gestión de recursos humanos	Sistema de alto rendimiento	Sistema de alto compromiso
Objetivos básico	Conseguir el máximo rendimiento del capital humano en términos de eficacia y eficiencia	Conseguir un mayor esfuerzo de los empleados, buscando la motivación y la convergencia de sus intereses con los de la empresa
A) Proceso de contratación	Muy riguroso.	Adaptado
A.1)Reclutamiento	<p>Selección de Currículum. Filtro más riguroso: se exige un excelente expediente académico. Su filosofía es exigente en el corto plazo. Buscan recién licenciados, jóvenes con altas expectativas.</p> <p>Reclutamiento por competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Fuerte imagen corporativa -Web y redes sociales 	<p>1º Currículum. Diferentes filtros Se busca el largo plazo por lo que el expediente académico no será tan riguroso. Otras pruebas tendrán más relevancia. Pese a que también se buscan jóvenes licenciados o por acabar la carrera, se tendrá en cuenta candidatos con experiencia en otras empresas.</p> <p>Reclutamiento por competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Trabajo a l/p para la construcción de un nombre. -Fomento de RRSS
A.2)Selección	1ºPrueba de Idioma (Ingles). Requisito mínimo de B2/B1 como Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas	<p>1ºTest de personalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> -Test PAPI-I <p>2ºPrueba psicotécnica</p>

	<p>2º Test de personalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> - Test PAPI <p>3º Prueba psicotécnica:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cuestionario de competencias - Pruebas situacionales <p>4º Entrevista con el encargado de RRHH</p> <p>5º Entrevista con un director/socio. En ocasiones puede realizarse en inglés o al menos una parte. Por competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación crítica de las competencias técnicas <p>En general: Assessment Center</p>	<p>- Cuestionario de competencias</p> <p>2º Prueba grupal. Es la parte más importante de nuestro proceso de selección. Consideramos que es fundamental la fluctuación e interacción del individuo con otros posibles candidatos. Esto nos otorgará una imagen de su futuro desempeño.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pruebas situacionales <p>3º Prueba inglés. Similar pero se exige un nivel menor puesto que no lo consideramos una medida eliminatória.</p> <p>Se le añade un apartado de libre escritura donde se valoraran otros idiomas.</p> <p>4º Entrevista Socio por competencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación transversal
A.3) Socialización	<p>Jornadas de bienvenida (cursos de acogida). Desde el primer día, el consultor Jr. irá acompañado de un compañero de rango superior que le ayuda a conciliar las labores diarias.</p>	<p>- El primer día el gerente será el encargado de informar al nuevo empleado de todo lo relacionado con su puesto de trabajo y le presentará a sus compañeros</p> <p>- Se le asignará un grupo de trabajo con el que compartirá los primeros días en la empresa.</p>
Formación	<p>Alto volumen de formación, técnica y alineada con el desempeño del negocio</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cursos de acogida. <p>- La formación se recibe en el master de auditoría de cuentas y contabilidad impartido (suelen tener incluso master especializados en el puesto y universidades corporativas) y en el mismo día a día por tus superiores.</p>	<p>La formación es el pilar fundamental de ese sistema. El grueso de la formación está compuesto por el día a día. Además:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se realizará un curso online de forma periódica y los contenidos serán contables, idiomas, herramientas de trabajo y habilidades sociales. <p>Imposibilidad de poseer una universidad corporativa por lo que se financiará a los nuevos empleados con un master experto en universidades de la zona. Estos master expertos se imparten los viernes por la tarde y sábados lo que le otorgaría una</p>

	El master tiene una duración de 2 años. Los fin de semanas e intensivo en Septiembre	coordinación perfecta entre el trabajo y la formación.
Visión del empleado	El máximo rendimiento es la clave para el desarrollo vertical de este. No todos tienen las aptitudes para ello.	Asociado. Largo plazo
Carrera profesional	Pese a que tienen los rangos establecidos desde el primer día y saben cómo promocionar, son conscientes de la alta exigencia del día a día y de la dificultad de llegar a Gerente y Socio. El tercer año suelen rotar y buscar un empleo en otras empresas del sector	Los rangos están establecidos por lo que este hecho motiva al trabajador a permanecer en ella. Esto produce también muchos movimientos laterales lo que supone que además el empleado se hará cargo de diferentes actividades lo que le ayudará a trabajar.
Ventajas para la empresa y el empleado	Rendimiento del Capital Humano desde el primer día, el alto volumen de trabajo hace que la formación sea muy fuerte por lo que obtienen un gran currículum.	Los objetivos del empleado convergen con los de la empresa. Además, la figura de un empleado que ha perdurado muchos años en la empresa otorga una gran imagen a la firma. Esto se ve reflejado en el día a día con las pequeñas empresas, que valoran mucho el acercamiento de los profesionales y muchas veces y supone una gran ventaja empresa-cliente.

