

Trabajo Final de Graduación

Innovación para los procesos de Selección, Onboarding y Retención del personal

Administrativo en Empresas Neuquinas

Alumna: Mariana A. Radesca

Universidad Siglo XXI



Índice

| | |
|--|----|
| Índice..... | 2 |
| Identificación del Problema | 5 |
| Objetivos | 10 |
| Objetivo General..... | 10 |
| Objetivos Específicos | 10 |
| Justificación | 11 |
| Marco Teórico | 12 |
| Perfiles de Puesto | 12 |
| Factores de retención de personal | 14 |
| Tendencias en procesos de Búsqueda y Selección | 17 |
| Capacitación y desarrollo de Carrera..... | 21 |
| Sobre los procesos de Onboarding | 25 |
| Experiencia del Colaborador en el proceso | 30 |
| Etapas del Proyecto..... | 32 |
| Perfiles de puestos | 33 |
| Factores de retención de personal | 34 |
| Procesos de Búsqueda y Selección | 35 |
| Capacitación y desarrollo de Carrera..... | 36 |
| Procesos de Onboarding..... | 37 |
| Experiencia del Colaborador en el proceso | 38 |
| Implementación de la Innovación..... | 41 |
| Análisis Cuantitativo y Cualitativo | 41 |
| Herramientas sugeridas para el Onboarding | 55 |
| Desarrollo de Carrera..... | 59 |
| Apartado “Mi primer empleo” | 61 |
| Plan de Formación Modelo | 65 |
| Apartado “Grupos de Trabajo” | 69 |
| Espacio “Consultoras”..... | 69 |
| Evaluación de Resultados y Validación con Expertos | 72 |
| Portal de Formación y Empleo “Rumbo” | 72 |
| Conclusiones | 78 |

| | |
|--|----|
| Referencias | 83 |
| Apéndices | 85 |
| Apéndice A: Encuesta diseñada para postulantes de empleos administrativos en empresas de Oil&Gas | 85 |
| Apéndice B: Encuesta diseñada para responsables de las organizaciones | 85 |
| Apéndice C: Entrevista a Ignacio Fernández Beschtedt - Director Provincial de Empleo y Fortalecimiento Institucional - Creador de “Rumbo” | 85 |
| Anexos | 86 |
| Anexo 1: Cronograma del Proyecto. | 86 |
| Anexo 2: Búsquedas de personal administrativo para empresas de Oil & Gas publicadas entre Enero de 2020 y Junio de 2021. | 86 |
| Anexo 3: Resultados de la Encuesta realizada a Responsables de Recursos Humanos de Empresas de la Región. | 86 |
| Anexo 4: Resultados de la Encuesta realizada a postulantes de empleos administrativos en empresas de Oil&Gas. | 86 |
| Anexo 5: Perfiles de Puesto diseñados en base al análisis de las búsquedas de personal publicadas en la región. | 86 |
| Anexo 6: Paso a paso para la creación del Perfil de Puesto Analista. | 87 |
| Anexo 7: Formulario de alta para Proceso de Onboarding..... | 87 |
| Anexo 8: Formulario para el Diseño de Agenda | 87 |
| Lista de Tablas | 88 |
| Lista de Ilustraciones | 89 |

Introducción

Neuquén es el epicentro de Vaca muerta, una de las principales reservas de gas no convencional en nuestro país y en el mundo. En ella conviven empresas productoras (de extracción) y de servicios, vinculadas al negocio del Oil & Gas, pero también comercios y emprendedores que aportan insumos y servicios a esta gran industria.

Para favorecer el desarrollo de la región, además de las inversiones necesarias y el acompañamiento por parte de las instituciones provinciales y nacionales que aporte un marco legal, en los últimos años ha surgido la necesidad de superar dos obstáculos que impiden su progreso: la elevada *rotación* y la *capacitación del personal* vinculado a la industria.

Respecto de este último, hay un fuerte interés en la formación de Líderes, la consultoría en RRHH, las técnicas de Selección y Retención de personal, entre otras. Prueba de ello es el hecho de que entre el 8% y el 20% de las búsquedas laborales publicadas por las principales consultoras de la región apuntan a puestos de Analistas Contables, Supervisores y Gerentes Administrativos. En la mayoría de los casos se pone el foco en tareas específicas como la conciliación de cuentas, facturación, seguimiento de cobranzas y pagos y buen uso del Cash Flow de la Empresa. Asimismo, se requiere personal autónomo con capacidad de liderar equipos de alto desempeño.

El crecimiento de la industria del Oil & Gas trae consigo una alta rotación del personal en búsqueda de mejores condiciones de trabajo. Esto, sumado a un nivel de capacitación en ocasiones insuficiente, hace que la búsqueda de un candidato deba suspenderse por no cumplir los postulantes con todos los requerimientos de las empresas. En otras situaciones, el candidato no logra adaptarse

a la cultura de la organización (o no cubre las expectativas que se tenían sobre su desempeño) y es entonces cuando el proceso de incorporación y/o retención fracasa.

Estos son algunos de los problemas que se buscan resolver a partir del diseño de un portal web que optimice los procesos de Selección, Onboarding y Retención de personal que llevan adelante las consultoras más importantes de la región; y que permita acercar a empresas y postulantes en el desarrollo de su carrera.

Identificación del Problema

En la Argentina, el 50% de los empleadores tiene dificultades para encontrar las habilidades que necesita. (ManpowerGroup, 2020). Esto, sumado a los diferentes deseos de los trabajadores según su rango etario, genera un desafío adicional para las organizaciones: el desarrollo de estrategias que permitan atraer y retener el talento que necesitan.

En la cuenca Neuquina, luego de la caída de la actividad hidrocarburífera y la consecuente merma de la demanda laboral provocadas por la pandemia de Covid 19 durante 2020, se observa una recuperación en el volumen de ofertas laborales para empleados administrativos, en niveles similares a los observados a principios de 2020.

Es importante destacar que no todas las búsquedas son publicadas y, en ocasiones, las empresas realizan procesos internos de promoción, para cubrir las vacantes que surgen en los puestos administrativos.

A partir de una encuesta realizada a Gerentes de Operadoras Petroleras y Empresas de Servicios, y a responsables de Consultoras dedicadas a la búsqueda de personal, surge que el perfil más buscado en la región es el de Analista o Asistente Administrativo. Las causas de dicha demanda

son variadas: Reemplazo de personal desvinculado, Rotación del mismo y Creación de nuevos puestos de trabajo.

Sobre los factores considerados como preponderantes a la hora de contratar personal, el Conocimiento Técnico, las Competencias en relación con otras personas – liderazgo, trabajo en equipo, autonomía – y las referencias de antiguos empleadores aparecen como los más relevantes, mientras que la alineación a la cultura organizacional no fue considerada como determinante. Esto último, sumado al hecho de que el 75% de los encuestados manifestó desconocer las técnicas de Onboarding, da la pauta de que en la región es primordial ofrecer este tipo de herramientas para disminuir la rotación del personal y garantizar su inserción en las compañías por más tiempo.

Consultados acerca de las técnicas contratadas para la selección del personal, los entrevistados manifestaron en primer lugar haber solicitado Exámenes Psicotécnicos; en segundo lugar, Entrevistas de Talento y pruebas técnicas y, en tercer orden, Evaluaciones médicas.

En relación con las dificultades a la hora de encontrar Talento, las Consultoras manifestaron no tener impedimentos para hallar candidatos debido a la alta cantidad de postulantes que responden a las búsquedas publicadas. Pero reconocieron haber extendido los procesos de reclutamiento por no cubrir los candidatos las exigencias solicitadas por los Clientes.

En aquellos casos en que se recurrió a búsquedas internas, no se detectaron inconvenientes en el proceso de selección. Las Operadoras por su parte, manifestaron dos cuestiones muy importantes: en primer lugar, la complejidad para cubrir vacantes en los puestos iniciales (Analistas) debido a la falta de capacidades que se necesitan para la posición. Esto nos lleva a la segunda cuestión: suspender o cambiar el perfil de la búsqueda, repensar la posición y modificar la descripción del puesto para adecuarla a los candidatos más idóneos.

Esto plantea la necesidad de las empresas de adecuarse al mercado, lo que produce una extensión en los tiempos de selección (en algunos casos el promedio es de sesenta días), y la oportunidad de las consultoras de brindar capacitaciones que mejoren los perfiles más buscados y faciliten de esta manera, el encuentro entre los postulantes y las organizaciones.

Las empresas también tienen que ser creativas para mejorar las formas de compensación más allá del salario, de modo que marquen la diferencia, reduzcan la rotación del personal y atraigan al talento (Randstad, 2019). Pero también es necesario dar a conocer su cultura y valores, para que el candidato sepa y elija el ámbito en el que desarrollará sus actividades en el día a día. Uno de los motivos esgrimidos sobre las dificultades para encontrar talento da cuenta que, en puestos de Supervisión y Gerencia, la alta rotación producto de la búsqueda de un mejor salario, hace que los candidatos pasen poco tiempo dentro de las organizaciones, no lleguen a conocerlas en profundidad y, en consecuencia, no lleguen a apropiarse de las responsabilidades de su puesto, quedando fuera del perfil que realmente necesitan las empresas.

Asimismo, empresas y consultoras deben garantizar las instancias de comunicación con el candidato en todo el proceso, especialmente con aquellos que no seguirán en una próxima instancia. Esto aplica también cuando la compañía terceriza en una Consultora sus procesos de búsqueda, ya que aun con esta intermediación, es ella quien expone su imagen y su cultura ante el candidato (Randstad, 2019).

Otra sugerencia que brinda Randstad es la personalización del proceso de entrevistas, como herramienta de éxito. Aquí es donde pueden aplicarse los procesos conocidos como “Onboarding”: iniciativas de las organizaciones para garantizar una adecuada integración de los recién llegados a la organización (Gutiérrez, 2020). En su artículo, el autor recomienda que dicho proceso se extienda desde antes de la contratación y hasta transcurrido cierto tiempo luego de la incorporación

del personal. Que cubra distintas áreas tales como el contexto del negocio, la cultura de la organización y aspectos concretos de la posición. Fomenta la participación de directivos y gerentes, propone el uso de la tecnología para identificar necesidades de capacitación y brindar el conocimiento necesario al personal.

(Espirella, 2019), además de considerar el Onboarding una herramienta para la retención del talento, plantea en su publicación una serie de pasos a seguir tales como alineación de expectativas, valores y cultura de la empresa, identificación de errores en el proceso y entrega del feedback necesario para evitar perjudicar a la empresa. Sugiere fijarle metas al empleado para cumplir durante un determinado periodo de tiempo con la intención de acompañarlo en su curva de aprendizaje hasta tanto esté en condiciones de desempeñarse de manera autónoma. Y fija en RRHH la responsabilidad del proceso, aclarando la importancia de contar con la visión de los otros departamentos de la empresa, a fin de que informen las expectativas que tienen con relación al nuevo empleado (Espirella, 2019).

(Kanahuati, 2013), por su parte, incluye a los compañeros del nuevo empleado dentro del proceso. Plantea el caso de incorporación de un directivo, e indica que una de las causas del fracaso en nuevas contrataciones se encuentra en el abandono inicial del empleado. Para el autor, la clave se basa en la relación interpersonal con los diferentes equipos: reuniones de trabajo donde el directivo extrae la información necesaria para manejarse con éxito en el negocio y establecer fuertes vínculos profesionales y humanos con su equipo. El proceso concluye en reuniones con los CEOs, a las que llega con un conocimiento preciso de las claves del negocio. (Kanahuati, 2013)

A partir de esta revisión bibliográfica, se pretende relevar las búsquedas del personal Administrativo en 2020 y 2021 para empresas ubicadas en la provincia de Neuquén con el fin de

desarrollar una tecnología que mejore los procesos de reclutamiento y favorezca la retención de personal mediante la aplicación de herramientas de Onboarding.

Asimismo, se estudiarán las causas de la rotación del personal administrativo en este tipo de empresas y se evaluará la posibilidad de implementar procesos de Onboarding para garantizar la inserción y permanencia de los postulantes en las organizaciones.

Entre otros, se busca responder a los siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los requisitos de las empresas al contratar un nuevo empleado? ¿Cómo pueden medir sus capacidades técnicas y competencias blandas previo a su contratación? ¿Qué ofrecen para reclutarlos y posteriormente retenerlos?
2. ¿Qué factores llevan a los empleados a cambiar de trabajo? ¿Qué elementos de la oferta laboral son los más atractivos a la hora de postularse? ¿Qué expectativas tienen para los tres primeros meses en un nuevo puesto laboral?
3. ¿Cómo garantizan las consultoras que el postulante posea las capacidades y competencias requeridas? ¿De qué manera pueden optimizar sus procesos internos para reducir los tiempos del proceso de selección?
4. El proceso de Onboarding, ¿Garantiza el éxito?

Objetivos

Objetivo General

El fin de este proyecto es desarrollar una plataforma tecnológica para el reclutamiento y onboarding de personal administrativo en la cuenca neuquina, que profesionalice la inserción del talento humano en la región de Vaca Muerta, mediante el acceso a las capacitaciones requeridas por las organizaciones.

Objetivos Específicos

1. Definir tres perfiles de puestos estandarizados: Analistas, Supervisores y Gerentes Administrativos; basados en las funciones, conocimientos y competencias demandados en la región.
2. Analizar las búsquedas de personal publicadas en el período 2020-2021, y sugerir a las organizaciones los puntos a mejorar en sus ofertas laborales.
3. Elaborar una guía para la implementación de procesos de Onboarding, que incluya un acompañamiento durante el proceso de reclutamiento, un programa de capacitación para los ingresantes y un sistema de evaluación de desempeño.
4. Desarrollar una plataforma a la que puedan acceder empresas, candidatos y consultoras; y en la que encuentren herramientas que mejoren los procesos de Selección, Onboarding y Retención del personal.

Justificación

Si bien los puestos administrativos son sólo una parte del universo de oferta y demanda laboral en Neuquén, con este desarrollo se busca sentar las bases para aplicar la plataforma a otros perfiles de puestos en el futuro, además de optimizar los tiempos de respuesta de las consultoras simplificando los procesos de búsqueda y selección.

Asimismo, se busca ampliar los servicios que las consultoras pueden llegar a brindar a las empresas, al incorporar herramientas de onboarding tales como inducciones, capacitaciones y evaluaciones de desempeño; de manera de evitar la desvinculación temprana de un empleado incorporado a la nómina o reclamos de las empresas por expectativas no cumplidas.

Por otra parte, la definición de los tres perfiles de puesto estandarizados será el punto de partida para que los interesados se postulen en la plataforma y adquieran en la misma las certificaciones que mejoren su calificación profesional.

El hecho de que las organizaciones mejoren sus ofertas laborales en la plataforma a desarrollar permitirá evitar la rotación que se produce cuando las expectativas del ingresante no coinciden con lo que se le propuso al inicio de la relación laboral. Esto, sumado a las técnicas de onboarding, generará relaciones laborales de confianza y colaboración más persistentes en el tiempo.

Por último, esta herramienta deberá servir como base de datos de potenciales colaboradores tanto para empresas que buscan talento, como para consultoras dedicadas a procesos de búsqueda y selección de personal administrativo.

Marco Teórico

Las variables críticas definidas para este proceso de investigación son las siguientes: Perfiles de puesto, Factores de retención de personal, Tendencias en procesos de selección, Capacitaciones y desarrollo de Carrera, Técnicas de Onboarding y Experiencia del Colaborador en todo el proceso.

A continuación, se desarrolla cada una de ellas:

Perfiles de Puesto

Para definir los perfiles de puesto dentro de una organización, es importante considerar las tareas y responsabilidades del colaborador, así como también la frecuencia o periodicidad de las actividades, los procedimientos que organicen y/o reglamenten el trabajo y la misión y objetivos que deberán cumplimentarse.

En caso de ser necesario cubrir una vacante, es importante además considerar una serie de cuestiones que influyen en primer instancia en la percepción del candidato y, posteriormente, en la imagen de la organización que emprende la búsqueda.

En su artículo sobre los hallazgos de la Encuesta Global sobre las Preferencias del Candidato para 2018, Manpower insta a las empresas a preocuparse por la experiencia de sus clientes en cada punto de contacto. Considerando a los candidatos como consumidores potenciales, los ubica como uno de los puntos de contacto más importantes y entiende que muchas veces la decisión de compra como consumidores puede verse afectada por una mala experiencia en un proceso de selección de personal.

Los candidatos esperan hacer un seguimiento de sus postulaciones y, más que el rechazo tras un proceso de selección les preocupa no tener seguimiento después de una entrevista, o el seguimiento tardío de una solicitud presentada. Por otra parte, la falta de transparencia en el salario

o en la descripción del puesto constituye la principal razón que impacta la intención de compra, según el 69 por ciento de los candidatos entrevistados en Argentina por la consultora Manpower.

Estos son factores que tanto el empleador como el encargado del reclutamiento deben tener en cuenta a la hora de iniciar un proceso de búsqueda y selección, ya que incurrir en este tipo de errores genera una imagen negativa para la organización: el 61 por ciento de los candidatos a nivel global contarían a otros acerca de una experiencia negativa; en Argentina el 25 por ciento lo publicaría en redes sociales (Manpower, 2018).

En función de lo anterior, y a partir de un relevamiento realizado sobre los perfiles de puestos publicados en búsquedas de personal para el periodo 2020-2021, se plantea como solución la creación de una plataforma en la que se definen tres tipos de perfiles modelo (Analistas, Supervisores y Gerentes) los cuales podrán ser optimizados por las empresas, consultoras y por los propios postulantes. En el caso de las primeras, a través del agregado de requisitos específicos para la industria petrolera (conocimiento de paritarias, liquidaciones de haberes, manejo de documentación a presentar a operadoras, sistemas ERP, negociación con sindicatos, revisiones de contratos, actualización de tarifas de contratistas, estructuras de costos, etc.). Los empleados por su parte podrán mejorar sus perfiles mediante el agregado de experiencias demostrables, contenido audiovisual (videos de presentación), acreditando la realización de capacitaciones y/o evaluaciones de competencias que podrán efectuar dentro del portal, etc. Y, finalmente las consultoras, tendrán la posibilidad de ofrecer a unos y a otros no sólo el servicio de reclutamiento sino también contenido educativo que aumente los créditos de los candidatos y que permita acompañarlos en el onboarding hacia su nuevo empleo.

En todos los casos, es importante seguir una serie de pasos para que los perfiles de puestos publicados puedan alinearse con los objetivos de la organización (Duhire, 2020):

1. Definir el título del puesto: debe ser claro y englobar de forma concisa en qué consiste el puesto laboral ofrecido.
2. Definir los objetivos del puesto: describir para qué se busca contratar un nuevo empleado, cuáles serán sus objetivos en relación a la empresa y qué papel desempeñará dentro de la compañía.
3. Describir las tareas: enumerar todas las tareas que deberá llevar a cabo una vez contratado. Si es posible, definir también la frecuencia y el tiempo que le insumirá cada una de ellas.
4. Indicar la formación y capacitación necesarias: exponer los conocimientos y habilidades específicos del puesto agilizará el proceso de reclutamiento.
5. Incluir las habilidades sociales requeridas: le permitirán contar al candidato con mayor información a la hora de decidir si postularse o no a la oferta.
6. Dejar en claro la necesidad de disponibilidad del candidato: ya sea para viajar y/o trasladarse de manera puntual o en reiteradas oportunidades.
7. Informar el horario y dedicación solicitados: definir si el puesto es part time o full time, si la jornada laboral del candidato será de lunes a viernes o incluirá fines de semana.
8. Mencionar aspectos relacionados con la remuneración y los beneficios ofrecidos: mencionar aspectos que puedan resultar atractivos para los candidatos como posibilidad de hacer carrera u otros beneficios adicionales que otorgue la empresa.

