



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas**

***PLATAFORMA DIGITAL PARA LA CONTRATACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN EL SECTOR AGROINDUSTRIAL***

Tesista: Jesica Pamela Puy

Legajo: 0117715

Director de Tesis: Nicolás Llambias

2022
Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a mi familia por su apoyo incondicional durante el recorrido, sin su ayuda no hubiera sido posible realizar este trayecto formativo.

Quisiera agradecer también a mi tutor Nicolás por dedicar su tiempo y guiarme, aportando su valioso conocimiento y experiencia, en el desarrollo de la tesis.

RESUMEN DE LA TESIS

El propósito de esta tesis es verificar la factibilidad de proveer un servicio de reclutamiento y selección de personal, orientado a la cadena de valor agroindustrial de la zona núcleo argentina, basado en el uso de tecnología.

El estudio se realiza bajo un enfoque metodológico exploratorio-descriptivo a efectos de comprender e interpretar el problema y su entorno.

A través de entrevistas con informantes-clave se identificó la necesidad de reducir los tiempos para el reclutamiento y gestión de la información, así como también facilitar el proceso de registro por parte de los postulantes a las bases de datos existentes.

Con esta información se elaboró una propuesta de valor para ofrecer un servicio de reclutamiento y selección que comprenda los diferentes momentos de la cadena agroindustrial.

Finalmente, luego de estudiar aspectos internos y externos del proyecto, se realizó una evaluación económica-financiera que permitió comprobar su factibilidad.

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
1. Objetivos de la investigación	3
1.1. Objetivo general	3
1.2. Objetivos específicos	3
2. Hipótesis	3
METODOLOGÍA	4
CAPÍTULO I - MARCO TEÓRICO	5
I.1. Antecedentes	5
I.2. Bases teóricas	6
I.2.1. Plan de negocios	6
I.2.2. Análisis estratégico	7
I.2.3. Análisis de mercado	11
I.2.4. Gestión del talento	11
I.2.5. Plataformas	14
I.2.5.1. Definición	14
I.2.5.2. Plataformas multi-sided	14
I.2.5.3. Modelo de negocios	15
I.2.6. Efectos de red	15
I.2.6.1. Definición	15
I.2.6.2. Tipos de efectos de red	16
CAPÍTULO II - ANÁLISIS DEL ENTORNO	17
II.1. Mercado de trabajo a nivel nacional	17
II.2. Tendencias del mercado laboral	18
II.3. Agroindustrias en Argentina	18
II.4. Mercado de trabajo en agroindustrias	19
II.5. Acceso y uso de tecnologías de comunicación e información en Argentina	21
CAPÍTULO III - OPORTUNIDAD	23
III.1. Entrevistas con informantes-clave	23
III.2. Problema	25
CAPÍTULO IV - PROPUESTA DE VALOR	27
IV.1. Propuesta única de valor	27
IV.2. Destinatarios de la propuesta de valor	27
IV.3. Efectos de red	28
IV.4. Mercado	29

IV. 5. Captación de clientes	29
IV. 6. Escala	30
IV.7. Pago	31
IV.8. Diagrama del servicio	32
IV.9. Modelo Canvas	33
CAPÍTULO V - ANÁLISIS ESTRATÉGICO	35
V.1. Análisis externo	35
V.1.1. PEST	35
V.1.2. Fuerzas de Porter	40
V.2. Análisis interno	41
V.2.1. Visión, misión y valores	41
V.3. FODA	42
CAPÍTULO VI - RESULTADOS	44
VI.1. Recursos necesarios	44
VI.1.1. Recursos materiales	44
VI.1.2. Recursos humanos	44
VI.2. Análisis económico y financiero	45
VI.2.1. Estimación de ingresos	45
VI.2.2. Estimación de costos	46
VI.2.3. Inversiones	47
CONCLUSIONES	49
BIBLIOGRAFÍA	53
ANEXOS	55
Anexo 1: Transcripción de entrevistas	55
CURRÍCULUM VITAE	99

LISTA DE TABLAS

Tabla N° 1: Empleos por eslabones según cultivo	20
Tabla N° 2: Tiempo diario dedicado a actividades en internet	22
Tabla N° 3: Uso de redes sociales en Argentina	22
Tabla N° 4: Modelo Canvas	34
Tabla N° 5: Matriz FODA	42
Tabla N° 6: Estimación de ingresos	46
Tabla N° 7: Proyección de flujo de fondos	48

INTRODUCCIÓN

El uso de dispositivos tecnológicos multifuncionales, las conexiones de red cada vez más rápidas y la digitalización masiva de contenidos han generado un cambio en todos los ámbitos de la vida de las personas y empresas.

La adopción de tecnologías de información y comunicación ha transformado las cadenas de valor de las industrias, según Katz (2015) “estos cambios implican no solo una modificación de firmas que preexistían al ecosistema (...), sino también la aparición de nuevas empresas que despliegan funciones productivas de intermediación” (p.5).

Según Da Silva (2021), en el centro de este proceso está el modelo de negocio del tipo plataformas “que ha eliminado las barreras de geolocalización e intercambio de información en el comercio de bienes y servicios y también en las relaciones” (p.7).