Tabla 7 Adaptación de gestión a Pymes. Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones:

Las grandes firmas de consultorías poseen unos medios muy superiores al de resto de empresas. Es por ello que se pueden permitir aplicar un Sistema de alto rendimiento. Esto supone que el nivel de exigencia y volumen de trabajo fomente el nivel profesional de sus empleados pero también les somete una carga al cabo de los años y dejen la entidad. Aun así gracias a su profesionalidad y reconocimiento no le faltan candidatos puesto que el beneficio es mutuo. A la hora de adaptarlo a una consultoría de nueva creación

dirigida a Pymes consideramos que este sistema no es el más adecuado. En primer lugar porque a los propietarios de las Pymes suelen depositar su confianza en gente afín a ellos y una empresa con tanta rotación supondría una desventaja.

Cabe mencionar que el modelo de gestión de recursos humanos que hemos planteado en la aplicación práctica se asemeja al modelo citado por (Sánchez, Aragón y Rubio 2012). Observamos cómo se toma una visualización a largo plazo de la carrera de los empleados (asociados), la adaptabilidad del proceso de selección e incluso en la formación técnica y cultural que se adquiere.

En cuanto a la adaptación del proceso de contratación. Las grandes firmas se basan en un reclutamiento por competencias lo que significa una imagen corporativa fuerte. Esta se obtiene realizando un trabajo profesional y por supuesto, con un buen equipo de Marketing. Es por eso que el uso de redes y Web corporativa es indispensable en este sector para el reclutamiento. Nuestra empresa deberá trabajar desde cero en el posicionamiento de esta, tanto en redes sociales como en webs de búsqueda de empleo. La idea es proyectar una imagen de empresa activa y profesional por lo que es necesario llevar todas las herramientas al día. La creación de la imagen corporativa es una carrera a largo plazo. Esta imagen corporativa marcará nuestra cultura organizacional, creando así los valores de personal que deberemos buscar en los nuevos candidatos.

En lo que respecta al proceso de selección las grandes compañías lo realizan de manera muy exhaustiva y estricta. Se basan en diferentes pruebas como los test de personalidad, test de aptitudes, prueba grupal y entrevista personal. Todas ellas estas están regidas bajo una selección por competencias. Dentro de estos procesos encontramos diferentes herramientas como: Assessment Center. Este se trata de un método de evaluación de competencias sofisticado que engloba diferentes técnicas. Debido a su complejidad, la adaptación a nuestra empresa solo estará representada en las pruebas situacionales. También tenemos otra herramienta como el cuestionario de competencias que nos permite evaluar aptitudes y es fácil de adaptar. Mención especial al Test de personalidad PAPI-I que nos ofrece unos resultados bastante acertados de las actitudes y motivaciones que tomara en un futuro el candidato. Este pese a que no contamos con datos económicos, se torna accesible.

En cuanto a la entrevista de trabajo, es necesaria una adaptación dirigida hacia la realización de una entrevista a una evaluación más transversal. Nos interesa obtener más información acerca de la afinidad con la cultura de la empresa.

En términos formativos, las empresas se caracterizan por aplicar métodos formativos con mucho volumen. Además, estas empresas tienen muchas veces en su poder, sus propios masters especializados. La mayoría de Pymes no cuentan con la capacidad económica suficiente para realizar acciones formativas de gran magnitud. Por lo tanto, nuestra recomendación para este tipo de empresas se dirige hacia un primer proceso formativo enfocado a la integración de nuevos empleados y más tarde la creación de la figura del mentor, quien acompañará durante todo el proceso de aprendizaje. Otra opción de adaptación irá enfocada hacia un proceso a largo plazo, haciendo hincapié en aspectos técnicos y al no poseer universidades corporativas, financiando master a los nuevos empleados.

Como elemento omnipresente, cabe mencionar que las propiedades a las que hacen referencia (Fuentes García y Sánchez Cañizares 2005) se ven aplicadas en todo el proceso de selección: Afinidad y coherencia con los objetivos de la empresa. Flexibilidad en cuanto a la adaptación del proceso. Transparencia, elemento principal para el crecimiento de marca anteriormente nombrado y claridad, puesto que está formalmente definido.