Factores de retención de personal

En su informe sobre los hallazgos de la Encuesta Global sobre las Preferencias del Candidato para 2017, Manpower menciona lo que más les importa a los postulantes a la hora de buscar empleo: Horarios de entrada y salida flexibles (23%), Trabajo full time desde casa (28%), elección

de turnos (11%), trabajo part time desde casa (13%), semana de trabajo o turnos cortos (9%), sabáticos o pausas de carrera (4%), licencias para cuidados especiales (9%) y tiempo libre pago ilimitado (4%). (Manpower, 2017).

Ilustración 1: Preferencia de flexibilidad de horarios



(Manpower, 2017). Imagen tomada de: Talentsolutions.manpowergroup.com [Página Web en línea]. Disponible: <https://talentsolutions.manpowergroup.com/candidatepreferences> [Consulta: 2017, Julio]

A nivel regional, se realizó una encuesta en el mes de febrero de 2021 en la que surgieron como principales motivos de búsqueda de un nuevo empleo, los siguientes:

- Búsqueda de crecimiento profesional (adquirir nuevas experiencias): 61%.
- Mayor remuneración / Remuneración actual insuficiente: 67%.
- Acceso a programas de Capacitación y Formación: 22%.

Un dato no menor a tener en cuenta es que del total de encuestados, el 28% manifestó estar desempleado mientras que el 72% posee un empleo, pero desea cambiar de puesto. Esto último representa un riesgo para las organizaciones que deben batallar contra la pérdida de talento.

Al respecto, la consultora Randstad propone en su blog seis elementos a tener en cuenta para mantener dentro de la organización a los colaboradores más talentosos, a saber:

1. Mantenerlos motivados: asignándolos como líderes de iniciativas críticas que mantengan sus trabajos interesantes y les permitan aplicar su liderazgo. Ejemplos: mejorando flujos de procesos, implementando tecnologías que reduzcan los procesos manuales, etc. (Randstad, 2020).
2. Reconocer sus logros: compensaciones, beneficios, vacaciones extras, horarios de trabajo flexibles, oportunidades de trabajo remoto o teletrabajo, presentaciones ante el comité directivo, hablar en conferencias o eventos de la industria, etc. (Randstad, 2020).
3. Allanar el camino para el avance: diseñar, desde el principio de su gestión, una estrategia de desarrollo profesional que incluya hitos claros de promoción y puntos de control para trazar el progreso y evaluar su rendimiento, oportunidades de ampliar sus habilidades por medio de la capacitación continua, y toda herramienta que les permita saber que se está invirtiendo en su futuro, de manera que se sientan valorados por la organización y le permitan a esta alcanzar el mayor éxito posible. (Randstad, 2020).
4. Proporcionar una experiencia de incorporación satisfactoria: desde el proceso de reclutamiento hasta el final del ciclo de onboarding, es importante que las comunicaciones sean claras y que la organización refleje la efectividad del negocio y sus operaciones. Invertir tiempo en ellos y brindarles la oportunidad de dar feedback hará que se sientan escuchados y tengan la capacidad de mejorar sus entornos de trabajo. (Randstad, 2020).
5. Conocerlos como individuos: reunirse con ellos, conocer sus objetivos profesionales, entender qué los motiva y en qué medida la organización puede ayudarlos a alcanzar sus

objetivos es primordial. Brindarles apoyo y estímulo permitirá aprovechar sus puntos fuertes como individuos. (Randstad, 2020).

6. Construir un equipo ganador: identificar el talento supone también tener en consideración a aquellos empleados cuyo rendimiento es inferior. Asegurarse de que todos contribuyan al bienestar de los equipos de trabajo y prestar atención a la hora de reconocer rendimientos y logros, sin generalizar, son herramientas fundamentales para la retención de los empleados comprometidos (Randstad, 2020).

Estos factores deben ser tenidos en cuenta por las empresas y consultoras, a la hora de la búsqueda de personal no sólo en lo atinente a la oferta que la organización pueda hacer a los candidatos sino también, como elementos a considerar una vez contratado el postulante como herramienta de retención del talento.

Tendencias en procesos de Búsqueda y Selección

El marco de referencia para solicitar un empleo es cada vez más parecido a la experiencia de compra en línea: personalizado, agilizado e impregnado de servicio al cliente. La mitad de todos los candidatos a nivel global (50 por ciento) espera que sea tan fácil solicitar un trabajo como comprar productos y servicios en línea (Manpower, 2018). En argentina este porcentaje es del 54%.

La consultora ofrece una serie de soluciones para mejorar los procesos. Entre ellas: invertir en el posicionamiento de marca para atraer candidatos; transformar el proceso de reclutamiento en función de la marca empleadora y la consumidora; ser transparentes en términos de salario y descripción de funciones, oportunidades de ascenso e interacciones regulares con la organización.

En la propuesta a desarrollar, se propone:

Invertir en posicionamiento de marca: que sean las empresas quienes financien las capacitaciones a través de la plataforma. De esta manera invierten en publicidad auspiciando las mismas, y acercan a los candidatos de menores recursos o desempleados, los conocimientos y habilidades necesarios para trabajar en dichas organizaciones.

Transformar el proceso de reclutamiento: adaptarlo a la medida del cliente empresa y del cliente candidato. Facilitar el nexo entre ambos a través del uso de tecnologías que reduzcan el volumen y los tiempos de las consultoras. Y, principalmente, contar con una base de datos de los candidatos actualizada en todo momento, a diferencia de otras aplicaciones y softwares de reclutamiento de personal en las que la información contenida debe ser actualizada al momento de preseleccionar un candidato.

Ser transparente: informando en las publicaciones no sólo requisitos y competencias requeridos, sino también los beneficios ofrecidos a aquellos que sean elegidos para la vacante a cubrir. Si bien esto debe implementarse en el proceso de definición del perfil de puesto, es importante mantener los parámetros durante todo el proceso de selección e incluso posteriormente, como parte del onboarding del nuevo empleado. Y, como se ha mencionado anteriormente, en caso de que el candidato no sea seleccionado para una posterior etapa, informárselo junto con los motivos de dicha decisión, para que pueda mejorar sus habilidades si fuese necesario y mantener una imagen positiva respecto de la organización contratante.

En cuanto al uso de la tecnología, si bien los anuncios en redes sociales y las aplicaciones en smartphones serán las herramientas de recursos humanos más utilizadas en el futuro (Manpower, 2018) es necesario que las empresas que buscan talento combinen las nuevas tecnologías con un enfoque de interacción humana que agregue valor a la experiencia del candidato.

La herramienta a desarrollar debe lograr que los postulantes vean anuncios que se ajusten a sus habilidades e intereses y que las consultoras obtengan datos y análisis que mejoren sus estrategias de reclutamiento. Pero considerando que el 26% de los candidatos aun eligen como experiencia número uno las entrevistas presenciales, la herramienta a desarrollar debe prever un espacio para este tipo de interacción que podría llevarse a cabo por medio de video llamadas o incorporación de contenido audiovisual.

Al respecto Ignacio Rayún, cofundador de DuHire, propone las entrevistas digitales como herramienta facilitadora en tiempos de Covid-19 pero también como elemento para la reducción de tiempos y costos de reclutamiento y selección de personal. Sugiere también que los candidatos graben videos como cartas de presentación, y que los reclutadores hagan uso de la Inteligencia Artificial para ayudar en el proceso de selección, la lectura de los currículos y las entrevistas a los candidatos (Rayún, 2020)

Lo importante en todo el proceso es que la tecnología llegue a todo tipo de candidatos: jóvenes y experimentados; estén buscando o no un trabajo activamente. Y los medios de contacto deben contemplar todas las alternativas posibles: entrevistas pregrabadas, video llamadas, mensajes de texto, correos electrónicos, chats con la empresa, etc.

En su artículo sobre los hallazgos de la Encuesta Global sobre las Preferencias del Candidato para 2017, Manpower refuerza el concepto de personalización de las búsquedas bajo la premisa de que esta permitirá construir relaciones más fuertes con aquellos talentos más difíciles de encontrar, demostrando entendimiento de sus intereses y necesidades particulares (Manpower, 2017).

Un tema no menor es la búsqueda del primer empleo. En una encuesta realizada en 2020, Manpower obtuvo una serie de datos relevantes, a saber: en Argentina, el 79% de los jóvenes tienen dificultades para encontrar empleo (Manpower, 2020). Si consideramos que,

Administración y Contabilidad son dos de las cinco carreras más estudiadas por los jóvenes; que de los diez puestos a los que apuntan en sus búsquedas, dos de ellos están vinculados con la gestión administrativa, la contabilidad y las finanzas; y que el 58% de los encuestados mencionó como principal motivo que no los contratan la falta de experiencia (Manpower, 2020), es mandatorio reforzar el acceso de los jóvenes a puestos de analistas, asistentes administrativos, etc. y proveerles algún tipo de certificación que les permita acreditar sus conocimientos y tener un primer contacto con el ámbito laboral que les abra oportunidades laborales.

Asimismo, la acreditación de conocimientos técnicos y experiencias debe servir también para aquellos casos en los que el joven se ha desempeñado en un puesto, pero de manera informal, ya que se sabe que del 79% que tiene una experiencia inicial, el 27% lo ha hecho en el sector informal (Manpower, 2020).

Finalmente, como elemento a considerar en las búsquedas ofrecidas, y también como base para la retención de los jóvenes talentos, es importante que empresas y consultoras tengan en cuenta los factores por los cuales los jóvenes no aceptan trabajos: bajos salarios, empleos informales, ausencia de beneficios superiores a los de la ley y falta de flexibilidad horaria (Manpower, 2020).

Si bien podría pensarse que, por tratarse de un primer empleo, son demasiados requerimientos; las empresas deben tener presente el concepto de personalización y la importancia del postulante como consumidor de la marca, ya mencionados anteriormente. Fidelizar al empleado desde su primer empleo, brindarles beneficios y oportunidades de empleos formales, en simultáneo con el requerimiento de la acreditación de conocimientos técnicos y competencias, además del acceso a un plan de carrera y promoción hará que la búsqueda sea más atractiva y que la retención del talento se mantenga por más tiempo.

Capacitación y desarrollo de Carrera

Cuando hablamos de Desarrollo de Carrera, es importante distinguir dos conceptos fundamentales. El primero, llamado “Plan de Capacitación” engloba todo el conocimiento y las experiencias que la empresa le brinda al colaborador relacionados con el puesto en el que se desempeña y que le permitirán, a futuro, desarrollar competencias tales como el trabajo en equipo, el liderazgo, etc.

El segundo concepto es el llamado “Plan Individual de Desarrollo”. A esta herramienta recurren las empresas, por lo general, una vez realizada la evaluación de competencias al colaborador. Apunta a disminuir la brecha entre el nivel de desarrollo que la persona alcanzó en la competencia evaluada y la meta prevista al inicio del período de evaluación.

Mientras que el plan individual de desarrollo se enfoca en el presente del empleado, el plan de capacitación responde a sus necesidades futuras. (Bonilla, 2021).

Si bien a lo largo de este trabajo se mencionarán y conceptualizarán las competencias esperadas para cada perfil de puesto administrativo, tanto en la investigación como el portal a desarrollar, se trabajará bajo el enfoque del “Plan de Capacitación”.

Dicho esto, es importante mencionar que en la Cuenca Neuquina existe una necesidad de mejorar los procesos de capacitación en las empresas. Si bien están aquellos que son reacios a brindar demasiada formación a su personal en vistas de posibles fugas de talento humano; hay quienes ven los programas de e learning tradicional como herramientas obsoletas y que no terminan de servir a la empresa por falta de compromiso o engagement por parte de los colaboradores. Estos últimos plantean soluciones a ser implementadas en los próximos años, de cara a la retención de las nuevas generaciones en sus puestos de trabajo, recurriendo a plataformas de game learning en las cuales el empleado adquiere habilidades a partir de juegos en línea.

El portal Game-learn publicó un e-book con estrategias para mejorar el engagement de la formación de talento dentro de las empresas y ha desarrollado una plataforma para formación corporativa con ratios de finalización, aplicabilidad y recomendación superiores al 90% (Game-learn, 2020).

En una instancia previa, Manpower desarrolló un test de habilidades de Videojuego donde, la información brindada por los candidatos (experiencia, nivel de habilidad y tiempo que le dedican a los videojuegos) se procesa y traduce en habilidades laborales que pueden incluirse en los CV, destacarse en entrevistas e incluso permitir al candidato conectarse con posibles coincidencias laborales. Esta herramienta no sólo brinda mayor información a los empleadores, sino que optimiza el trabajo de los reclutadores, reduciendo tiempos de gestión (Manpower, 2020).

Si el acceso a la capacitación no se limita al brindado desde el ámbito laboral y el postulante puede acceder a él independientemente del lugar en el que se desempeñe, y todo ello puede incluirse en un mismo portal que reúna características como las antedichas, es muy probable que las empresas no tengan temor de capacitar a alguien en determinadas habilidades y posteriormente perderlo, ya que al estar disponible el conocimiento en una plataforma común y poder acreditarse éste y/o la experiencia adquirida, les será fácil a empleadores y postulantes encontrarse en un espacio común de coincidencias laborales.

Si a esto le agregamos la posibilidad de que los candidatos accedan al contenido y acrediten conocimiento sin necesidad de identificarse por edad, raza, género, origen social; etc. será posible llevar adelante contrataciones más diversas e inclusivas.

En relación con el empleo joven, un dato no menor es que para mejorar su empleabilidad, el 70% de los jóvenes ha tomado cursos adicionales a su carrera. De este porcentaje, el 59% buscó mejorar sus habilidades profesionales o técnicas; el 49% idioma inglés, el 47% tomo cursos de

habilidades interpersonales (liderazgo, solución de problemas, comunicación), el 44% Excel o paquetería office. (Manpower, 2020).

Estas cuatro temáticas deben ser tenidas en cuenta a la hora de generar la oferta educativa por parte del portal a desarrollar, siendo que representan los requisitos básicos de las búsquedas llevadas a cabo en el periodo bajo análisis. Además, al considerarse que se paga más por experiencia que por nivel de estudio, mientras más pronto se incorporen a las organizaciones, mayores posibilidades tendrán de alcanzar los puestos y salarios deseados (Manpower, 2020).

Ahora bien, es importante tener en cuenta que la idea de un conocimiento compartido y accesible para todos aquellos que estén interesados no excluye las tendencias actuales en materia de desarrollo de los colaboradores de acuerdo a sus capacidades.

Con la nueva normalidad post Covid-19, las empresas demandan cada vez más programas de formación continua y personalizada. Cada empleado está en constante evolución y dispone de las herramientas necesarias para mejorar y crecer como profesional dentro de sus propias necesidades. (Kenjo GmbH, 2022).

Por lo tanto, las empresas no sólo aumentan la inversión en formación en involucran a sus altos mandos en dichos procesos, sino que recurren a canales online y demandan planes únicos y exclusivos para cada trabajador. (Kenjo GmbH, 2022).

Esto significa que la plataforma a desarrollar no sólo debe ofrecer planes a la medida de las necesidades de sus usuarios, sino que también debe tener en cuenta y ofrecer las últimas tendencias en la formación para 2022 (Grau, 2022), a saber:

1. Chatbots: pensados como “complementos” de la formación, son herramientas que pueden configurarse para dar respuesta a los colaboradores sobre buenas prácticas, gestiones internas de la empresa, etc. (Grau, 2022).

2. Gamificación: crear minijuegos de preguntas y respuestas, por ejemplo, puede incrementar la velocidad de formarse ya se ha demostrado que las personas siguen jugando incluso luego de haber terminado las formaciones obligatorias. (Grau, 2022).
3. Formación personalizada: Preparar el contenido educativo en diferentes formatos es una de las ventajas del mundo digital. Ya sea de forma presencial, con videos o lecturas, existen herramientas que facilitan la distribución de contenidos a la medida de las preferencias del empleado. (Grau, 2022).
4. Experiencias narrativas de aprendizaje: basadas en el concepto de escape room formativo, demandan en su diseño perfiles profesionales capaces de satisfacer y conectar con el empleado. Asimismo, requieren de un rediseño permanente, ya que una vez que el colaborador vivió la experiencia, un segundo intento no le aportará el mismo conocimiento. (Grau, 2022).
5. Realidad aumentada y virtual: si bien sus costos son elevados, existen algunas propuestas al alcance de las empresas, tales como cursos de comunicación en público cuya práctica se realiza con realidad virtual. (Grau, 2022).
6. Más actitudes y menos aptitudes: la proactividad y la resistencia a la frustración son algunas de las actitudes más valoradas por las organizaciones. Los planes de formación deben contemplar evaluaciones de estas y otras competencias, cuyos resultados permitan diseñar planes de mejora para trabajar aquellas actitudes que han obtenido resultados mejorables. (Grau, 2022).
7. Contenido generado por los propios empleados: hay muchos ámbitos donde el mayor experto en la materia es precisamente la persona que está trabajando todo el día en dicha materia. Por lo tanto, el contenido que estos empleados generen puede ser de mucha utilidad

para otros colaboradores e incluso para aquellos reclutados que estén atravesando procesos de Onboarding. (Grau, 2022).

8. Experiencias desde el móvil: partiendo de la idea de que los smartphones forman parte de la vida laboral diaria, es tendencia el desarrollo de aplicaciones de formación para ser utilizadas directamente desde dichos dispositivos. (Grau, 2022).

Estas tendencias refuerzan la idea de que la plataforma a desarrollar no debe ser estática sino dinámica.

Y si bien puede ofrecer soluciones estandarizadas para la Capacitación y el Desarrollo de Carrera, las mismas deben servir como una base o punto de partida para la posterior personalización del proceso de desarrollo de las personas, de acuerdo con sus necesidades y las tecnologías disponibles en estos tiempos.

Sobre los procesos de Onboarding

En su “Guía fundamental de Onboarding” de 2018, Cristancho Dueñas y Catalina Segovia repasan una serie de conceptos a tener en cuenta para ayudar a los empleados recién contratados a integrarse a su puesto de trabajo y alinearse con la estrategia, cultura y valores de la empresa (Dueñas & Segovia, 2018).

Ahora bien, ¿Por qué se considera tan importante el Onboarding?

El Onboarding le permite al empleado entender qué se espera de él y qué puede ofrecerle la organización para su desarrollo profesional, es decir, los ayuda a comprender su misión en la compañía, a entender la importancia de su trabajo, a acelerar el tiempo de adaptación y a minimizar el tiempo que les toma ser productivos en su nuevo puesto. A su vez, permite mejorar las tasas de retención y rotación del talento. (Dueñas & Segovia, 2018).

Entre sus principales objetivos, los autores destacan tres, a saber:

1. Aclimatar: es un proceso que implica no sólo el mostrarle al empleado donde están las salas de reuniones, la cocina o los estacionamientos disponibles. Implica también la transmisión de la cultura de la empresa, los objetivos y su filosofía. El empleado necesita comprender qué se espera de él en su rol y cómo puede colaborar desde el mismo al logro de objetivos y desafíos planteados. Es fundamental, en esta instancia, darle a conocer la política de pago de salarios, bonos, ascensos y reconocimientos, los recursos que tendrá a su disposición sean logísticos, tecnológicos, de transporte, etc. y cómo se evaluará su desempeño, el cumplimiento de objetivos y promoción interna. (Dueñas & Segovia, 2018).
2. Comprometer: partiendo de la premisa de que las personas que están conformes y felices con su trabajo son menos propensas a dejarlo, y que dicha conformidad eleva las tasas de retención y productividad, los autores plantean la necesidad de cultivar el compromiso de los empleados creando una relación de apoyo y confianza entre ellos y la empresa. Y sugieren que el plan de Onboarding contemple esta faceta para demostrar al colaborador el compromiso de la empresa con su desarrollo personal y profesional. (Dueñas & Segovia, 2018).
3. Retener: es fundamental para lograr estabilidad y continuidad en las empresas, elementos básicos para mantener su competitividad en el mercado. Si el proceso de Onboarding es lo suficientemente transparente, le brindará al empleado la información y las herramientas necesarias para que pueda apropiarse de su rol, adaptarse a la compañía y enfrentar los desafíos que se le presenten actuando conforme los valores y la cultura organizacional. Todo esto influirá en la adopción inmediata del compromiso con su nuevo trabajo. (Dueñas & Segovia, 2018).