En palabras de Parker (2016), en el modelo de negocios de plataformas subyace el éxito de muchas de las compañías más grandes y disruptivas de la actualidad, desde Google y Amazon a Uber y Airbnb. Las plataformas están transformando los diferentes ámbitos económicos y sociales y lo continuarán haciendo en los años venideros.

En este contexto surge la posibilidad de crear un servicio digital, basado en el modelo de plataformas, para el reclutamiento y selección de personal, especializado en la industria de la agricultura en la zona núcleo de la región pampeana argentina.

Este servicio aprovechará los avances tecnológicos para recoger información actualizada de manera rápida y simple, analizarla y ayudar a la toma de decisiones de forma ágil.

La agricultura, uno de los pilares fundamentales de la economía argentina, implica el desarrollo de procesos y actividades intensivas en mano de obra que se realizan en ciclos estacionales. Esto conlleva a contratar grandes cantidades de personas por cortos períodos de tiempo.

La zona núcleo, conformada por el norte de la provincia de Buenos Aires, el sur de Santa Fe y Córdoba, posee suelos favorables para el cultivo de cereales, oleaginosos y forrajeros, por lo que es necesario que los procesos productivos y por consiguiente las contrataciones se repitan varias veces a lo largo del año.

Las legislaciones laborales contemplan la posibilidad de realizar contratos por temporadas, especialmente en la primera línea de trabajo. Generalmente en estos puestos, debido a las características de las tareas a desempeñar, se requieren operarios sin titulación ni experiencia previa. Gran parte de estas personas no tienen a su disposición o no saben cómo utilizar una computadora, lo que dificulta la comunicación con este numeroso grupo durante las búsquedas laborales.

El propósito del presente trabajo es presentar un plan de negocios que brinde un servicio digital de búsqueda y selección especializado para el personal del sector agroindustrial, con la finalidad de impulsar las economías regionales, simplificando, eliminando o automatizando tareas repetitivas y/o de bajo valor agregado.

1. Objetivos de la investigación

1.1. Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para la creación de un servicio digital de reclutamiento y selección de personal, basado en el modelo de plataforma, especializado en la cadena de valor agrícola en la zona núcleo de la región pampeana argentina.

1.2. Objetivos específicos

- Comprender los desafíos de los reclutadores y empresas respecto a las actividades de búsqueda y selección.
- Definir un servicio digital que agregue valor a los procesos actuales, aprovechando las ventajas del modelo de plataforma.
- Reconocer las amenazas y oportunidades del entorno para este tipo de servicios.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio y proponer áreas de expansión.

2. Hipótesis

La hipótesis de la investigación plantea que la implementación de un servicio digital de reclutamiento y selección especializado en agricultura, en la zona núcleo, es rentable.

Un servicio de reclutamiento y selección de personal para el sector agrícola ofrecido mediante una plataforma tecnológica brinda visibilidad y acceso a más personas a las búsquedas laborales vigentes. Por otro lado, se obtienen mayor cantidad de perfiles y se reducen los tiempos de búsqueda a través de la aplicación de algoritmos de recomendación.

METODOLOGÍA

Esta investigación posee un enfoque exploratorio-descriptivo. Se trata de comprender e interpretar un problema y su entorno, en este caso el reclutamiento y selección de personal para distintas posiciones en empresas agroindustriales, la realidad del mercado laboral en la zona núcleo pampeana y su contexto socioeconómico. Asimismo, se propone identificar los actores clave para el desarrollo exitoso de la propuesta, creando una base de conocimiento que pueda ser aplicada en futuras investigaciones.

Se utilizan técnicas de investigación mixtas, combinando métodos cuantitativos y cualitativos.

En primera instancia se realiza el análisis del sector, revisando estadísticas de diversas fuentes con el propósito de aportar una visión amplia e integral del fenómeno estudiado.

En segundo lugar, se llevan a cabo entrevistas a profesionales dedicados al reclutamiento y selección de personal para empresas agrícolas de la región. Las entrevistas semi-estructuradas se diseñaron con el objeto de comprender los desafíos de los clientes potenciales y poder así definir la propuesta de valor.

A continuación se muestran las etapas del plan de negocio, utilizando la información relevada como variables de entrada para cada fase.

Por último, se obtienen conclusiones acerca de la factibilidad de la puesta en funcionamiento de la plataforma, en relación con el análisis de los resultados del plan de negocio propuesto.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El marco teórico tiene como objeto presentar conceptos sobre los que se sustenta la tesis y brindar al lector conocimientos previos relacionados con el tema de forma ordenada.

I.1. Antecedentes

Arias (2006) menciona que los antecedentes del estudio “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones” (p.106). Por lo tanto, se revisaron trabajos realizados anteriormente por diferentes autores que tienen relación con el presente escrito.

Carolina Prestifilippo (2020) en su tesis de postgrado “IA en la gestión de las personas” plantea que la inteligencia artificial está transformando la forma de producir y trabajar; y su uso podría derivar en una mayor eficiencia en la productividad en las áreas de Recursos Humanos.