Cabe destacar que el factor económico y el volumen empresarial dificultan mucho la adaptación. Las grandes marcas poseen personal especializada para todo tipo de puesto, mientras que las Pymes obtienen una adaptación más horizontal. Pese a todo lo mencionado anteriormente, es necesaria una aplicación práctica en empresas del modelo de selección y formación para comprobar si todavía se requieren de mayor adaptación, o por el contrario, los individuos seleccionados son los correctos para la empresa.

7. Bibliografía

- Becker, B. E. & Mark A. Huselid. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Journal*, 16, (1), 53-101
- Blanco Prieto, Antonio. "Enfoque analíticos de identificación y descripción de competencias" en *Trabajadores Competentes*. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias, 33-43. Madrid: Editorial ESIC, 2007
- Deloitte España. (2016). "Cursos acogida Deloitte 2016" Youtube 2 de Noviembre de 2016 <https://www.youtube.com/watch?v=iG5hGPdrNfg>
- Deloitte. "Informe de transparencia 2016". Visitado por ultima vez el 01 de Junio de 2016 <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de-deloitte/Deloitte-ES-Informe-de-Transparencia-2016.pdf>
- Díaz-Díaz, N.L., Yanez-Estévez V. y De Saá-Pérez S. (2007). "La gestión de recursos humanos de alto compromiso en las empresas canarias: una aplicación de la metodología Rasch" «Instituto Universitario de la Empresa.» ISSN 1139-4501
- Dolan, Simon L., Ramón Valle Cabrera, Susan E. Jackson, y Randall S. Shuler. *La gestión de los Recursos Humanos*. Aravaca. Madrid: McGraw Hill, 2007.
- Ernst & Young, S.L. "Informe de transparencia 2016". [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Informe_Anuual_de_Transparencia_2016/\\$File/EY-Informe-Transparencia-2016-Spain.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Informe_Anuual_de_Transparencia_2016/$File/EY-Informe-Transparencia-2016-Spain.pdf)
- "Deloitte, PwC, KPMG y EY dispararon su negocio el año pasado" *Expansión*, 6 de Abril de 2016, último acceso: 20 de 04 de 2017. *Expansión* <http://www.expansion.com/empresas/2016/04/06/57037b57268e3eaf608b457d.html>
- "Radiografía del sector de la auditoría en España" *Expansión*, 5 de Abril de 2016, último acceso: 21 de 04 de 2017 <http://www.expansion.com/empresas/2016/04/05/570381f2268e3e555f8b4573.html>
- "Deloitte, PwC, EY y KPMG duplican su negocio en España en diez años" *Expansión*, 25 de Abril de 2016, último acceso: 01 de Mayo de 2017 <http://www.expansion.com/empresas/2017/04/25/58fe5911e2704e29328b4727.html>

Frías Gómez, J. y Pérez Velasco, V. "La evaluación del perfil profesional como un factor clave para el éxito de la actividad emprendedora" *Revista de Estudios de Juventud*, ISSN 0211-4364, 2000, (51), 37-45.

Fuentes García, F., y Sánchez Cañizares, S. "Auditoría del Reclutamiento, selección y socialización de RR.HH". *Capital Humano*, Noviembre de 2005, Nº19, Editorial Especial Directivos.

Gómez-Mejía, Luis R., David B. Balkin, y Robert L. Cardy (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

GrantThornton. Web Corporativa "Recursos Humanos". <http://www.grantthornton.es/RRHH/>.

KPMG Auditores, S.L. "Informe de transparencia 2016" visitado por ultima vez el 01 de Junio de 2016, <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/informe-transparencia-2016.pdf>.

Lertxundi Lertxundi, A, y Landeta Rodríguez, J (2010). "Estrategia competitiva y sistemas de trabajo de alto rendimiento" *Revista Europea de Direccion y Economia de la Empresa*, vol 20. Núm 2, 73-86 ISSN 1019-6838

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad(2017) "Estadísticas PYME Evolución e Indicadores." Boletín Oficial del Estado. visitado por ultima vez el 01 de Junio de 2016

Pereda, S., y F. Berrocal. "La entrevista por competencias" en *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces, 2011.

Sánchez, G., A. Aragón, y A. Rubio. *Dirección de Recursos Humanos*. Murcia, Diego Marín, 2012.

Werther, William B., y Davis Keith(2008). "*Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las empresas*". México DF: McRaw-Hill, 2008.

Chiavenato

ANEXOS



ANEXO 1.