Para poder cumplir con estos tres objetivos, los autores proponen un programa de seis pasos:

1. Enfocarse en lo verdaderamente importante: comprender la estrategia y los objetivos de la organización, entender la distribución de tareas y responsabilidades de los colaboradores y sus compañeros, informarse sobre los métodos de evaluación de desempeño, le permitirán al empleado acoplarse adecuadamente a las dinámicas de la organización. Cuanto antes conozcan el funcionamiento de la misma, más pronto podrán comenzar a desplegar su potencial, aportar su conocimiento y hacer un trabajo provechoso (Dueñas & Segovia, 2018).
2. Acoger a la nueva contratación: permitir que sus compañeros conozcan su trayectoria, habilidades, tareas que va a desempeñar y su lugar en el organigrama, hará que todos los involucrados tengan claro el alcance de las responsabilidades, roles y tareas. Fomentar la comunicación abierta entre el nuevo empleado y su equipo de trabajo, facilitará la armonía y el buen clima laboral (Dueñas & Segovia, 2018).
3. Establecer las responsabilidades: es fundamental que el nuevo empleado conozca con exactitud sus responsabilidades y tareas, y las de su equipo de trabajo. Darles a conocer las metas que se les van a evaluar y la metodología para ello, así como también los indicadores que deberán alcanzar y las competencias a consolidar, es primordial antes de que el colaborador empiece a trabajar. Este proceso debe transitarse con la mayor transparencia posible (Dueñas & Segovia, 2018).
4. Entrenar al nuevo colaborador: la organización debe crear un programa de entrenamiento que le permita al nuevo empleado adquirir o reforzar nuevas competencias, obtener conocimientos y afianzar sus habilidades. Si este entrenamiento es llevado a cabo de manera temprana, no sólo garantizará el buen desempeño en su cargo, sino que también será un

acompañamiento para el empleado que lo ayudará a enfrentar los desafíos que, con posterioridad a su ingreso, se le presenten en el desarrollo de su trabajo diario. El entrenamiento continuo, además, mejora el compromiso y la retención de los colaboradores (Dueñas & Segovia, 2018).

5. Asignarles un mentor: los autores lo proponen para el primer mes del contrato. Consideran que hará la adaptación más amigable y le permitirá al nuevo empleado ponerse al día con la cultura, la estrategia y los lineamientos básicos de la organización. Además, hará que sienta una conexión y apoyo inmediato por parte de uno de sus nuevos compañeros.

Es importante que el mentor sea una persona que esté disponible para responder preguntas, cumplir con el plan de capacitación y revisar la forma en que el colaborador cumple con sus primeras tareas. Debe ser capaz también de brindarle la retroalimentación y los consejos necesarios para optimizar su desempeño y reconocerle el esfuerzo para adaptarse a su nuevo trabajo (Dueñas & Segovia, 2018).

6. Entregar un feedback temprano: la comunicación con el nuevo colaborador debe ser transparente y abierta. Es importante reconocerle los primeros logros y las buenas prácticas ejecutadas para transmitirle confianza, y establecer espacios de conversación donde se destaquen sus fortalezas, pero también se evalúen sus errores, debilidades y equivocaciones; siempre desde una mirada constructiva, de respeto y colaboración (Dueñas & Segovia, 2018).

Teniendo en cuenta que antes de la pandemia Covid 19, los procesos de Onboarding se desarrollaban de manera personal, es importante contar con una herramienta que facilite este proceso desde la virtualidad, ya que hoy en día se han incrementado las tareas que se ejecutan desde los hogares de los trabajadores; y este proceso no debe dejar de implementarse por la sola

ausencia de la presencialidad. Documentación clara, precisa y accesible, expectativas definidas de lo que se espera del nuevo empleado durante el proceso, comunicación permanente y abierta, manejo de las ansiedades del nuevo colaborador por medio de reuniones virtuales que le permitan contactar a sus compañeros de equipo son algunos de los elementos a tener en cuenta para que el proceso sea exitoso.

A partir de lo mencionado, es importante que la solución a desarrollar contemple las recomendaciones analizadas no sólo a partir de la contratación del empleado sino desde instancias previas. Puede comenzarse desde la presentación de la organización en el portal, a partir de una sección en la que la firma comparta su visión, misión y principales estrategias. Adicionalmente, puede informar a los futuros candidatos sobre los beneficios de trabajar en dicha firma, no sólo a nivel económico sino también relacionados con el desarrollo de carrera. Y una vez reclutado el colaborador, habilitar un espacio virtual en el que se organice su agenda para las primeras semanas de trabajo, en la que se incluyan las principales actividades y sus prioridades y le permitan aprovechar al máximo los tiempos laborales. Adicionalmente, el portal debe servir como punto de encuentro virtual con su mentor, en caso de ser necesarias comunicaciones y/o fijación de encuentros para dar feedback, y contar con algún tipo de aplicación que le permita conectar con el resto de los empleados de la firma, en caso de ser necesario.

Este desarrollo puede completarse con un apartado en el que el nuevo trabajador encuentre material para capacitarse, un blog o espacio personal en el que pueda compartir información de interés con el resto de sus compañeros y un tablero de control en el que pueda informar y/o seguir el cumplimiento de sus objetivos iniciales. Este espacio puede contar con elementos de acceso limitado sólo a miembros de la organización y otros posibles de ser compartidos en el perfil público del empleado; como podrían ser las acreditaciones de capacitaciones, evaluaciones de desempeño,

etc., de manera que pueda demostrar su expertise, sus conocimientos y habilidades adquiridas al resto de la comunidad empresarial.

Experiencia del Colaborador en el proceso

Como se mencionó en la sección de Perfiles de Puesto, es primordial considerar a los Candidatos como consumidores potenciales. En este punto es importante considerar tres cuestiones. La primera: este desarrollo será diseñado a partir de los tres perfiles de puestos definidos para el personal administrativo: Analistas, Supervisores y Gerentes. Sin embargo, su diseño debe permitir, a futuro, el agregado de perfiles de puestos de diferentes disciplinas, a saber: Ingenieros, Técnicos, Operarios, etc.; para poder mejorar los procesos de Búsqueda, Selección y Onboarding de todos los empleos de la región.

El segundo punto importante es que en todo su diseño la plataforma debe resultar amigable para aquellos que ingresen y naveguen por sus diferentes secciones. La experiencia del usuario que busca un empleo debe ser tal que lo invite a recomendar el portal y a volver cuantas veces sea necesario ya sea para actualizar su perfil, acceder a una capacitación, un evento virtual o simplemente inscribirse en una búsqueda.

Es importante que las Consultoras tengan en este espacio una herramienta que realmente mejore sus tiempos de respuesta y que las Empresas reciban información comprobable y trazable.

Navegabilidad sencilla, información confiable y contacto entre las partes deben ser los tres pilares de este desarrollo.

Por último, y no por ello menos importante, está el hecho de poder cuantificar la usabilidad del sitio a desarrollar. Es por ello por lo que debe recurrirse a una herramienta que sea capaz de brindar mediciones sobre diferentes aspectos, a saber: las ventas generadas en el portal, en el caso de las

capacitaciones aranceladas; el tráfico a lo largo del tiempo, por hora, por página de entrada, comparando visitantes nuevos versus recurrentes; las suscripciones y los ingresos asociados a ellas; la asistencia a los eventos virtuales organizados por los administradores del portal en conjunto con Empresas y Consultoras, entre otros.

Este último punto se desarrollará con más detalle en las próximas secciones.

Etapas del Proyecto

En una primera instancia, se definirá el cronograma de trabajo para implementar la innovación. El mismo incluirá la planificación del proyecto, la investigación del mercado al que estará destinada la plataforma en una primera etapa, el desarrollo en sí mismo del sitio web, y la validación con expertos de todo el proceso de trabajo.

En cuanto a la valoración del presupuesto, se recurrirá a la escala de precios sugeridos por el Concejo Profesional de Ciencias Económicas del Neuquén, por cuanto el proyecto será ejecutado en su totalidad por profesional Contador Público Nacional; y a precios publicados por el portal de diseño de la aplicación, en relación con el Hosting del sitio web.

A continuación, se presenta ilustración resumen del cronograma y en el apartado correspondiente, la información respaldatoria del mismo (Ver **Anexo 1**).

Ilustración 2: Cronograma de trabajo

| Gantt del Proyecto | | | | | | | | | | | | | | | Responsable | Presupuesto \$ | Aclaraciones | |
|--|----------|------------|--------------|------------|------------|-----------|------------|------------|-------------|-----------------|--------------|----------------|----------------|----------|-------------|------------------------|---------------|---|
| Actividad/tiempo | Año 2020 | Enero 2021 | Febrero 2021 | Marzo 2021 | Abril 2021 | Mayo 2021 | Junio 2021 | Julio 2021 | Agosto 2021 | Septiembre 2021 | Octubre 2021 | Noviembre 2021 | Diciembre 2021 | Año 2022 | | | | |
| 1- PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Selección de la temática a desarrollar | x | | | | | | | | | | | | | | | Mariana Radesca | \$ 4.500,00 | Valor por 1 hora de trabajo (*) |
| Definición de objetivos generales y específicos | x | | | | | | | | | | | | | | | Mariana Radesca | \$ 13.500,00 | Valor por 3 hs de trabajo (*) |
| Diseño del marco teórico y relevamiento bibliográfico | x | | | | | | | | | | | | | | | Mariana Radesca | \$ 90.000,00 | Valor por 20 hs de trabajo (*) |
| Definición del cronograma de trabajo | x | | | | | | | | | | | | | | | Mariana Radesca | \$ 13.500,00 | Valor por 3 hs de trabajo (*) |
| Cierre Etapa 1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2- EJECUCION | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Relevamiento de búsquedas de personal en portales de empleo locales | x | x | x | x | x | x | x | | | | | | | | | Mariana Radesca | \$ 324.000,00 | Valor por 72 hs de trabajo (*) |
| Diseño y circularización de encuestas a postulantes y responsables de organizaciones | | x | x | x | x | | | | | | | | | | | Mariana Radesca | \$ 72.000,00 | Valor por 16 hs de trabajo (*) |
| Procesamiento de la información | x | x | x | x | x | x | x | | | | | | | | | Mariana Radesca | \$ 378.000,00 | Valor por 84 hs de trabajo (*) |
| Primeras conclusiones diagnósticas | | | | | | x | x | x | | | | | | | | Mariana Radesca | \$ 108.000,00 | Valor por 24 hs de trabajo (*) |
| Diseño de perfiles de puestos administrativos | | | | | | | | x | | | | | | | | Mariana Radesca | \$ 270.000,00 | Valor por diseño de 3 perfiles (**) |
| Desarrollo de la plataforma | | | | x | x | x | x | x | x | x | x | x | | | | Mariana Radesca | \$ 534.510,00 | Valor por 108 hs de trabajo (*) + Costo del Hosting anual (***) |
| Evaluación de resultados y validación con expertos | | | | | | | | | x | x | x | | | | | Mariana Radesca | \$ 54.000,00 | Valor por 12 hs de trabajo (*) |
| Conclusiones finales | | | | | | | | | | | | x | | | | Mariana Radesca | \$ 90.000,00 | Valor por 20 hs de trabajo (*) |
| Cierre Etapa 2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 3- EVALUACIÓN DEL PROYECTO | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Presentación a Tribunal Evaluador | | | | | | | | | | | | | x | | | Mariana Radesca | \$ 0,00 | |
| Elaboración del informe final con correcciones propuestas y envío a Tribunal Evaluador | | | | | | | | | | | | | | x | | Mariana Radesca | \$ 90.000,00 | Valor por 20 hs de trabajo (*) |
| Cierre Etapa 3 / Presupuesto Total del Proyecto | | | | | | | | | | | | | | | | \$ 2.042.010,00 | | |

(*) Según escala de honorarios profesionales sugeridos por el CPCEN. Valor hora profesional: \$ 4.500
 (***) Presupuesto anual Hosting con pasarela de pago electrónico: USD 35 x \$ 115,50 x 12 meses

(Elaboración Propia, 2021)

Partiendo de la hipótesis de que la alta rotación del personal responde a cuestiones económicas y de bienestar laboral; así como también a reglas poco claras a la hora de contratar talento por parte de las organizaciones, y a la falta de procesos de onboarding que permitan al colaborador integrarse

a la cultura organizacional y desarrollar sus tareas con eficacia y eficiencia, contando con los conocimientos técnicos y las competencias necesarias para ello; y considerando las variables críticas mencionadas anteriormente, se detalla a continuación la metodología de trabajo para desarrollar la plataforma tecnológica que permitirá mejorar los procesos de búsqueda y selección de personal administrativo en la cuenca neuquina.

Perfiles de puestos

Se trabajará con las búsquedas publicadas por los portales CompuTrabajo, HRS, Sánchez Salas y Scavuzzo RRHH en el periodo Enero 2020 - Junio 2021 y, a partir de la observación de dichas publicaciones se desarrollarán tres perfiles de puestos (Analistas, Supervisores, Gerentes) en los que se detallarán las principales funciones, conocimientos y competencias requeridos por las empresas, de acuerdo con el siguiente modelo:

Tabla 1: Perfiles de Puesto

| <u>Perfiles</u> | <u>Funciones a Desarrollar</u> | <u>Conocimientos requeridos</u> | <u>Competencias esperadas</u> |
|-----------------|---|--|---|
| Analistas | Presentación de documentación a clientes | Sistemas ERP | Proactividad Trabajo en Equipo |
| Supervisores | Control de liquidación de haberes | CCT | Liderazgo Toma de decisiones |
| Gerentes | Negociación con Sindicatos Revisiones de contratos | CCT Diseño de estructuras de costos | Liderazgo Toma de decisiones Resolución de conflictos |

Nota: Modelo de presentación de la información a recabar.

(Elaboración Propia, 2021)

Este relevamiento será la base, en la plataforma a desarrollar, para que los postulantes completen su perfil al momento de suscribirse al portal.

Factores de retención de personal

Se publicará una encuesta abierta en la plataforma LinkedIn destinada a postulantes que se encuentren en la búsqueda de un empleo administrativo en empresas operadoras y/o de servicios del rubro Oil&Gas de la región; con el objeto de recabar información acerca de los motivos por los cuales eligen cambiar de trabajo y el tiempo que llevan inmersos en los procesos de búsqueda. Dicha encuesta estará abierta al público por un período de sesenta días y será diseñada en el portal es.surveymonkey.com (Ver **Apéndice A**)

Esta información se analizará junto con la surgida de las publicaciones de las organizaciones, a fin de diseñar un espacio en la plataforma donde las empresas puedan ofrecer elementos que motiven a los candidatos a inscribirse en sus búsquedas y promuevan la incorporación de los mismos a los espacios organizacionales.

Para favorecer la retención de los empleados en las organizaciones, la plataforma a desarrollar contará con tres secciones que podrán personalizarse para cada Perfil de Puesto, en función de los requerimientos del cliente. La primera contendrá una Agenda de Onboarding, en la que se organizarán las actividades del nuevo talento y que contendrá un Plan de Capacitación inicial, un sistema de Seguimiento de Objetivos y un espacio para la Evaluación de Competencias.

La segunda sección, destinada a aquellos colaboradores que no sean ingresantes, contendrá un Plan de Formación Modelo creado en base a tres dimensiones: foco en uno mismo, foco en la tarea y foco en los demás. El mismo contará con Plan de Capacitación cuyas actividades se presentarán en función de su complejidad y abarcando tres aspectos fundamentales: el Conocimiento Técnico,

el conocimiento de actividades propias de la industria del Oil & Gas y el Desarrollo de Competencias.

Finalmente, la tercera sección será un Grupo de Trabajo para todos los colaboradores de la organización. Funcionará como una red social en la que el personal podrá compartir enlaces de interés, acceder a capacitaciones y talleres propuestos por la compañía, recibir información de Recursos Humanos y comunicarse entre sí. Incluso será posible invitar a miembros de otras organizaciones, si así lo desean los administradores de dicha sección.

Procesos de Búsqueda y Selección

En una primer instancia, se enviará una encuesta a los responsables de Recursos Humanos de Empresas de la Región para profundizar en los procesos de selección que realizan actualmente, poniendo el foco en los principales requerimientos de las organizaciones: test psicotécnicos, entrevistas de talento y pruebas técnicas, y exámenes médicos. La misma será diseñada en el portal [es.surveymonkey.com](https://www.surveymonkey.com) y estará abierta a los destinatarios por un período de treinta días (Ver **Apéndice B**).

Con la información obtenida a partir de dicha encuesta, se diseñará en el portal web un apartado que permita llevar adelante el proceso de selección de manera virtual. En dicha sección, las consultoras podrán transformar el proceso de reclutamiento accediendo a información actualizada sobre los requisitos, competencias y beneficios ofrecidos por parte de las empresas y los perfiles de los postulantes. Asimismo, tendrán la posibilidad de realizar entrevistas por medio de video llamadas y acceder a los videos que los candidatos elaboren como carta de presentación.

Se incluirá también la posibilidad de comunicarse por medio de mensajes de texto, correos electrónicos y chats.

Para aquellos que estén en la búsqueda del primer empleo, se diseñará una bolsa especial de empleo en la que puedan certificar sus conocimientos y acceder a herramientas de capacitación (tutoriales, exámenes, etc.) que los acerquen al ámbito laboral, previo al ingreso formal a las organizaciones. En dicha sección, las empresas podrán promocionar sus ofertas de trabajo y las consultoras realizar el proceso de reclutamiento.

Capacitación y desarrollo de Carrera

Tanto para acceder a contenidos como para acreditar conocimientos, se diseñará un espacio en el que postulantes y colaboradores activos en las organizaciones podrán ingresar a mejorar sus conocimientos y habilidades.

Se prevé una sección específica para formación corporativa a la que podrán acceder el resto de los integrantes de la plataforma, siempre y cuando las empresas elijan poner a disposición dichos programas de entrenamiento y capacitación.

Para las consultoras existirá también un apartado en el que podrán brindar cursos y conferencias on line, arancelados y gratuitos, que permitirá diversificar sus servicios hacia empresas y postulantes que integren la comunidad. Desde esta sección los candidatos también podrán acceder a los test psicotécnicos y pruebas técnicas que cada organización requiera, independientemente de si se encuentran en una búsqueda activa o no. Esto permitirá acelerar los tiempos de reclutamiento de las consultoras, ya que contarán de antemano con la evaluación de los posibles candidatos y, a estos últimos, les significará un adicional en sus CV.

Se desarrollará en esta sección, a modo de ranking, un listado de usuarios según su nivel de acreditación (capacitación, experiencia, test realizados, etc.). En dicho listado la identificación de

los usuarios será alfanumérica. Con esto se espera que quienes busquen reclutarlos por sus calificaciones y experiencia lo hagan sin el sesgo de la edad, raza, género, origen social; etc.

En cuanto a la oferta de contenidos, se incluirán los conocimientos requeridos en las búsquedas de personal publicadas; de manera de diseñar una oferta educativa acorde a la demanda del mercado.

Procesos de Onboarding

Para favorecer la inserción de los nuevos contratados, se diseñará un espacio en común para que ingresantes, consultoras y responsables de empresas interactúen.

En dicha sección, el empleado podrá conocer la política de pago de salarios, bonos, ascensos y reconocimientos, los recursos que tendrá a su disposición sean logísticos, tecnológicos, de transporte, etc. y cómo se evaluará su desempeño (metas y metodología), el cumplimiento de objetivos (indicadores a alcanzar) y su plan de promoción interna (plan de entrenamiento y competencias a consolidar). Todo ello sin perjuicio de la inducción que reciba al momento de ingresar a la organización.

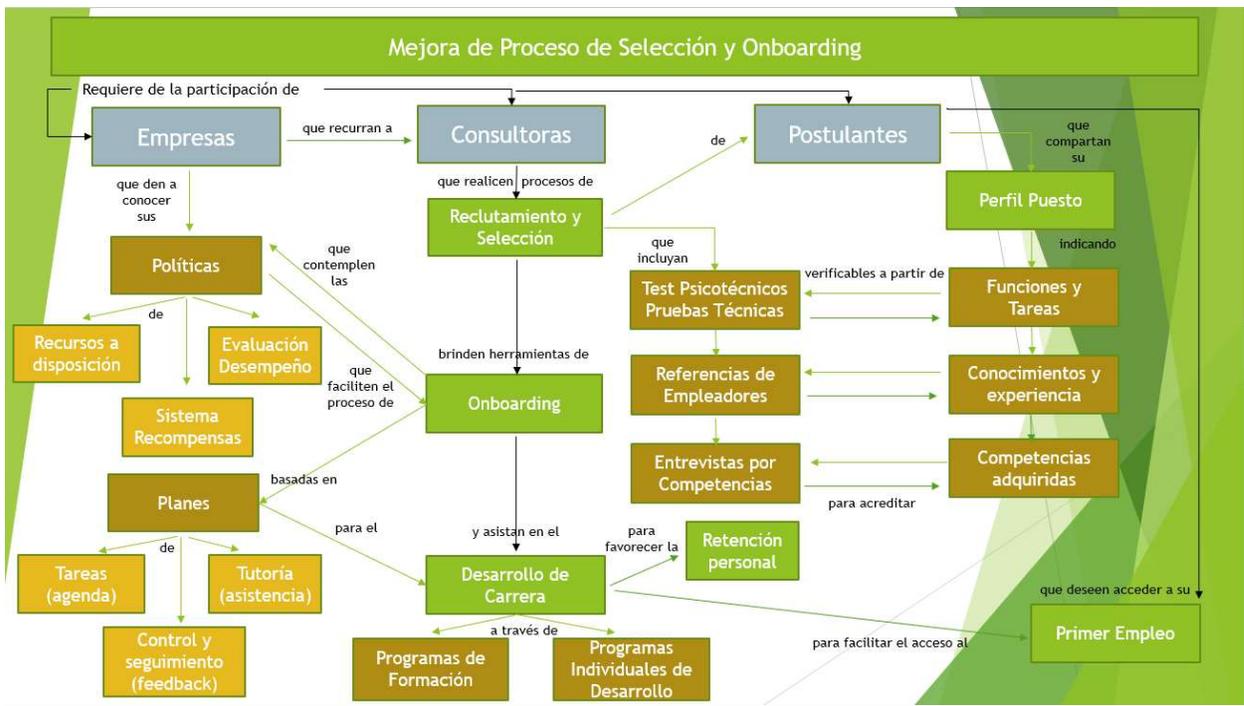
Existirá también un apartado para que sus compañeros conozcan su trayectoria, habilidades, tareas que va a desempeñar y su lugar en el organigrama. Y en el que podrá acceder a idéntica información de sus pares y colaboradores; además dicha sección permitirá la comunicación con los miembros de la organización (incluido su tutor).

Las organizaciones podrán, en esta sección, compartir su visión, misión y principales estrategias al público en general de manera de informar a los futuros candidatos sobre los beneficios de trabajar en dicha firma, no solo a nivel económico sino también relacionados con el desarrollo de carrera.

Contarán con un espacio virtual para que el tutor del ingresante organice su agenda para las primeras semanas de trabajo, y un tablero de control compartido con el ingresante para informar el cumplimiento de sus objetivos iniciales.

Las consultoras podrán intervenir aportando su expertise, brindando las capacitaciones asignadas al empleado; o bien aportando tutores que interactúen con este y con la organización en caso de ser requerido por estas últimas.

Ilustración 3: Mejora de Proceso de Selección y Onboarding



(Elaboración Propia, 2021)

Experiencia del Colaborador en el proceso

Para poder cuantificar la usabilidad del sitio a desarrollar, se trabajará con la plataforma de diseño de páginas web **Wix.com**. La misma, posee una herramienta capaz de brindar analíticas e informes sobre diferentes aspectos, a saber:

1. Resumen del tráfico: cantidad de inicios de sesión a lo largo de un periodo determinado, comparativa de visitantes nuevos versus recurrentes, inicios de sesión por tipo de dispositivo (pc de escritorio versus equipos móviles) y por país de origen, páginas más visitadas de cada la sección, tráfico por horas del día en que se producen los inicios de sesión, etc.
2. Resumen de ventas: ventas por artículo a lo largo del tiempo (aplicable a los servicios ofrecidos por el portal y a las capacitaciones aranceladas dentro del mismo).
3. Resumen de personas: cantidad de personas que compraron algún servicio del sitio, cantidad de nuevos miembros suscritos, personas que compartieron sus datos expresando interés en algún producto o servicio (potenciales clientes), contactos a lo largo del tiempo, clientes con mayores consumos, comparativa de clientes que compraron por primera vez versus clientes recurrentes (índice de retención de clientes),
4. Sugerencias personalizadas: una vez que el sitio reciba más de cincuenta visitantes mensuales, el portal proveerá herramientas para atraer mayor tráfico, tales como: compartir el sitio en redes sociales, enviar emails con promociones para suscriptores, contratar un experto en marketing, etc.
5. Comparativas: el portal provee de distintos indicadores para ver la evolución de la plataforma en comparación con otros sitios similares. Entre dichos indicadores se encuentran: tráfico, visitantes únicos, duración promedio de la sesión, porcentaje de rebote, porcentaje de visitantes que regresan, etc.
6. Velocidad del sitio: comprueba el tiempo de carga de la página, es decir, el tiempo que tarda el portal en volverse completamente interactivo; ya sea que se acceda a la misma desde un dispositivo móvil o bien desde una pc de escritorio.

7. Actualizaciones de email: el portal de desarrollo proporciona la posibilidad de recibir mensualmente emails con los informes y estadísticas presentados anteriormente.

Implementación de la Innovación

Es importante mencionar que, al momento de la presentación de este trabajo, el desarrollo propuesto no ha sido presentado al público destinatario del mismo. No obstante, existen factores que dan cuenta de su viabilidad, y que serán expuestos en la sección de Evaluación de Resultados y Validación con Expertos; así como también en las Conclusiones del presente trabajo.

A continuación, se detallan las actividades y tareas que permitieron el desarrollo de la plataforma propuesta, a la que se puede acceder mediante el siguiente enlace:

<https://radesca702.wixsite.com/website>.

Análisis Cuantitativo y Cualitativo

Esta investigación inicia con los diferentes interrogantes. El primero de ellos es ¿Cuáles son los requisitos de las empresas al contratar un nuevo empleado?

De las búsquedas de personal administrativo para empresas de Oil & Gas publicadas entre Enero de 2020 y Junio de 2021 en los portales de empleo de la Cuenca Neuquina (Ver **Anexo 2**) se desprenden los siguientes elementos:

Ilustración 4: Perfil de Puesto Analista – Funciones a desarrollar

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Recepción de llamadas y atención al público.- Análisis y conciliación de cuentas contables- Análisis y conciliación de cuentas corrientes de clientes / proveedores- Manejo y organización de archivo de documentación.- Armado de carpetas crediticias- Carga de facturas de compra- Carga de movimientos bancarios- Confección de certificación y facturas de ventas- Control de caja chica- Recepción, control y procesamiento de rendiciones de gastos- Conciliaciones bancarias | <ul style="list-style-type: none">- Emisión de pagos a proveedores- Confección de recibos de cobranzas- Confección de reportes contables y elaboración de análisis mensuales- Gestión de documentación de ingreso a yacimiento y control de contratistas- Control de stock- Liquidación de impuestos (IVA / IIBB / Generación de F 931)- Control de vencimientos.- Control y gestión de seguros automotor, cauciones y técnicos.- Trámites ante organismos de contralor- Tareas administrativas en general |
|--|---|

(Elaboración Propia, 2021)

Ilustración 5: Perfil de Puesto Analista – Conocimientos requeridos

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Microsoft Office (Word, Excel, Power point)- Sistema JDE- Sistema SAP- Tango Gestión / Astor- Aplicativos AFIP- Idioma Ingles |
|--|

(Elaboración Propia, 2021)

Ilustración 6: Perfil de Puesto Analista – Competencias esperadas

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Actitud proactiva y responsable- Buen manejo del tiempo y capacidad de organización- Buena Comunicación, tanto de manera escrita como oral, con terceros, clientes y otros empleados- Capacidad analítica y habilidad para resolver conflictos- Capacidad de fijar prioridades- Capacidad de manejar información confidencial y sensible- Capacidad de trabajar bajo presión- Capacidad de trabajo en Equipo- Compromiso- Dinamismo- Iniciativa- Liderazgo- Predisposición para aprender- Responsabilidad- Vocación de servicio y orientación al cliente |
|--|

(Elaboración Propia, 2021)

Ilustración 7: Perfil de Puesto Supervisor – Funciones a desarrollar

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Planeamiento y control de gestión: generación de indicadores y reportes que permitan analizar desvíos y generar oportunidades de mejora, de acuerdo con las definiciones estratégicas de la organización.- Seguimiento y generación de informes de Cashflow.- Conciliación de cuentas patrimoniales y de resultado.- Registración de imputaciones contables.- Conciliaciones bancarias.- Preparación de balances y estados contables.- Liquidación de IIBB / IVA / DDJJ Empleador entre otros impuestos. | <ul style="list-style-type: none">- Control de cuentas corrientes Clientes / Proveedores.- Análisis de saldos.- Otras tareas Administrativo-Contables.- Informes de cobranzas.- Control de caja chica.- Control de vencimientos.- Coordinar, administrar, seguimiento de servicios y repuestos.- Facturación.- Cobranzas.- Elaboración de Informes para Instituciones Financieras.- Control de Stock. |
|--|---|

(Elaboración Propia, 2021)

Ilustración 8: Perfil de Puesto Supervisor – Conocimientos requeridos

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Profesional de Ciencias Económicas (Contador, Licenciado o Técnico en Administración de Empresas, etc.).- Años de experiencia: 1.- Años de experiencia: 4.- Experiencia mayor a 5 años en áreas de planificación y control de gestión e impuestos en empresas multinacionales de servicios petroleros.- Conocimientos específicos en liquidación de impuestos nacionales y provinciales. | <ul style="list-style-type: none">- Manejo del idioma inglés.- Dominio de herramientas informáticas (Word, Excel, Outlook, Sistemas de Gestión Tango).- Edad: entre 25 y 32 años.- Edad: entre 30 y 45 años.- Lugar de Residencia: Neuquén, Cipolletti, Cinco Saltos, Plottier, o alrededores.- Sexo indistinto.- Carnet de Conducir Vigente. |
|--|---|

(Elaboración Propia, 2021)

Ilustración 9: Perfil de Puesto Supervisor – Competencias esperadas

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Capacidad de análisis.- Proactividad.- Buen manejo de las relaciones interpersonales.- Habilidades comunicacionales.- Capacidad de trabajar en equipo, bajo presión y por objetivos.- Responsabilidad.- Liderazgo, capacidad de conducir equipos de trabajo.- Capacidad negociadora.- Agilidad en resolución de situaciones críticas.- Capacidad analítica.- Habilidad para implementar mejoras tendientes a lograr excelencia en la gestión. |
|---|

(Elaboración Propia, 2021)

Ilustración 10: Perfil de Puesto Gerente – Funciones a desarrollar

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Dirigir y supervisar las tareas administrativas, impositivas y financieras (facturación, pago a proveedores, tesorería, contabilidad, bancos, impuestos).- Pago a proveedores: Aprobar pagos a proveedores, hacer el seguimiento de las negociaciones, confeccionar órdenes de pago.- Control y manejo de Cashflow: Controlar el flujo de fondos, estimar ingresos y egresos.- Confeccionar y analizar el presupuesto.- Emitir informes a Gerencia General y Dirección Administrativa en el exterior.- Realizar el Control de Gestión: Verificar los procesos administrativos diariamente, siguiendo los indicadores de gestión y calidad. Solucionar los inconvenientes del área.- Impuestos: Controlar y preparar la información para liquidación de impuestos, cumplir con el calendario de vencimientos, controlar las liquidaciones, pagar las cargas sociales y los impuestos. | <ul style="list-style-type: none">- Conciliación bancaria: Controlar conciliaciones y el ingreso de movimientos pendientes.- Análisis de cuentas y saldos contables: Control mensual que la contabilidad este al día, registrar asientos, controlar imputaciones contables.- Pago y control de servicios: Controlar que todos los servicios mensuales se encuentran registrados y pagos. Pagar servicios.- RRHH: Seguimiento de vacaciones, ingreso de novedades, altas y bajas AFIP, legajos de empleados.- Coordinar todas las áreas de la compañía.- Maximizar los resultados.- Diseñar el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo para captar oportunidades de mercado y fortalecer el negocio, así como también, garantizar la correcta gestión de procesos operacionales, velando por la rentabilidad de la empresa. |
|--|--|

(Elaboración Propia, 2021)

Ilustración 11: Perfil de Puesto Gerente – Conocimientos requeridos

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Graduado/as universitarios de Ingeniería Industrial o Cs. Económicas (Economía, Finanzas, Comercialización, Administración, etc.).- Experiencia requerida: 3 años mínimo en puestos similares.- Más de 5 años de experiencia en el gerenciamiento de Áreas Administrativas en empresas multinacionales.- Experiencia comprobable de más de 5 años en posiciones gerenciales en el área comercial preferentemente en la industria Oil&Gas.- Probados conocimientos contables, administrativos y financieros (contabilidad, presupuestos, flujo de caja y negociaciones bancarias).- Manejo fluido de Office (Excel avanzado excluyente). | <ul style="list-style-type: none">- Manejo fluido de programas de Gestión Administrativa preferentemente SAP.- Es requisito excluyente el manejo del idioma inglés conversacional y escrito para elaborar informes al exterior.- Radicación en Ciudad de Neuquén o zonas aledañas.- Experiencia en distintas industrias.- Experiencia en conducción de diversas unidades de negocios.- Experiencia en Consultoría y asesoría.- Experiencia en gestión de indicadores para la toma de decisiones.- Experiencia en gestión de equipos de trabajo de alto desempeño.- Edad: A partir de 35 años. |
|--|---|

(Elaboración Propia, 2021)

Ilustración 12: Perfil de Puesto Gerente – Competencias esperadas

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Experiencia liderando equipos de trabajo.- Buen nivel de comunicación e intercambio con diversos sectores y niveles jerárquicos de la compañía.- Trabajo en equipo.- Proactividad.- Visión sistémica.- Orientación al cliente interno.- Adaptación al trabajo en un ambiente de exigencia.- Flexibilidad para dirigir los cambios organizacionales.- Cordialidad en trato con proveedores, negociación, dinamismo y compromiso. |
|---|

(Elaboración Propia, 2021)

Un tema que no puede pasarse por alto es el hecho de que algunas funciones a desarrollar se buscan tanto para un perfil de Analista como para uno de Supervisor (ejemplos: Emisión de facturas de ventas, registración de cobranzas, ejecución de conciliaciones bancarias, control de caja chica, control de vencimientos, liquidación de impuestos, control de stock). Esto da cuenta de una falla en la definición de los perfiles ya que es de esperar que el Analista ejecute tareas de carácter operativo como puede ser la contabilización de movimientos bancarios, y el Supervisor tenga una visión más sistémica del proceso y pueda efectuar actividades de control que permitan

cumplir con las premisas de una buena auditoría interna, tales como la ejecución de la conciliación bancaria o la generación de reportes a partir de indicadores que permitan medir el rumbo del negocio.

En el caso de los perfiles de puesto para Gerentes también se visualizan algunos errores en su definición, por ejemplo, cuando se plantea como función la negociación de los plazos y aprobación de pagos a Proveedores, pero a la vez se requiere que generen las órdenes de pago. Esto último podría ser delegado a cualquier Analista ya que se trata de una tarea netamente operativa. Otra inconsistencia se da en la liquidación de impuestos: por un lado, se pide que confeccionen los papeles de trabajo y por otro que controlen las liquidaciones. Teniendo en cuenta ninguna persona debería controlar lo que ejecuta, ambas funciones deberían asignarse a distintos perfiles.

En relación con los conocimientos requeridos, pueden identificarse cinco subgrupos o categorías:

1. Conocimiento técnico: en todos los perfiles el foco está puesto en el conocimiento y manejo de paquete Office, Sistemas ERP (JDE, SAP, Tango), Idiomas y Aplicativos de AFIP.
2. Título académico: para los perfiles de mayor jerarquía es excluyente ser Graduado en Ciencias Económicas.
3. Edad y Género: Si bien son menos las publicaciones que hacen referencia a estos elementos como requisitos para la contratación del postulante, no puede dejar de mencionarse que, para un puesto de Supervisor, el rango etario va desde los veinticinco hasta los cuarenta y cinco años; mientras que, para aplicar como Gerente Administrativo, se pide que el postulante sea mayor a treinta y cinco años. Sobre el género, en algunas publicaciones se aclara que es indistinto.

4. Lugar de residencia: Para los perfiles de mayor jerarquía, se solicita que los postulantes estén radicados en el conglomerado Cipolletti- Neuquén-Plottier.
5. Experiencia: en ciertas publicaciones se recurre a la cantidad de años (uno, tres, cuatro, cinco o más). En otras se hace referencia al tipo de experiencia que el postulante debe poseer, y poder probar (contabilidad, presupuestos, flujo de caja, negociaciones bancarias, conocimiento de la industria, gestión de indicadores, consultoría, gestión de equipos de trabajo y conducción de unidades de negocios diversas).

Finalmente, y en relación con las Competencias que se espera posean los postulantes, son comunes a todos los perfiles: la proactividad, el buen manejo de la comunicación, la capacidad para trabajar en equipo y el liderazgo. Aunque en relación a esta última competencia, es importante mencionar que debería estar reservada a los perfiles de Supervisión y Gerencia; ya que es poco frecuente encontrar un Analista que lidere o dirija equipos de trabajo.

Manejo del tiempo, capacidad de organización y de fijar prioridades, buen uso de la confidencialidad, compromiso, iniciativa, dinamismo y predisposición para aprender se destacan entre las Competencias requeridas a los Analistas.