Entrevista personal

Se han realizado 2 entrevistas personales, una a Gema Santos Del Río, graduado en Administración y Dirección de Empresa en la Universidad de Burgos y consultor jurídico/fiscal en PwC(realizada el 10/06/16)

-¿Por qué medio envió su CV?

Infojobs

-¿Cuáles fueron las pruebas de selección a realizar?

1ºPrueba de Ingles y prueba psicotécnica (Online)

2ºDinamica de grupo (ya no se realiza desde enero de 2017) con pruebas donde simulan problemas que suceden en el puesto de trabajo y prueba de contabilidad presencial

3ºEntrevista con el encargado de RRHH vía telefónica

4ºEntrevista con un director/socio de PwC

-¿En qué fecha fueron las distintas pruebas?

La primera prueba se realizó en agosto de 2014, la segunda en Octubre de ese año y las dos siguientes en marzo de 2015

-¿En cuánto tiempo suelen promocionar sus compañeros?

Se promociona cada año. Las promociones se comunican a finales del mes de junio

-¿Cuáles son los distintos grados jerárquicos a diferenciar en tu departamento?

1) Asistente (2 años)

2) Sénior (2 años)

3) Supervisor (2 años)

4) Gerente (3 años o más) (no todo el mundo puede optar a este puesto)

5) Director(los años no están establecidos y no todo el mundo puede optar a ello)

6) Socio

-¿Por qué vía recibe la formación?

La formación se recibe en el master de auditoría de cuentas y contabilidad impartido por PwC/ Cunef/ Ceu y en el mismo día a día por tus superiores

-¿Cada cuánto reciba la formación?

El master tiene una duración de 2 años. Los fin de semanas e intensivo en Septiembre

-¿Recibió formación para incorporarse inicialmente al puesto de trabajo?
¿Y antes/ durante el proceso?

Se comenzó inmediatamente el master nombrado anteriormente.

-¿Considera su puesto vinculado al alto compromiso? (carrera a largo plazo) o más bien a alto rendimiento (renovación constante del capital humano)

El nivel de exigencia es muy alto. Se adquieren grandes responsabilidades muy pronto. La estructura de la empresa es piramidal y generalmente la intención es formarse unos años y cambiar de trabajo después por lo que la rotación a partir del tercer año es muy elevada.



ANEXO 2

Entrevista personal

Mario Puerto, graduado en Derecho y ADE en la Universidad de Alicante y candidato en procesos de selección a consultor jurídico/fiscal en GrantThornton (realizada el 01/06/16)

-¿Por qué medio envió su CV?

Infojobs

-¿Cuáles fueron las pruebas de selección a realizar?

1ºUna entrevista con un técnico de recursos humanos (en el que se realizaba un examen preliminar) y a continuación una prueba de 15 minutos en inglés (en la misma entrevista).

2ºEntrevista Director de Recursos Humanos, siendo una gran parte en inglés.

3ºEntrevista Gerente fiscal y Socio (realizando preguntas más relacionadas con el puesto de trabajo). Una gran parte de la entrevista también en Inglés. Solo quedaban 3 candidatos.

-¿En qué fecha fueron las distintas pruebas?

Desde que eche el Curriculum Vitae, hasta que entre en el puesto de trabajo trascurrieron 50 días. Se realizaron en Abril de 2017.

-¿En cuánto tiempo suelen promocionar sus compañeros?

Se suelen hacer cada año una prueba de rendimiento y según el resultado se promociona o no.

-¿Cuáles son los distintos grados jerárquicos a diferenciar en tu departamento?

Asistente 1, asistente 2, senior 1, senior 2, supervisor 1, supervisor 2, asistente de gerente, gerente, director, socio, socio equity

(Además nos proporciona un enlace a la web de recursos humanos de su empresa):



-¿Por qué vía recibe la formación?

Existen dos tipos de formación, online y por cursos presenciales que suelen tener una duración de 2 semanas.

-¿Cada cuánto reciba la formación?

De momento no he recibido ninguna formación.

-¿Recibió formación para incorporarse inicialmente al puesto de trabajo?
¿Y antes/ durante el proceso?

No

-¿Considera su puesto vinculado al alto compromiso? (carrera a largo plazo) o más bien a alto rendimiento (renovación constante del capital humano)

Si, desde el primer momento nos dejan claro que somos un activo para la empresa, que iremos recibiendo formación habitualmente y trabajaremos codo con codo con el gerente, además que nos enseñan habitualmente todo lo que necesitamos de los programas a realizar.