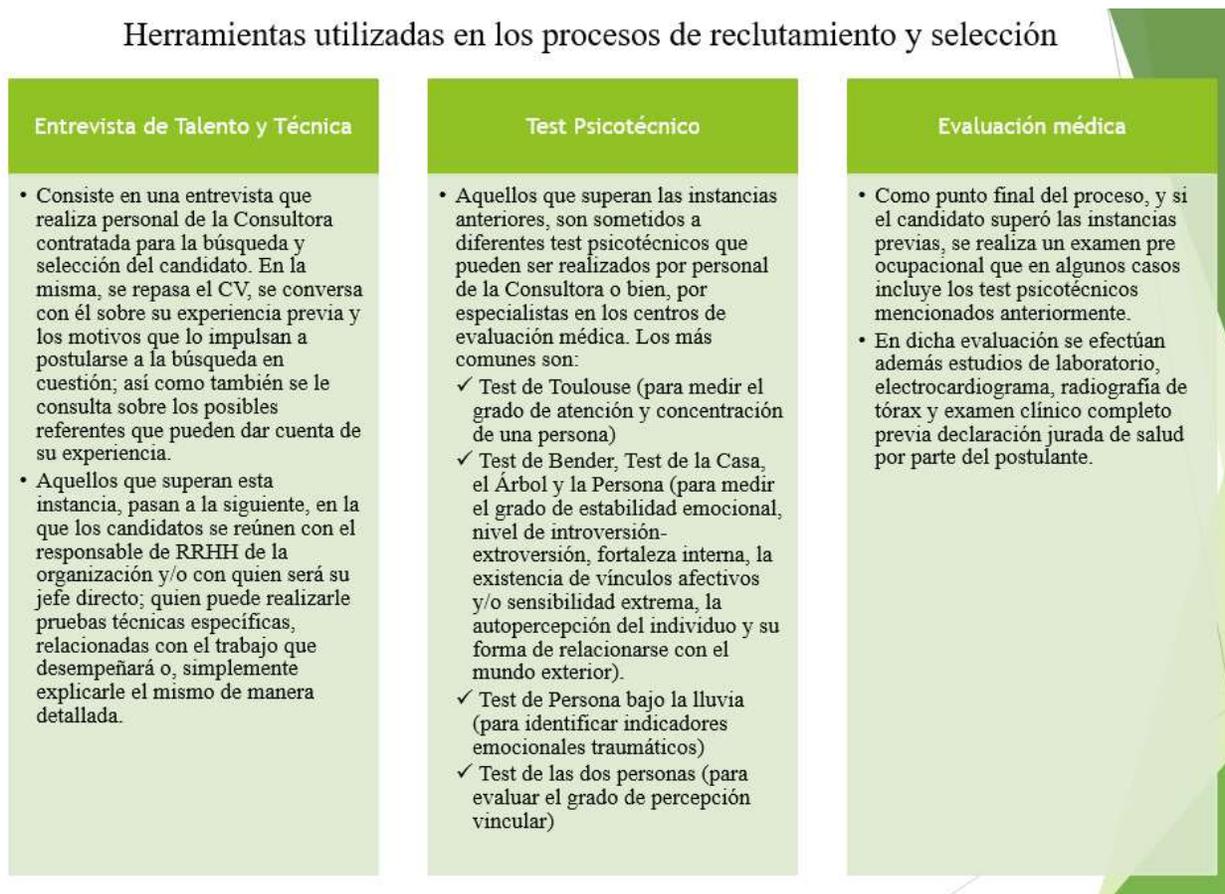
La capacidad analítica y de trabajar bajo presión, la responsabilidad y la agilidad para resolver conflictos son comunes a los perfiles de Analistas y Supervisores. En este último caso, se hace referencia también a la capacidad negociadora y a la habilidad para implementar mejoras de gestión.

Para los postulantes a Gerentes, se solicita contar con Visión sistémica, adaptación y flexibilidad a los cambios organizacionales y ambientes de exigencia, cordialidad, negociación, dinamismo y compromiso.

Ahora bien, ¿Cómo pueden los futuros empleadores comprobar las capacidades técnicas y cuantificar el grado de desarrollo de las competencias de los candidatos previo a su contratación?

En la encuesta dirigida a Responsables de Empresas y Gerentes de RRHH (Ver **Anexo 3**), aparecen como principales herramientas las detalladas a continuación:

Ilustración 13: Herramientas utilizadas en los Procesos de Reclutamiento y Selección



(Elaboración Propia, 2021)

A estas alturas, surge la siguiente inquietud: ¿Qué ofrecen las empresas neuquinas para reclutar a los postulantes y posteriormente retenerlos?

Del relevamiento efectuado en el período bajo análisis surge lo siguiente:

Ilustración 14: Ofertas realizadas por las Organizaciones para cada Perfil de Puesto

Ofertas realizadas por las Organizaciones para cada Perfil de Puesto

Analista

Excelentes condiciones de contratación
Incorporación inmediata
Incorporación en relación de dependencia.
Incorporación en una empresa consolidada con proyección de continuidad de largo plazo.
Posición permanente en empresa líder en su rubro.
Tipo de contrato: Plazo Fijo
Contrato a plazo fijo por 2 meses en relación de dependencia
Equipo de trabajo activo
Ambiente ameno
Muy buen clima laboral
Posibilidades de crecimiento
Otros beneficios
Incorporación a una empresa de renombre internacional de altos estándares de calidad y posibilidades de desarrollo personal/profesional en la compañía.
Atractiva propuesta económica y provisión de vivienda en 25 de Mayo la Pampa (a 150 km de la Ciudad de Neuquén)
Desarrollo de funciones de Lunes a Viernes de 8.30 a 13.00 y de 14.00 a 18.
Horario: 07:00 a 15:00 Hs
Horario: lunes a viernes de 9 a 18hs
Jornada: Lunes a Viernes 8hs. a 17hs.
Horario de trabajo de lunes a viernes de 8 a 16 hs
Desarrollo de tareas de Lunes a Viernes de 9.00 a 18 horas en la base de la empresa.
Horario: lunes a viernes de 08:00 a 17:00 hs.,
Jornada laboral: Lunes a Viernes 8 a 12,30 y 14,30 a 19 hs. Corte de jornada para almuerzo y descanso.
Zona de Trabajo: Neuquén
Zona Laboral: Parque Industrial Neuquén
Medicina prepaga para colaborador y grupo familiar
Cobertura médica Swiss Medical.

Supervisor

Incorporación en relación de dependencia
Lugar y Horario de Trabajo: Neuquén. De Lunes a Viernes de 8.00 a 18.00 (con impasse de almuerzo)
Contratación inmediata

Gerente

Lugar de trabajo: Neuquén capital.
Horario: Lunes a Viernes de 8:00 a 18:00 y Sábados de por medio de 8:00 a 13:00 horas.
Excelente remuneración
Bonus
Beneficios
Reportar al Director general del Grupo
Excelentes condiciones de contratación

(Elaboración Propia, 2021)

Sólo para el caso de los Analistas, las empresas ofrecen una variada gama de beneficios que van desde la incorporación inmediata y/o la contratación a plazo fijo, pasando por las cualidades del ambiente de trabajo, la trayectoria de la organización y/o la posibilidad del desarrollo de carrera, sumados a prestaciones médicas para el trabajador y su familia y, en una de las propuestas, la provisión de vivienda en caso de traslado laboral.

En las búsquedas de Supervisores, por el contrario, los ofrecimientos de las empresas se limitan a informar el lugar y horario de trabajo, y la incorporación inmediata en relación de dependencia. Este tipo de ofertas se reiteran en las búsquedas de Gerentes donde, a su vez, se hace mención del pago de bonos y otorgamiento de beneficios, sin más detalle sobre los mismos.

Una vez identificadas las necesidades de las organizaciones, es hora de preguntarse: ¿Qué factores llevan a los empleados a cambiar de trabajo y qué elementos de la oferta laboral son los más atractivos a la hora de postularse?

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a quienes se postularon para empleos administrativos en empresas de Oil&Gas de la región (Ver **Anexo 4**):

Ilustración 15: Resultados de Encuesta para Postulantes

| ¿Trabaja? | | ¿Cuánto tiempo lleva buscando trabajo? | |
|--|-----|--|-----|
| Si. Tengo trabajo, pero quisiera cambiar de puesto | 72% | Menos de un año | 44% |
| No. Estoy desempleado | 28% | Entre uno y tres años | 56% |

(Elaboración Propia, 2021)

Ilustración 16: Resultados de Encuesta para Postulantes

| ¿Qué motiva su búsqueda de un nuevo trabajo? (Puede elegir más de una opción) | |
|---|-----|
| Mayor remuneración / Remuneración actual insuficiente | 67% |
| Búsqueda de crecimiento profesional (adquirir nuevas experiencias) | 61% |
| Acceso a programas de Capacitación y Formación | 22% |
| Promesas incumplidas por parte de la organización en la que me | 17% |
| Acceso a un trabajo con horarios más flexibles | 17% |
| Mejor plan de salud para mí y/o para mi familia | 17% |
| Falta de Compromiso y/o Motivación en mi actual empleo | 11% |
| Mal ambiente laboral | 6% |
| Elevado nivel de estrés ocasionado por mi trabajo actual | 6% |

| | |
|---|-----------------------|
| Mudanza o cambio de mi situación personal | 6% |
| Otros | Capacidad de trabajar |

(Elaboración Propia, 2021)

Si contrastamos los ofrecimientos de las empresas con la información sobre las necesidades e intereses de los postulantes, es evidente que la cuestión económica representa el primer factor de acercamiento entre el talento y las empresas. Pero, a excepción de las ofertas hechas para los Analistas, no se contempla desde las empresas el hecho de ofrecer a los candidatos de mayor jerarquía Programas de Capacitación y Formación para el crecimiento profesional y desarrollo de carrera; y estos factores también son determinantes para los trabajadores que buscan un nuevo empleo.

Esto permite concluir que hace falta acercar ambas posiciones desde una perspectiva diferente. De lo contrario, la búsqueda de un nuevo trabajo y la posibilidad de encontrar talento estarán limitadas únicamente por el componente económico. Aquí es donde se evidencia la necesidad de mejorar el diseño de las ofertas laborales e incluir en los procesos de Selección a las actividades de Onboarding; para que la incorporación del candidato sea en el marco de la cultura organizacional y con conocimiento previo de todos los beneficios que puede obtener al ingresar al nuevo trabajo, más allá del dinero y la extensión de la jornada laboral.

Con esta información como punto de partida, se han elaborado los tres perfiles de puesto que son objeto de este estudio.

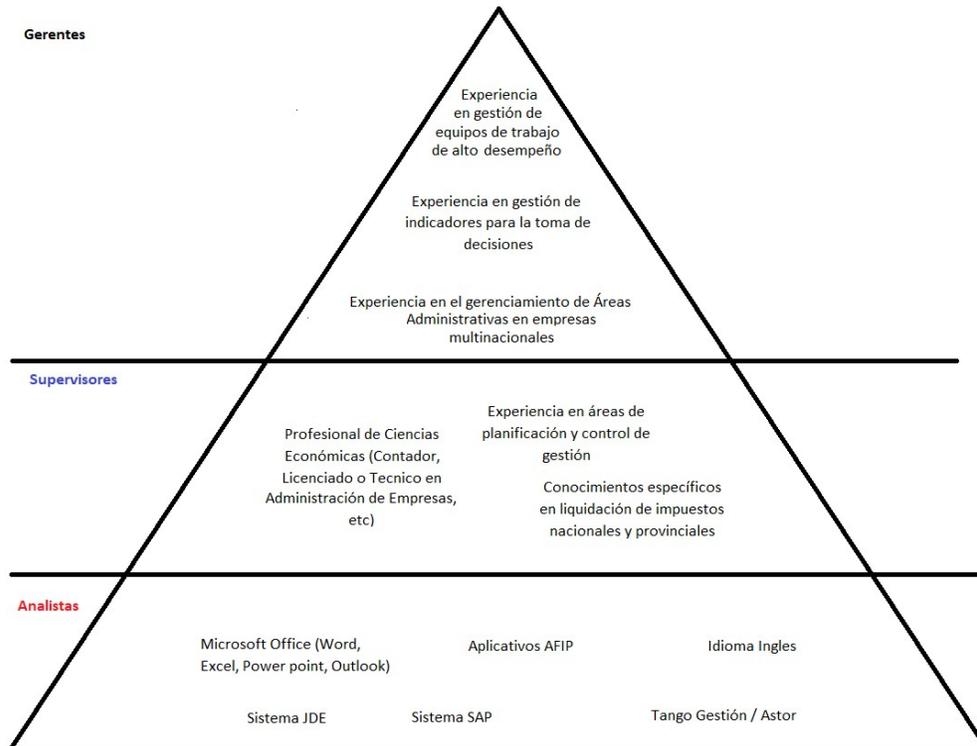
A continuación, se presenta una versión simplificada de dichos perfiles, considerando las Funciones a Desarrollar, los Conocimientos requeridos y las Competencias esperadas; y en la que cada jerarquía contiene los elementos establecidos en el nivel inferior:

Ilustración 17: Funciones a desarrollar por Perfil de Puesto

- | Analista | Supervisor | Gerente |
|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Carga de facturas de compra • Confección de certificaciones y facturas de ventas • Conciliación de cuentas corrientes y emisión de pagos a proveedores • Recepción, control y procesamiento de rendiciones de gastos y movimientos de caja chica • Conciliación de cuentas corrientes y confección de recibos de cobranzas • Carga de movimientos bancarios • Custodia física de inventarios y registración de movimientos de entrada / salida de stock • Confección de reportes contables para la liquidación de Impuestos • Confección de agenda de vencimientos (Pago de Servicios, Renovación de Certificaciones y Licencias, Seguros, VTV, etc.) • Control y gestión de seguros automotor, cauciones y técnicos • Armado de carpetas crediticias • Realización de trámites ante organismos de contralor • Realización de tareas administrativas en General: Manejo y organización del archivo de documentación, Recepción de llamadas y atención al público | <ul style="list-style-type: none"> • Análisis de imputaciones contables y registración de asientos de ajuste • Control del flujo de fondos (Cash Flow), gestión de ingresos y aprobación de egresos • Ejecución de conciliaciones bancarias y confección de informe sobre el ingreso de movimientos pendientes • Auditoría (recuento) de inventarios y registración de movimientos de ajuste de stocks • Liquidación de impuestos (IVA / IIBB / F 931 Empleador) • Control de la registración y el pago de vencimientos mensuales • Elaboración de Informes para Instituciones Financieras • Seguimiento de vacaciones, ingreso de novedades, altas y bajas AFIP, legajos de empleados • Realización de trámites ante organismos de contralor • Generación de indicadores y reportes que permitan analizar desvíos y generar oportunidades de mejora, de acuerdo con el plan estratégico de la organización | <ul style="list-style-type: none"> • Dirección y Supervisión de tareas Administrativo Contables, Impositivas y Financieras (Facturación, Pago a proveedores, Tesorería, Contabilidad, Bancos, Impuestos) • Aprobación del pago de vencimientos mensuales, la tramitación de renovaciones y certificaciones y las contrataciones de Seguros • Preparación de balances y estados contables • Contratación y desvinculación del personal • Realización de trámites ante organismos de contralor • Diseño del plan estratégico a corto, mediano y largo plazo para captar oportunidades de mercado y confección del presupuesto económico financiero para el negocio |

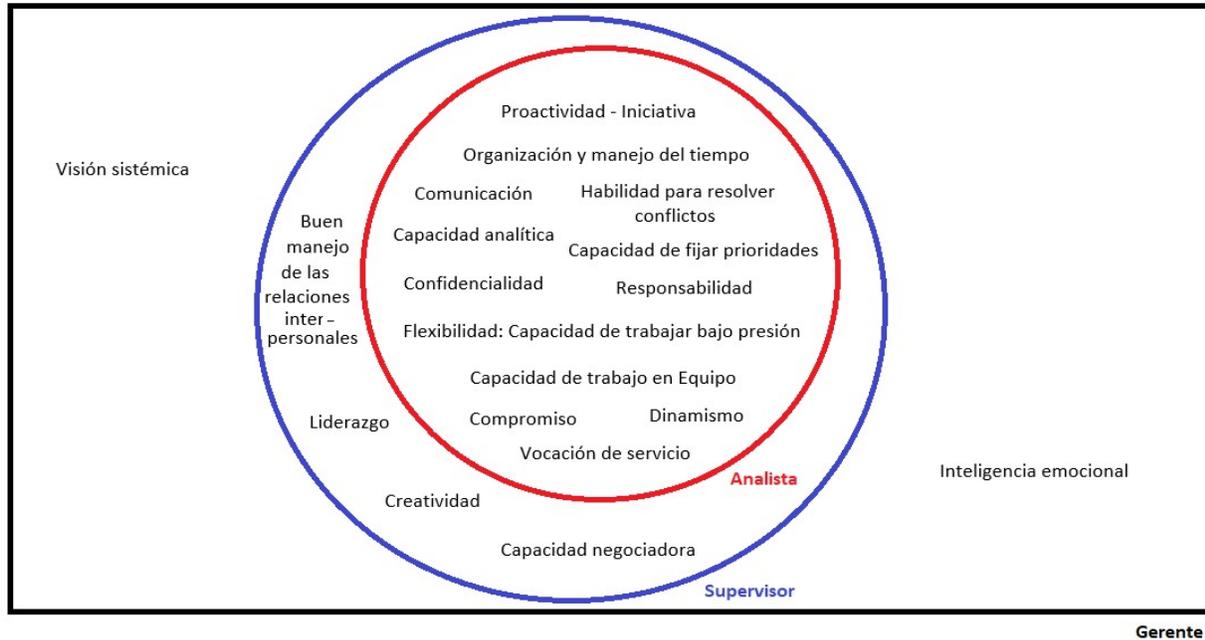
(Elaboración Propia, 2021)

Ilustración 18: Conocimientos requeridos para cada Perfil de Puesto



(Elaboración Propia, 2021).

Ilustración 19: Competencias requeridas para cada Perfil de Puesto



(Elaboración Propia, 2021).

La versión completa de los perfiles diseñados (ver **Anexo 5**) se materializó en la práctica a través de un formulario que el postulante completa en el portal al momento de suscribirse al mismo. A modo de ejemplo se adjunta una guía para la creación del Perfil de Puesto Analista. (ver **Anexo 6**)

Es importante aclarar que, si bien los postulantes pueden seleccionar todas o algunas de las funciones, conocimientos y competencias presentadas; las mismas deberán ser certificadas en el portal mediante verificaciones con antiguos empleadores, test online o pruebas especiales.

El primer interrogante que surge de lo anterior es: ¿Cómo garantizarán las Consultoras que el postulante posea las capacidades y competencias requeridas?

Una vez que el postulante complete el formulario de Perfil Profesional de acuerdo a la jerarquía elegida, se le solicitará que indique su experiencia comprobable con referencia a aquellos empleadores que puedan verificarla.

Ilustración 20: Formulario para la validación de la experiencia profesional

¿Qué nos puede comentar sobre sus experiencias laborales? Nos interesa saber en qué organizaciones y/o proyectos formó parte, cuáles fueron sus principales desafíos y logros profesionales *

Tu respuesta

radescas702@gmail.com (no se comparten) [Cambiar cuenta](#)

*Obligatorio

Correo electrónico *

Tu respuesta

Contacto para referencias: Por favor indique nombre y apellido, correo electrónico y/o teléfono de contacto de aquellas personas que puedan brindar referencias acerca de su desempeño

Tu respuesta

Enviar Borrar formulario

(Elaboración Propia, 2021).

Asimismo, se le proveerá de un espacio destinado a la acreditación de sus conocimientos, en el cual encontrará test y pruebas especiales. Estos últimos podrán ser provistos tanto por las empresas como por las consultoras, con el fin de agilizar los tiempos de reclutamiento ya que una vez que el candidato los realice, el resultado se verá replicado en su perfil online y en el ranking de postulantes.

Ilustración 21: Espacio destinado para la acreditación de los conocimientos

MARIANA RADESCA
Junto a las Empresas y Postulantes en el desarrollo de su Carrera

Inicio Postulantes Consultoras Empresas Más

CERTIFICACIONES
Lo invitamos a realizar diferentes test y pruebas técnicas que, una vez ejecutados, pasarán a formar parte de su Perfil Profesional

REGISTRACIONES CONTABLES
El objetivo de este test es evaluar su conocimiento sobre documentos comerciales, contabilización de operaciones y análisis de imputaciones

Iniciar Avanzado

CONCILIACIONES
Mediante este test podrá probar sus conocimientos sobre conciliaciones de Cuentas Corrientes Bancarias, de Clientes y Proveedores

Iniciar Avanzado

INFORMES
Evalúe su capacidad para elaborar el informe más conveniente según las necesidades de su organización

Iniciar Avanzado

CONTROL DOCUMENTARIO
Certifique sus conocimientos sobre la documentación requerida para el ingreso a campos petrolíferos

Iniciar Avanzado

¡Vamos a chatear!

(Elaboración Propia, 2021).

Ilustración 22: Ranking de Postulantes

MARIANA RADESCA
Junto a las Empresas y Postulantes en el desarrollo de su Carrera

Inicio Postulantes Consultoras Empresas Más

RANKING DE POSTULANTES

En esta sección podrá visualizar las acreditaciones de nuestros postulantes

| Usuario | Perfil | Referencias Verificadas | Experiencia acreditada | Video de presentación | Contacto |
|----------|------------|---------------------------|------------------------|-----------------------|----------|
| Nombre 1 | Analista | Ver | Ver | Ver | email |
| Nombre 2 | Supervisor | Ver | Ver | Ver | email |
| Nombre 3 | Gerente | Ver | Ver | Pendiente | email |
| Nombre 4 | Analista | Pendiente | Pendiente | Pendiente | email |
| Nombre 5 | Supervisor | Pendiente | Pendiente | Pendiente | email |
| Nombre 6 | Gerente | Pendiente | Pendiente | Pendiente | email |

¡Vamos a chatear!

(Elaboración Propia, 2021).

Todo esto, sin perjuicio de las entrevistas que pueda concertar la consultora y toda otra información que crea conveniente incorporar al perfil del candidato. Esto sería aplicable en el supuesto caso que existiera evidencia suficiente de que un postulante no alcanza o excede las definiciones de su categoría. En dicha situación, los consultores encargados del reclutamiento podrán contactarlo para hacerle llegar otras propuestas o bien, asesorarlo en las capacitaciones y/o certificaciones a realizar para mejorar su desempeño y acceder a otro tipo de ofertas laborales.

Esto responde en parte un segundo interrogante: ¿De qué manera pueden las Consultoras optimizar sus procesos internos para reducir los tiempos del proceso de selección?

En primer lugar, al estar permanentemente actualizada la información del candidato, pueden recurrir al ranking para filtrar aquellos de su interés. Pueden, asimismo, realizar las pruebas técnicas que le sean requeridas por las empresas contactándose con el postulante por las diferentes

vías que provee el portal, o bien sugerirle realizar aquellas que considere pertinentes a fin de mejorar el perfil del candidato.

En todos los casos, lo que se busca es cambiar el paradigma del proceso de reclutamiento. En un proceso regular, el consultor visualiza los currículums de los postulantes, elige a aquellos de su interés, los entrevista para actualizar la información que el candidato presentó oportunamente, realiza las evaluaciones de rigor y propone una terna a la organización. Bajo el esquema que se plantea con este desarrollo, si las verificaciones se realizan luego de la carga del perfil, al igual que las certificaciones, test y pruebas técnicas; para cuando el consultor revisa el ranking de postulantes, un buen porcentaje de su trabajo ya fue ejecutado; restando únicamente, trabajar en la mejora del candidato y en el acercamiento de éste a la organización.

Aquí es donde se plantea un tercer interrogante: El proceso de Onboarding, ¿Garantiza el éxito?

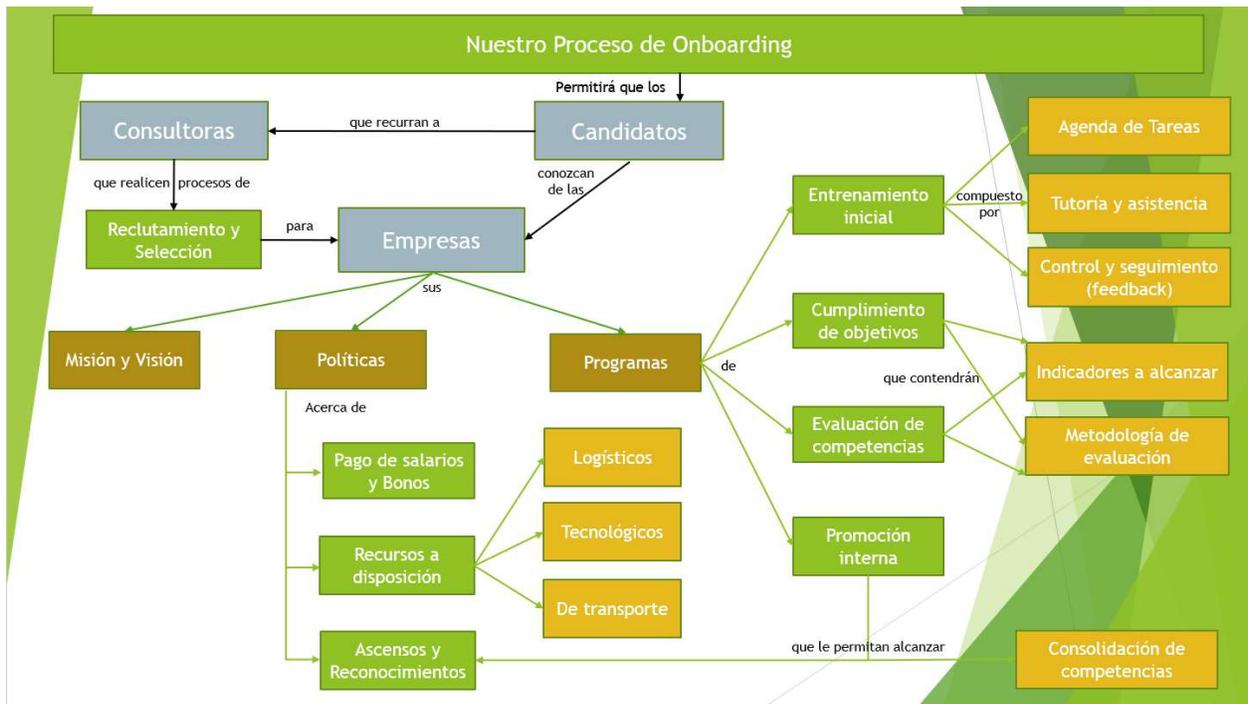
Si consideramos que todo el proceso interno de selección fue realizado de manera previa, el acercamiento entre empresa y candidato podrá hacerse en el marco de un proceso de Onboarding. Y aquí es donde se propone aplicar la técnica no sólo para culminar con el proceso de reclutamiento sino para comenzar a trabajar con la retención del personal contratado por la organización.

Herramientas sugeridas para el Onboarding

En secciones anteriores se ha desarrollado el concepto de Onboarding y la importancia de su implementación en las inducciones del personal contratado. A continuación, se presentará la propuesta diseñada para este proyecto.

En una primer instancia, tanto Postulantes como responsables de las Organizaciones podrán conocer, mediante una presentación interactiva, en qué consisten los procesos de Onboarding.

Ilustración 23: Explicación del Proceso de Onboarding.



(Elaboración Propia, 2021).

Posteriormente, aquellos interesados en implementar estas herramientas deberán completar un formulario interactivo en el que será necesario que suministren información sobre la organización, teniendo la posibilidad de enviar la misma en formato de video. Esta información podrá ser visualizada por todos los usuarios del portal o bien ser de acceso limitado a aquellos miembros que integren el grupo de trabajo creado en la plataforma con el fin de promover el encuentro y las comunicaciones de la empresa con sus colaboradores.

En esta instancia, se podrá solicitar un tutor y un tablero de control para el seguimiento y acompañamiento de la inducción, si no tuviese persona para designar dentro de la firma. Asimismo, podrá encargarse el diseño de un programa de cumplimiento de objetivos y evaluación de competencias que incluya indicadores y metodología de evaluación; o bien compartir los

programas que posea la Organización para ser incorporados en el proceso de Onboarding del nuevo colaborador. (ver **Anexo 7**)

Ilustración 24: Apartado destinado al Servicio de Onboarding



(Elaboración Propia, 2021).

Una vez suministrada la información institucional, el responsable de la Organización podrá solicitar el diseño de la agenda de actividades para las primeras semanas de trabajo del ingresante, (ver **Anexo 8**), la cual incluirá:

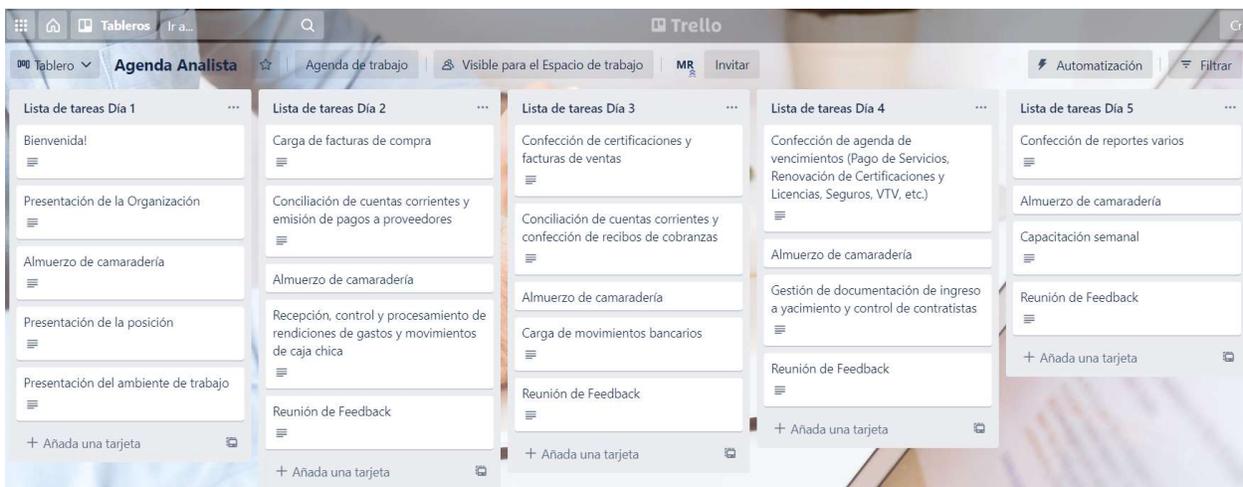
- a. Presentación de la Organización: cultura, objetivos, filosofía, política salarial y de promoción interna, código de conducta.
- b. Presentación del Rol: perfil del puesto detallando responsabilidades y tareas, procedimientos aplicables al rol, recursos logísticos, tecnológicos y de transporte a disposición del empleado, objetivos propuestos y competencias a evaluar.
- c. Presentación del tutor, de la agenda de trabajo y el tablero de control y seguimiento.
- d. Presentación del ambiente de trabajo: reunión con pares y superiores jerárquicos.

- e. Presentación del plan de capacitación: listado de cursos que recibirá ya sea de manera presencial o virtual.

Finalizado el llenado de ambos formularios por parte de la Organización, un consultor contactará al responsable de la firma, ofreciéndole las herramientas que considere pertinentes para el éxito del proceso y, posteriormente se podrá en contacto con el/los candidato/s seleccionados para la inducción. Es importante destacar que este proceso podrá estar definido previo al inicio de la búsqueda del postulante, para acortar los tiempos del proceso de reclutamiento. Ello sin perjuicio de las modificaciones que puedan producirse una vez elegido el candidato a ingresar a la organización.

A modo de ejemplo, se presentará en el portal un apartado dentro de la sección Onboarding con tres modelos de Agendas para Analistas, Supervisores y Gerentes. En dicha propuesta podrá visualizarse un tablero de control que contendrá la herramienta para el seguimiento del plan de Cumplimiento de Objetivos y Desarrollo de Competencias. Ambas cuestiones se desarrollarán de manera más extensa en la sección a continuación.

Ilustración 25: Modelo de Agenda de Onboarding para Perfil Analista – Tareas



(Elaboración Propia, 2021).

Ilustración 26: Modelo de Agenda de Onboarding para Perfil Analista – Capacitación y Evaluación



(Elaboración Propia, 2021).

Desarrollo de Carrera

Uno de los aspectos que más influenció el desarrollo de esta sección, fue una encuesta online realizada a más de cuarenta y dos mil personas por la consultora Randstad, cuyos resultados fueron dados a conocer en marzo de 2021. El primero de ellos: “el 72% de los argentinos aprovechó la cuarentena para estudiar y capacitarse”. (Randstad, 2021)

Un importante 45% sostuvo haber dedicado mayor cantidad de tiempo para capacitarse durante 2020 que en años anteriores, mientras que el 55% restante afirmó haber dedicado igual cantidad de tiempo que otros años (Randstad, 2021).

Sobre la cantidad de horas dedicadas a su formación, el 48% de los encuestados se encuentra en la franja entre nueve y veinticinco horas mensuales, y el 21% manifestó hacerlo por más de veinticinco horas mensuales (Randstad, 2021).

Esto da cuenta de la importancia que los trabajadores le otorgan a su formación y desarrollo profesional. Y si agregamos el hecho de que el 55% de los participantes sostuvo que es propia la

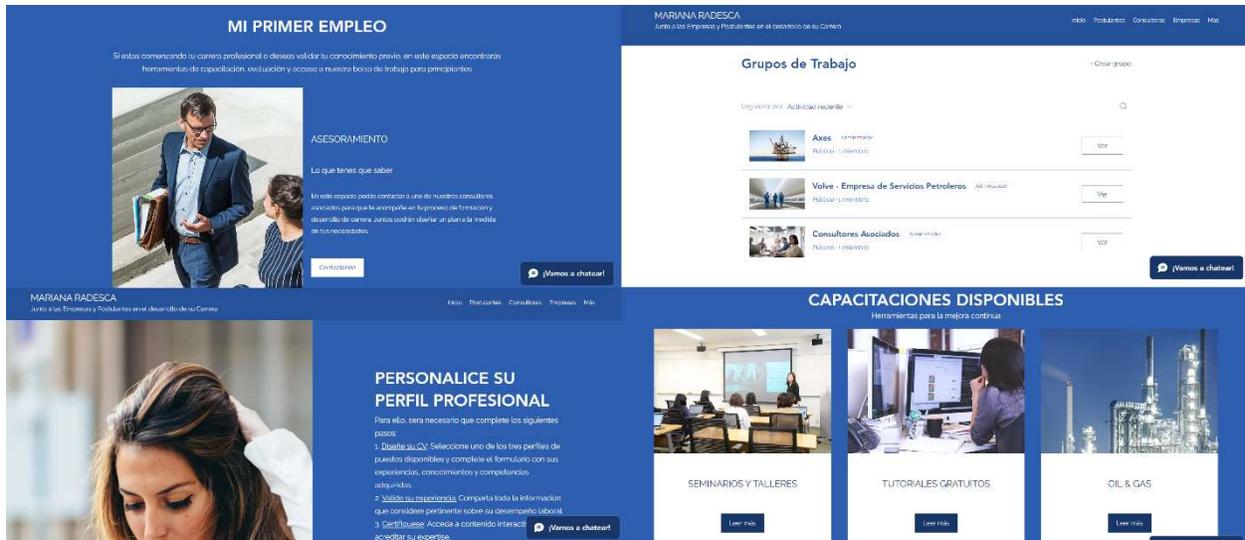
responsabilidad de adecuar sus habilidades a las demandas laborales del futuro, mientras que un 38% pone bajo la órbita de los empleadores el prepararlos para las tareas laborales (Randstad, 2021); queda demostrado que la capacitación es un elemento fundamental para el desarrollo de las organizaciones.

Ubicándonos en la cuestión práctica, sólo el 25% de los trabajadores indicó recibir capacitación constante por parte de su empleador, el 43% afirmó recibir capacitación solo de manera ocasional, y el 32% restante refirió no recibir capacitación de ningún tipo por parte de su empleador. Mientras que el 97% de los consultados afirmó que evaluaría capacitarse por su cuenta si su trabajo lo requiriese y su empleador no le brindara la capacitación correspondiente (Randstad, 2021).

Todo lo anterior resume la importancia de contar con una herramienta, en este caso el portal en desarrollo, que facilite el acceso a la capacitación a todos los trabajadores activos, postulantes, y miembros de las organizaciones que deseen capacitar constantemente a su talento humano.

Es por eso por lo que el portal en desarrollo contará con cuatro espacios diferenciados. El primero, destinado a miembros de la comunidad que se encuentren en la búsqueda de su primer trabajo formal. El segundo, para aquellos que deseen postularse a las búsquedas activas o bien mantener actualizado su perfil profesional. El tercero, para que los colaboradores de las empresas accedan al contenido exclusivo de su organización. Y el cuarto, para que las consultoras puedan ofrecer sus servicios de capacitaciones aranceladas, test psicotécnicos, etc.

Ilustración 27: Espacios para Capacitación y Desarrollo de Carrera



(Elaboración Propia, 2021).

Previo a profundizar sobre los elementos que se encontrarán en el portal, es necesario efectuar una aclaración: todas las propuestas de esta sección han sido diseñadas en función de las necesidades identificadas en las búsquedas de personal publicadas en el período bajo estudio. Esto significa que a futuro la propuesta puede sufrir modificaciones ya sea por cambios en la industria, por pedidos puntuales de las empresas, etc.

Dicho esto, se explicará a continuación el desarrollo de cada uno de los espacios.

Apartado “Mi primer empleo”

Este espacio, destinado a aquellos que estén en la búsqueda del primer empleo, contará con cinco secciones. En la primera, el postulante podrá contactar a un consultor para diseñar un plan de capacitación a la medida de sus necesidades. Esta personalización de la agenda le permitirá al consultor:

1. Evaluar al candidato de manera previa a su postulación a una oferta de trabajo.

2. Sugerir capacitaciones que aumenten el expertise del postulante, en función de la demanda del mercado.
3. Entablar una relación de confianza con el postulante, que facilite el acompañamiento durante todo el proceso de reclutamiento y posterior acceso a la organización.

Para el postulante, además, acceder a un plan de formación a medida le proveerá no sólo el conocimiento que desee o necesite, sino aquel que es requerido por las organizaciones. Esta será su puerta de ingreso al mercado laboral con la particularidad de que contará con la asistencia de un consultor experimentado que oficiará de tutor antes de comenzar el onboarding en la empresa que termine contratándolo como colaborador.

Ilustración 28: Espacio de Asesoramiento para Primer Empleo



(Elaboración Propia, 2021).

La segunda sección, denominada “Conocimiento”, está destinada a aquellos jóvenes que no opten por la alternativa del consultor/tutor, y consta de un enlace a las capacitaciones ofrecidas por el portal, tanto aranceladas como gratuitas. Aquí será el postulante quien decidirá su agenda de

formación, quedando en manos de los diseñadores del portal mantener la base de capacitaciones actualizadas en función de las demandas del mercado.

Ilustración 29: Espacio de Acceso a Capacitaciones



(Elaboración Propia, 2021)

La tercera sección está dedicada a la evaluación de los conocimientos adquiridos. En ella, podrán ingresar quienes hayan optado por un tutor, como aquellos que no lo hayan elegido. Pero también estará disponible para todos aquellos jóvenes que cuentan con experiencia por haber tenido trabajos informales y deseen certificar sus conocimientos en un ambiente totalmente objetivo.

Si bien sólo en esta sección se menciona el Ranking de Postulantes, es menester aclarar que en todas las instancias en las que un postulante acceda a capacitaciones brindadas por la plataforma, las evaluaciones y/o certificaciones serán replicadas en dicho espacio.

Ilustración 30: Espacio de Acceso a Evaluaciones



(Elaboración Propia, 2021)

La cuarta sección está dedicada al diseño del Perfil Profesional y representa el hito en el cual el postulante podrá generar su carta de presentación para darse a conocer y postularse a las búsquedas organizadas por las organizaciones.

Ilustración 31: Espacio de Diseño de Perfil Profesional



(Elaboración Propia, 2021).

Finalmente, en la sección de ofertas laborales, el postulante encontrará un enlace a la bolsa especial de trabajo compuesta por pasantías rentadas, de medio tiempo y tiempo completo; y otras vacantes que las organizaciones deseen publicar en dicha sección; vinculadas siempre con el desarrollo de nuevos talentos que, a diferencia del resto, no cuenten con experiencia previa.

Ilustración 32: Espacio de Acceso a Ofertas Laborales para Primer Empleo



(Elaboración Propia, 2021).

Plan de Formación Modelo

Para aquellos que se encuentren en la búsqueda de un nuevo trabajo o simplemente deseen mejorar sus conocimientos y capacidades, se proveerá un plan de capacitación estándar que estará vinculado con los distintos espacios de capacitación que existen dentro del portal, a fin de acercarlos al conocimiento de una manera organizada y con la posibilidad de acceder a un consultor para que los acompañe en el proceso formativo.

Ilustración 33: Espacio de Acceso a Plan de Formación Modelo



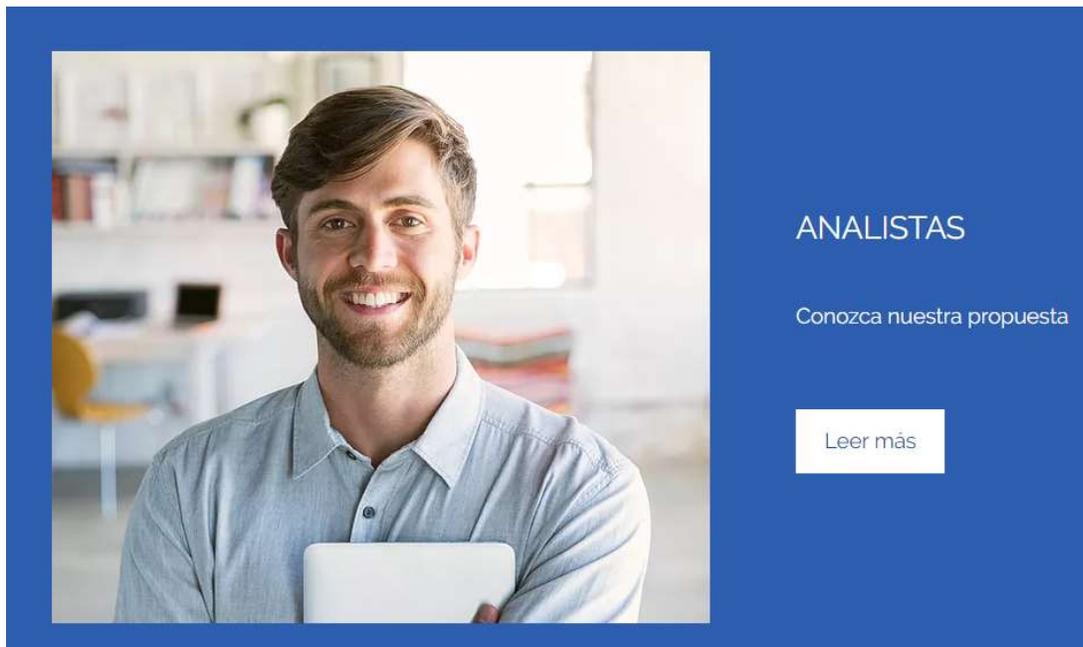
(Elaboración Propia, 2021).

El plan de capacitación ha sido creado en base a tres dimensiones: foco en uno mismo, foco en la tarea y foco en los demás. En función de cada perfil de puesto estudiado (Analistas, Supervisores, Gerentes); se plantean una serie de cursos tendientes a mejorar el conocimiento técnico de aquellos que accedan a la plataforma, entre los cuales podemos destacar: idiomas, manejo de paquetería office, sistemas contables (Tango-SAP), capacitaciones vinculadas a la industria del Oil & Gas (control documentario, informes a RNQP, INV).

Por último, se incluyen actividades vinculadas con el desarrollo de diferentes competencias, a saber: Idoneidad / Expertise, Gestión del cambio, Pensamiento estratégico, Trabajo en equipo, Liderazgo, Comunicación e influencia, Planificación y toma de decisiones, Orientación a resultados.

A modo de ejemplo, se presenta a continuación el espacio desarrollado para el Perfil de puesto Analista:

Ilustración 34: Espacio de Acceso a Plan de Formación Modelo para Analistas



(Elaboración Propia, 2021).

Ilustración 35: Tablero del Plan de Formación Modelo para Analistas



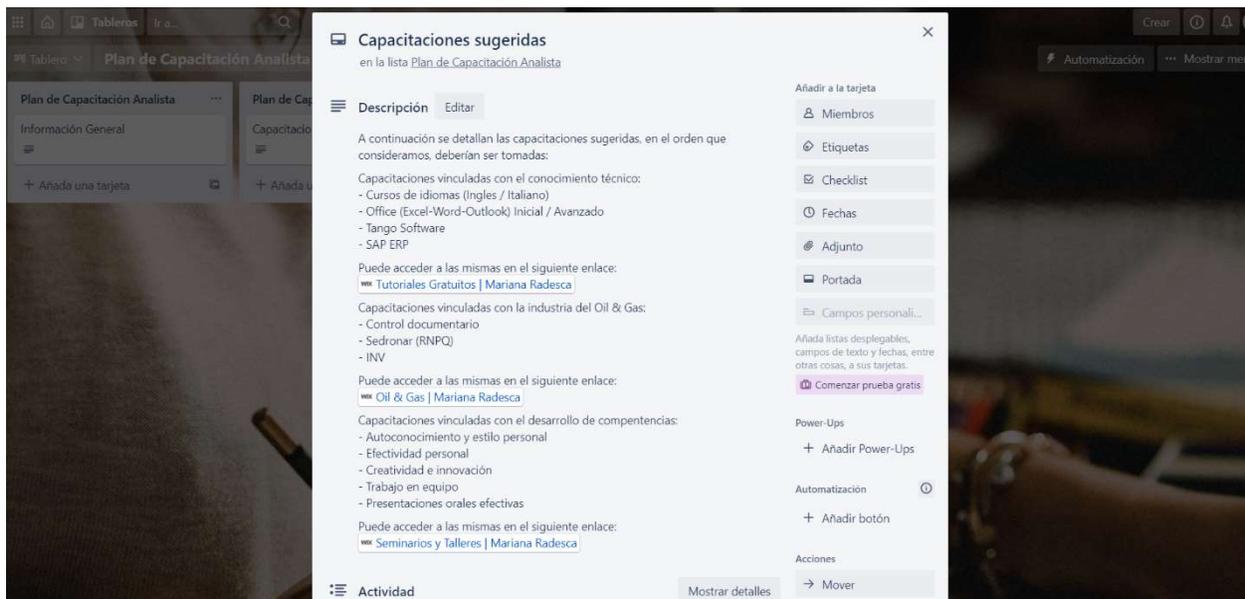
(Elaboración Propia, 2021).

Ilustración 36: Tablero con Información General sobre el Plan de Formación Modelo para Analistas



(Elaboración Propia, 2021).

Ilustración 37: Tablero con Capacitaciones Sugeridas en el Plan de Formación Modelo para Analistas.



(Elaboración Propia, 2021).

Apartado “Grupos de Trabajo”

Para aquellas organizaciones que deseen implementar por un programa de capacitación exclusivo para sus colaboradores, se proveerá un espacio que podrá diseñarse a la medida de las necesidades del cliente. Podrán acceder a él todos los miembros que formen parte del grupo de trabajo de la organización, y todos aquellos que sean invitados a ser parte del mismo.

Ilustración 38: Acceso a los Grupos de Trabajo de cada Organización



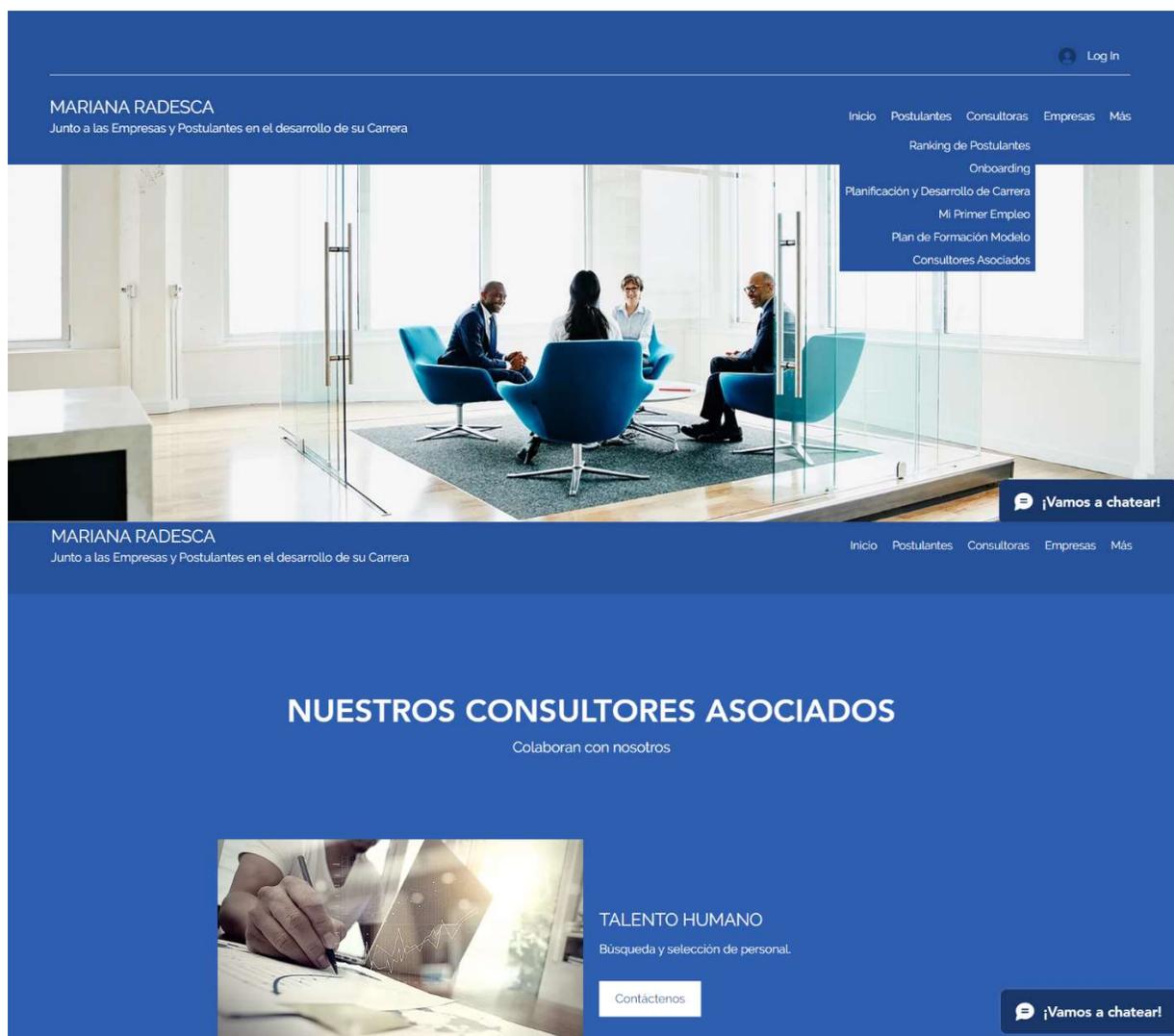
(Elaboración Propia, 2021).

Dicho espacio también podrá utilizarse como cartelera de novedades, cumpleaños, comunicaciones a todo el personal, etc. Y podrá ser retroalimentado con publicaciones dentro de los lineamientos fijados por cada organización.

Espacio “Consultoras”

Finalmente, existirá para las organizaciones y postulantes un espacio en el que podrán contactar a las diferentes consultoras asociadas, de manera de acceder no sólo a contenido educativo sino también a la contratación de servicios provistos por las mismas.

Ilustración 39: Acceso al espacio destinado para las Consultoras Asociadas



(Elaboración Propia, 2021).

Y para aumentar la sinergia, se creará un grupo de trabajo destinado al encuentro de los consultores asociados que deseen compartir información, proyectos o simplemente darse a conocer al resto de la comunidad.

Ilustración 40: Grupo de Trabajo para Consultores Asociados



CONSULTORES ASOCIADOS
Únete a nuestro grupo de trabajo

Contáctenos

Inicio > Lista grupal > Consultores Asociados



Consultores Asociados
Público · 1 miembro

Unirse

Discusión Multimedia Miembros Acerca de

Comparte algo...

Mariana Radesca
Administrador · 3 months ago

Les dejo un video sobre el Onboarding como herramienta potenciadora del talento (Créditos: SOOM Personas y Organizaciones)

https
El onboarding como herramienta potenciadora del talento

0 comentarios

Acerca de
¡Bienvenido al grupo! Podrás conectarte con otros miembros, ...
[Leer más](#)

Miembros
Inicia sesión para ver a los miembros en este grupo.
Inicia Sesión

(Elaboración Propia, 2021).

Evaluación de Resultados y Validación con Expertos

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, al momento de la presentación de este trabajo el portal desarrollado no ha sido habilitado al público destinatario del mismo. Esto significa que no se ha podido cuantificar la experiencia de los usuarios con los indicadores de navegabilidad propuestos.

No obstante, se han alcanzado los objetivos definidos al inicio de esta investigación en un todo de acuerdo con el cronograma propuesto. En las Conclusiones del presente documento se presentan con mayor detalle los resultados obtenidos.

Asimismo, existen factores que dan cuenta de la viabilidad de la plataforma desarrollada, tal como puede apreciarse en la sección a continuación, a partir de la comparativa entre la misma y el portal provincial de empleo “Rumbo”.

Portal de Formación y Empleo “Rumbo”

En Julio de 2021, el Gobernador de la Provincia de Neuquén presentó el portal Rumbo, una herramienta digital pública y gratuita cuyo objetivo es vincular ofertas laborales de empresas, pymes y comercios con personas que buscan trabajo en todo el territorio provincial, para fortalecer la promoción del empleo y la formación profesional (Min. de Desarrollo Social y Trabajo de Neuquen, 2021)

Si bien al momento de iniciar este Trabajo no se encontró información sobre el desarrollo del portal de empleo de la Provincia, y pese a que su alcance es mucho más amplio en cuanto a lo territorial y empleos promovidos; su aparición significa una oportunidad inmejorable para evaluar el potencial de este tipo de plataformas.

Esto motivó el contacto con su creador (Ver **Apéndice C**), a fin de conocer los motivos de su desarrollo, los principales objetivos de la plataforma, el proceso de implementación y los primeros resultados obtenidos. Y, a partir de este análisis, el estudio de los puntos en común y las divergencias con el portal desarrollado a los fines de este trabajo.

En primer instancia, Rumbo nace con la idea de facilitar el acceso y fortalecer la implementación de políticas y promoción del empleo y formación profesional, mejorar la mano de obra neuquina y la empleabilidad. Apunta a vincular la oferta y la demanda laboral. (Beschtedt, 2021).

Si bien ambas plataformas buscan este encuentro entre la oferta y la demanda laboral, Rumbo lo hace desde la gratuidad: resulta ser una herramienta totalmente gratuita y de acceso gratuito a todos los ciudadanos neuquinos y a las empresas locales que no tienen siempre la posibilidad de contratar una agencia de recursos humanos o las herramientas digitales como para hacerlo gratuito. (Beschtedt, 2021). El desarrollo presentado en este trabajo, por otra parte, está pensado como una herramienta mixta: posee secciones de acceso gratuito y otras a ser financiadas por organizaciones, consultoras asociadas y postulantes que adquieran planes de formación a medida y/o capacitaciones aranceladas.

En cuanto al segundo gran objetivo de Rumbo, se puede decir que es el centro de vinculación con respecto a todas las capacitaciones disponibles por parte de la Provincia para que las personas tengan, si bien estén buscando trabajo, estén buscando mejorar la mano de obra local para mejorar sus posibilidades de empleabilidad; lo puedan hacer desde un mismo sitio y no estén buscando ofertas de capacitación sin saber que están disponibles en otros lugares. (Beschtedt, 2021).

Rumbo tiene la función de centralizar todas estas ofertas de capacitación y brindarlas al público potenciando obviamente cada plataforma sin ser invasiva de estas capacitaciones ni tomando el control, sino poniéndolas a disposición de todos los neuquinos (Beschtedt, 2021).

El espíritu de los creadores de Rumbo es poner al alcance de la población herramientas que profesionalicen la mano de obra neuquina. Este es un punto de encuentro entre ambos desarrollos por cuanto se pone el foco en la capacitación como herramienta de progreso y prosperidad laboral.

Consultados acerca de la implementación de Rumbo, sus creadores identificaron dos etapas: la primera es la de empadronamiento de empresas para alimentar la plataforma, para que sea apetecible para los usuarios y la vean como una plataforma funcional y que se genere un vínculo con las empresas que se apoyen en esta herramienta. (Beschtedt, 2021).

La segunda etapa es la de la distribución territorial de la herramienta y consiste en llevarla a las distintas comunidades y a los distintos municipios, para darles una herramienta totalmente auto gestionable y funcional que puedan desarrollar en sus ámbitos regionales, que permita la apertura de oficinas de empleo dentro de los municipios y resulte una herramienta que puedan utilizar sin tener que generar una gran capacitación para su utilización y para que puedan acercarla a los ciudadanos de cada lugar y seguir mejorando la oferta laboral; porque la idea de esto es también es que este portal permita a los neuquinos y a la gente que se está radicando en Neuquén ver los horizontes y posibilidades de radicarse en otros lugares sabiendo cuales son las ofertas laborales que están disponibles. (Beschtedt, 2021).

Con esto queda demostrado que Rumbo es una herramienta desarrollada con una visión mucho más amplia no sólo en relación con los perfiles de puestos a los que llega, sino a nivel territorial. Esto permite concluir que el portal propuesto en este trabajo, fuertemente orientado hacia el ámbito

privado, podría extenderse a otras regiones y perfiles de puesto, fuera de la cuenca neuquina y los trabajos administrativos dentro de la industria del Oil & Gas.

Otro punto importante que debe mencionarse es que, por tratarse de una herramienta ya implementada, Rumbo ha aportado valiosa información sobre el mercado de trabajo, a saber:

1. Se tiene acceso a ver cuántas personas ingresan por día a ver la plataforma, quiénes son los que se registran con su currículum, cuál es la franja de edad que más se registra. (Beschtedt, 2021)

2. Se sabe que hay un grupo etario mayor a los cincuenta y cinco años inscripto en la plataforma y que están disponibles. Y si bien están muy formados no siempre están con posibilidades de acceso a la empleabilidad. Esto dio lugar a la creación de un área que tiene que ver con adultos mayores dentro del Ministerio de Desarrollo Social, para hacer alguna vinculación con ellos, con respecto a dar talleres o actividades de soporte desde alguna política pública que ayude a la integración de esas personas al empleo. (Beschtedt, 2021)

3. De las cuatro mil personas que ingresaron a la plataforma desde su lanzamiento y hasta Septiembre de 2021, se pudo identificar como principal franja etaria la que va desde los veintidós hasta los treinta años. Esta información se utilizó para elegir las plataformas de difusión, de manera que resulten más amigables para dicho rango etario. (Beschtedt, 2021)

4. Se pueden obtener estadísticas laborales de los lugares donde se están solicitando empleos, cuál es la franja etaria que está buscando más trabajo, y qué tipo de oficio están buscando o qué tipo de profesionales está buscando hoy el mercado laboral. Eso permitirá en algún momento, empezar a pensar distintas políticas públicas para dar soporte a esa demanda. (Beschtedt, 2021)

5. La plataforma posee una casilla de correo donde los usuarios pueden hacer preguntas o sugerencias y de allí surgió una fuerte demanda de formación y capacitación profesional, para dar una mayor posibilidad de acceso a la empleabilidad con una herramienta que es la capacitación. (Beschtedt, 2021)

Nuevamente surge el concepto de capacitación como herramienta fundamental para el desarrollo de carrera. En este sentido se refuerza, con la experiencia de la plataforma provincial, la propuesta de la plataforma objeto de este trabajo, donde se plantean espacios de acceso a la capacitación y al desarrollo de carrera; cuestión también mencionada como uno de los puntos más demandados por las organizaciones de la región a la hora de reclutar talento humano.

Otro punto de encuentro entre ambos desarrollos tiene que ver con la visión a futuro de las herramientas. En el caso de Rumbo, sus creadores esperan generar fuertes vínculos con cámaras empresariales, gremios y sindicatos; que también tienen bolsas de empleo, recursos y herramientas de capacitación que podrían ponerse a disposición de todos los ciudadanos neuquinos. La propuesta de Rumbo apunta a ser un Registro Único Laboral Provincial y también apuntar al desarrollo de espacios de capacitación dentro de las empresas, en el marco de la Responsabilidad Social Empresarial. (Beschtedt, 2021).

Esta visión no solo es compartida, sino que fue el punto de partida del desarrollo propuesto en el presente trabajo: la idea de acercar a empresas y postulantes en el desarrollo de carrera.

Por otra parte, y en relación al llamado primer empleo o empleo joven, ambas propuestas contemplan un desarrollo para aquellos que inician su carrera laboral y profesional. En el caso del portal provincial, con un fuerte foco en las políticas públicas de promoción de empleo, previendo quitas impositivas a quienes empleen jóvenes. (Beschtedt, 2021).

En el caso la plataforma aquí presentada, y con una visión más orientada al ámbito privado, se proponen herramientas de asesoramiento, capacitación, evaluación y gestión de ofertas laborales enmarcadas en contratos de pasantías, part time, etc.

Conclusiones

A partir de las preguntas planteadas al inicio de este trabajo, de las variables críticas definidas, y luego del análisis bibliográfico y el desarrollo de los distintos aspectos aquí presentados, pueden enumerarse las siguientes conclusiones:

En primer lugar, se cumplió con el Objetivo General de desarrollar una plataforma amigable para Empresas, Postulantes y Consultoras; en las que puedan encontrar las herramientas necesarias para mejorar los procesos de Selección, Onboarding y Retención del Personal Administrativo.

Los distintos espacios desarrollados en el portal son la base sobre la que pueden crearse herramientas a la medida de las necesidades de los usuarios y lo más importante es que todo se concentra en un sólo lugar. Esto facilita la profesionalización del talento humano en la región, mediante el acceso a las capacitaciones requeridas por los postulantes y las organizaciones. Y, en un futuro, hará posible su implementación a otros perfiles de puestos, una vez diseñados los mismos y configurado el portal en base a los conocimientos y competencias demandados por las organizaciones para dichos empleos.

Se puede acceder a la plataforma propuesta mediante el siguiente enlace: <https://radesca702.wixsite.com/website>.

En relación con los objetivos específicos, fue posible definir los tres perfiles de puestos administrativos estandarizados: Analistas, Supervisores y Gerentes; gracias al análisis de las búsquedas de personal publicadas en el período bajo estudio, y en base a las funciones, conocimientos y competencias demandados en la región.

Esto se materializó en la sección “Postulantes” dentro del portal desarrollado, donde además de personalizar su perfil, los candidatos tienen la posibilidad validar y certificar su expertise.

Por otra parte, el análisis de las búsquedas de personal publicadas permitió no sólo la definición de los perfiles administrativos sino también cumplir con el segundo objetivo planteado: “sugerir a las organizaciones los puntos a mejorar en sus ofertas laborales”. Esto es, definir las funciones de cada puesto de manera de evitar la superposición de tareas operativas y de supervisión dentro del mismo perfil. Tal como se observó en el caso de Supervisores a los que se les encomendaba la tarea de negociar plazos de pago y generar órdenes de pago, o bien a nivel Competencias, las búsquedas que solicitaban Analistas con capacidad de liderazgo y manejo de equipos de trabajo; competencia que es claramente de un perfil de Supervisión y/o Gerencia.

Al generar perfiles con una clara delimitación de funciones y competencias, se logró cumplir con las premisas de una buena gestión de auditoría interna.

Asimismo, el estudio de las expectativas de los candidatos, los factores que los impulsan a cambiar de trabajo y la importancia que le dan al conocimiento y a la capacitación; junto con la encuesta dirigida a los responsables de RRHH de las organizaciones; hicieron posible el cumplimiento de otro de los objetivos planteados: “Elaborar una guía para la implementación de procesos de Onboarding, que incluya un acompañamiento durante el proceso de reclutamiento, un programa de capacitación para los ingresantes y un sistema de evaluación de desempeño”.

Todo esto se materializó en la sección del portal desarrollado a cargo de las Consultoras, donde pueden encontrarse herramientas tales como:

1. Ranking de Postulantes: donde comienza la búsqueda de los perfiles deseados por parte de las organizaciones; y donde los postulantes pueden visualizar rápidamente sus acreditaciones.
2. Agenda para procesos de Onboarding: el Onboarding, tema prácticamente desconocido por los responsables de las organizaciones, y sumamente necesario para acompañar al

postulante en su recorrida inicial y en el desarrollo posterior de su carrera; plantea la necesidad de poder plasmar en la plataforma esta herramienta que es la Agenda de trabajo y capacitación para organizar el periodo de Inducción del personal contratado. Su diseño, está en un todo de acuerdo con lo sugerido por los autores investigados, y no sólo aumenta la visibilidad y la importancia de estos procesos; sino que demuestra lo simple que puede ser su puesta en marcha ya sea usando uno de los modelos propuestos, ya sea desarrollando un proceso a la medida de las necesidades de los usuarios.

3. Propuestas de Planificación y Desarrollo de Carrera: con un plan modelo para aquellos que se encuentran en la búsqueda de su primer empleo, y otro para quienes buscan mejorar su expertise. Ambos con posibilidad de ser ajustados a la medida de las necesidades de quienes los suscriban.
4. Grupos de trabajo: espacios diseñados para la interacción del talento humano dentro de las Organizaciones; y para que las Consultoras de la región integren un espacio común para la gestión del Conocimiento.

¿Por qué hacerlo así? ¿Para qué hacerlo así? Porque a partir de la crisis del Covid 19, la virtualidad se ha impuesto y muchos procesos que antes se llevaban a cabo de manera presencial, fueron transformados por la llamada nueva normalidad. Y en relación con el “para qué”, se puede concluir que desarrollar una plataforma en la que todos los actores puedan encontrarse, y que permita la optimización de los procesos de trabajo; es la solución para que los usuarios consumidores tengan una experiencia amigable con la navegabilidad y la virtualidad; y para que todos aquellos interesados puedan acceder a un espacio común. En un principio, esta plataforma

está destinada al personal administrativo, pero en un futuro, será posible extenderla al resto de los empleos.

Como última instancia, y a modo de análisis comparativo entre la propuesta aquí presentada y el portal de empleo de la provincia de Neuquén, se presentó la plataforma objeto de este trabajo a los creadores de Rumbo. Y se les consultó si les resultaban interesantes seis propuestas que no están contempladas en el portal provincial, a saber:

1. Diseño del perfil profesional a partir de un formulario modelo.
2. Certificación de conocimientos mediante evaluación on line.
3. Onboarding y diseño de agenda para los ingresantes a nuevos puestos de trabajo.
4. Plan de formación modelo / Desarrollo de plan de formación personalizado para el nuevo talento.
5. Bolsa especial de trabajo para jóvenes (Mi primer empleo).
6. Creación de red social interna para los integrantes de una misma organización, que les permita acceder a comunicaciones de RRHH, capacitaciones y novedades vinculadas con su empresa.

Si bien los entrevistados no emitieron opinión al respecto, puede concluirse que estos seis puntos son la diferencia fundamental entre ambos portales. Si bien los beneficios de dichas herramientas ya fueron expuestos, una vez más surge la importancia de la simplificación de los perfiles de puesto y la certificación de conocimientos, como solución para optimizar los tiempos de reclutamiento y selección. Resulta fundamental y necesaria la implementación de los procesos de Onboarding y los planes de formación como elementos para la retención del talento. Y queda demostrado que la bolsa de trabajo joven posee herramientas más poderosas para promover el acceso de los jóvenes a sus primeros empleos frente a políticas públicas de promoción impositiva

que podrían dejar de aplicarse si en el futuro el estado provincial no cuenta con los fondos suficientes para su sostenimiento.

Puede concluirse entonces, que con este desarrollo será posible aplicar la plataforma a otros perfiles de puestos en el futuro, además de optimizar los tiempos de respuesta de las consultoras, mejorando de esta manera los procesos de búsqueda y selección de personal en toda la Cuenca Neuquina.

Referencias

- Beschtedt, I. F. (30 de Septiembre de 2021). (M. A. Radesca, Entrevistador)
- Bonilla, P. (27 de Enero de 2021). *Blog Acsendo*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/diferencias-entre-plan-de-formacion-y-plan-individual-de-desarrollo/>
- Dueñas, C., & Segovia, C. (2018). *Blog Acsendo*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/ebook-guia-fundamental-de-onboarding/>
- Duhire. (2020). *Duhire Blog*. Obtenido de <https://www.duhire.com/por-que-es-importante-la-descripcion-de-puestos-y-cuales-son-sus-pasos/>
- Elaboración Propia. (2021).
- Espirella. (05 de Febrero de 2019). *Blog Acsendo*. Obtenido de <https://blog.acsendo.com/9-pasos-para-un-adecuado-proceso-de-onboarding/>
- Game-learn. (2020). Obtenido de https://game-learn.com/mkt/01_Pardot/2020/Contenido/Anual_ContentidoGlobal/30estrategias/ES/ES_ebook_30.estrategias-_gamelearn_3.0.pdf
- Grau, J. (2022). <https://learningpark.io/blog/8-innovadoras-tendencias-en-la-formacion-para-el-2020/>.
- Gutiérrez, A. U. (10 de Febrero de 2020). *Entrepreneur en Espanol*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/346077>
- Kanahuati, G. (10 de Julio de 2013). *Forbes*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/el-onboarding-la-integracion-laboral-completa/>
- Kenjo GmbH. (2022). <https://www.kenjo.io/es/guia-formacion-y-desarrollo-de-empleados#plan>.
- Manpower. (2017). Obtenido de https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/fa3029c1-3396-486d-a52d-b3e275be6cf9/Surgimiento_candidatos_bien_informados_2017.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-fa3029c1-3396-486d-a52d-b3e
- Manpower. (2017). Obtenido de https://talentsolutions.manpowergroup.com/wcm/connect/77af75e1-8167-47c3-86d7-71b772af40e1/trabajo_parami_2017.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-77af75e1-8167-47c3-86d7-71b772af40e1-ISEFuRK
- Manpower. (2018). Obtenido de <https://talentsolutions.manpowergroup.com/candidatepreferences/tech-adoption.html>

Manpower. (2018). Obtenido de

https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/2c4d6add-fe70-4001-8bab-3668ed6e8b69/MPGS_Los+candidatos+tambi%C3%A9n+son+consumidores.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-2c4d6add-fe70-4001-8b

Manpower. (2020). Obtenido de

https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/54369b94-55c0-417d-875f-682e1d5f32bd/Latam_-_Escasez_de_Oportunidades_Laborales.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-54369b94-55c0-417d-875f-682e

Manpower. (2020). Obtenido de

https://www.manpowergroup.com.ar/wps/wcm/connect/manpowergroup/e0dd2ef1-0c89-40db-99fe-369a3014ad6d/MPG_Gaming_Paper_Argentina.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_2802IK01OORA70QUFIPQ192H31-e0dd2ef1-0c89-40db-99fe-369a3014ad6d-nnyMh3y

ManpowerGroup. (2020). *Escasez de Talento 2020*. Obtenido de Revista digital

ManpowerGroup: <https://www.manpowergroup.com.ar/investigaciones/datos-de-capital-humano/escasez-de-talento-2020>

Min. de Desarrollo Social y Trabajo de Neuquen. (Julio de 2021). Obtenido de

<https://mindesarrolloytrabajo.neuquen.gob.ar/rumbo-el-portal-de-capacitacion-y-empleo-de-la-provincia/>

Portales de Empleo de la Cuenca Neuquina . (2020 y 2021).

Randstad. (28 de Noviembre de 2019). Obtenido de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/desde-la-entrevista-a-la-salida-como-se-forma-la-exper_447/

Randstad. (20 de Febrero de 2020). Obtenido de https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/6-maneras-de-evitar-que-tus-mejores-talentos-salten-del-barco_468/

Randstad. (17 de Marzo de 2021). Obtenido de <https://www.randstad.com.ar/quienes-somos/press-releases/72-los-argentinos-aprovecho-cuarentena-estudiar-capacitarse/#:~:text=Randstad%2C%20%C3%ADder%20global%20en%20servicios,cuarentena%20para%20estudiar%20y%20capacitarse.>

Rayún, I. (2020). *DuHire*. Obtenido de

<https://www.duhire.com/blog/entradas/post.php?slug=tendencias-de-reclutamiento-y-selecci%C3%B3n-de-personal-argentina-2020>

Apéndices

Apéndice A: Encuesta diseñada para postulantes de empleos administrativos en empresas de Oil&Gas



Busqueda de trabajo
Survey.pdf

Apéndice B: Encuesta diseñada para responsables de las organizaciones.



Colaboración con
Tesis de MBA.msg



Colaboración con
Tesis de MBA.msg



Colaboración con
Tesis de MBA.msg



Colaboración con
Tesis de MBA.msg



Colaboración con
Tesis de MBA.msg



Colaboración con
Tesis de MBA.msg



Colaboración con
Tesis de MBA.msg



Colaboración con
Tesis de MBA.msg



Búsqueda de
personal administrati

Apéndice C: Entrevista a Ignacio Fernández Beschtedt - Director Provincial de Empleo y Fortalecimiento Institucional - Creador de “Rumbo”



Entrevista a Ignacio
Fernández Beschtedt I

Anexos

Anexo 1: Cronograma del Proyecto.



Gantt.xlsx



RES669-Honorarios-S
ugeridos-2021-1.pdf



Presupuesto mensual
Hosting con pasarela

Anexo 2: Búsquedas de personal administrativo para empresas de Oil & Gas publicadas entre Enero de 2020 y Junio de 2021.



Gerentes.docx



Analistas.docx



Supervisores.docx

Anexo 3: Resultados de la Encuesta realizada a Responsables de Recursos Humanos de Empresas de la Región.



Encuesta
Responsables RRHH.r

Anexo 4: Resultados de la Encuesta realizada a postulantes de empleos administrativos en empresas de Oil&Gas.



Resultados Encuestas
Postulantes.pdf

Anexo 5: Perfiles de Puesto diseñados en base al análisis de las búsquedas de personal publicadas en la región.



Perfiles de
Puesto.pdf

Anexo 6: Paso a paso para la creación del Perfil de Puesto Analista.



Paso a paso para la creación del Perfil de

Anexo 7: Formulario de alta para Proceso de Onboarding



Formulario de alta para Proceso de Onb

Anexo 8: Formulario para el Diseño de Agenda



Formulario para el Diseño de Agenda.pdf

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1: Perfiles de Puesto..... | 33 |
|---|----|

Lista de Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: Preferencia de flexibilidad de horarios..... | 15 |
| Ilustración 2: Cronograma de trabajo..... | 32 |
| Ilustración 3: Mejora de Proceso de Selección y Onboarding..... | 38 |
| Ilustración 4: Perfil de Puesto Analista – Funciones a desarrollar..... | 41 |
| Ilustración 5: Perfil de Puesto Analista – Conocimientos requeridos..... | 42 |
| Ilustración 6: Perfil de Puesto Analista – Competencias esperadas..... | 42 |
| Ilustración 7: Perfil de Puesto Supervisor – Funciones a desarrollar..... | 42 |
| Ilustración 8: Perfil de Puesto Supervisor – Conocimientos requeridos..... | 43 |
| Ilustración 9: Perfil de Puesto Supervisor – Competencias esperadas..... | 43 |
| Ilustración 10: Perfil de Puesto Gerente – Funciones a desarrollar..... | 43 |
| Ilustración 11: Perfil de Puesto Gerente – Conocimientos requeridos..... | 44 |
| Ilustración 12: Perfil de Puesto Gerente – Competencias esperadas..... | 44 |
| Ilustración 13: Herramientas utilizadas en los Procesos de Reclutamiento y Selección..... | 47 |
| Ilustración 14: Ofertas realizadas por las Organizaciones para cada Perfil de Puesto..... | 48 |
| Ilustración 15: Resultados de Encuesta para Postulantes..... | 49 |
| Ilustración 16: Resultados de Encuesta para Postulantes..... | 49 |
| Ilustración 17: Funciones a desarrollar por Perfil de Puesto..... | 51 |
| Ilustración 18: Conocimientos requeridos para cada Perfil de Puesto..... | 51 |
| Ilustración 19: Competencias requeridas para cada Perfil de Puesto..... | 52 |
| Ilustración 20: Formulario para la validación de la experiencia profesional..... | 53 |
| Ilustración 21: Espacio destinado para la acreditación de los conocimientos..... | 53 |
| Ilustración 22: Ranking de Postulantes..... | 54 |
| Ilustración 23: Explicación del Proceso de Onboarding..... | 56 |
| Ilustración 24: Apartado destinado al Servicio de Onboarding..... | 57 |
| Ilustración 25: Modelo de Agenda de Onboarding para Perfil Analista – Tareas..... | 58 |
| Ilustración 26: Modelo de Agenda de Onboarding para Perfil Analista – Capacitación y Evaluación..... | 59 |
| Ilustración 27: Espacios para Capacitación y Desarrollo de Carrera..... | 60 |
| Ilustración 28: Espacio de Asesoramiento para Primer Empleo..... | 62 |
| Ilustración 29: Espacio de Acceso a Capacitaciones..... | 63 |
| Ilustración 30: Espacio de Acceso a Evaluaciones..... | 64 |
| Ilustración 31: Espacio de Diseño de Perfil Profesional..... | 64 |
| Ilustración 32: Espacio de Acceso a Ofertas Laborales para Primer Empleo..... | 65 |
| Ilustración 33: Espacio de Acceso a Plan de Formación Modelo..... | 66 |
| Ilustración 34: Espacio de Acceso a Plan de Formación Modelo para Analistas..... | 67 |
| Ilustración 35: Tablero del Plan de Formación Modelo para Analistas..... | 67 |
| Ilustración 36: Tablero con Información General sobre el Plan de Formación Modelo para Analistas ... | 67 |
| Ilustración 37: Tablero con Capacitaciones Sugeridas en el Plan de Formación Modelo para Analistas. | 68 |
| Ilustración 38: Acceso a los Grupos de Trabajo de cada Organización..... | 69 |
| Ilustración 39: Acceso al espacio destinado para las Consultoras Asociadas..... | 70 |
| Ilustración 40: Grupo de Trabajo para Consultores Asociados..... | 71 |