Si bien existe consenso en su importancia, en la práctica pocas son las que ya implementan inteligencia artificial en sus programas de capital humano. El informe presentado por el Consejo de Recursos Humanos de Forbes en 2018 expone que la inteligencia artificial, producirá un ahorro en tiempos y eficiencia y también ayudará a reducir la desmotivación de los empleados, ya que posibilitará:

- Automatizar los procesos.
- Mejora la eficiencia a través del trabajo en conjunto de máquina y hombre.
- Disminuir el sesgo.

- Reducir el flujo de talentos, realizando búsquedas más extensas y sugiriendo el perfil más adecuado mediante algoritmos.
- Reemplazar tareas administrativas.

Se consideran relevantes para el presente trabajo las conclusiones de Prestifilippo en las que expone que el desarrollo de la inteligencia artificial está forzando a las compañías a adaptarse a nuevos modelos productivos, nuevas formas de organización y estrategias de recursos humanos para enfrentar a esta realidad que avanza a un ritmo vertiginoso. Permitiendo, en este caso, efectuar una selección más ágil del personal.

I.2. Bases teóricas

I.2.1. Plan de negocios

Weinberger Villarán (2009) menciona que un plan de negocio es un documento, escrito de manera clara y precisa, en el que se describen las consideraciones relacionadas con la puesta en marcha del negocio.

Los objetivos de un plan de negocios son identificar la naturaleza y el contexto de la oportunidad, presentar el método a adoptar para aprovechar dicha oportunidad y reconocer los factores que determinarán si esta iniciativa será exitosa.

Antes de elaborar un plan de negocios es recomendable tener una evaluación preliminar a través del modelo Canvas. Este se enfoca en mostrar el negocio de manera gráfica y simple usando una serie de recuadros determinados, sin embargo, no presenta un análisis exhaustivo del mismo como lo hace el plan de negocios.

I.2.2. Análisis estratégico

El análisis estratégico es el proceso de análisis interno y externo de una empresa con el propósito de establecer un plan de negocio exitoso. Peter Drucker afirma que el objetivo de una estrategia es permitir a una organización alcanzar los resultados deseados en un ambiente impredecible (Drucker, como se citó en Swaim, 2011).

También considera que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Para ello, deben conocer qué recursos tiene su empresa.

De estas definiciones se desprende que es necesario conocer la misión de la empresa y estudiar tanto el ambiente como las condiciones internas para definir una estrategia. El análisis FODA permite resumir estos hallazgos y elaborar una estrategia adecuada.

I.2.2.1. Visión, misión y valores

Las organizaciones intentan comunicar sus propósitos de forma explícita, por ejemplo, a través de declaraciones sobre visión, misión y valores corporativos.

Visión

Hace referencia a la imagen que la propia organización proyecta a largo plazo sobre cómo espera que ser y cómo quiere ser percibida. Según David (2008) “una declaración de visión debe responder a la pregunta básica: ¿qué queremos llegar a ser?” (p.58).

La visión debe ser realista, pero desafiante para motivar al grupo humano que compondrá la organización a lo largo del tiempo.

Misión

De acuerdo con David (2008) la declaración de misión “constituye una manifestación duradera del propósito que mueve a una organización y la distingue de otras empresas similares” (p.58). Este enunciado explicita la "razón de ser" de la firma. En relación con esto, Drucker sostiene que preguntarse "¿cuál es nuestra misión?", equivale a la pregunta "¿cuál es nuestro negocio?".

Una declaración clara de la misión permite alinear a las partes interesadas y resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias eficaces, dado que revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir.

Valores

Representan las creencias y los principios que rigen a una empresa. Son los principios que guían las acciones de una organización y orientan la conducta de las personas. Los valores son la cultura de la compañía y son normas que perduran en el tiempo.

I.2.2.2. Análisis Interno

Busca y clasifica las variables sobre las que la organización tiene un mayor control, pertenecen al ámbito interno de la firma. El propósito de este análisis es identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos o partes de esta que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

I.2.2.3. Análisis Externo

Encuentra y clasifica las variables y factores que causan un efecto en la organización, pero sobre las que la compañía no puede ejercer control o influir. Estas variables son definidas por el entorno y su estudio es un elemento esencial para la empresa.

Existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente y el sector. El macro ambiente comprende las fuerzas que a nivel general tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa en particular. Se utiliza el análisis PEST que abarca aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos, algunos estudios agregan también los factores ecológicos y legales.

Por otro lado, el sector contempla el ambiente más cercano a la empresa, ya que abarca al conjunto de organizaciones que producen los mismos tipos de bienes o servicios. Porter propuso abordar los distintos componentes del entorno competitivo del sector de forma conjunta para comprender su influencia en la estrategia empresarial. Según su punto de vista, existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad a largo plazo de una industria.

Cinco fuerzas de Porter

Las empresas para definir su estrategia deben evaluar las fuerzas provenientes de un entorno competitivo, Baena, Sánchez y Montoya Suárez (2003) las explican de la siguiente manera:

- Rivalidad entre competidores existentes: es la fuerza que impulsa a los participantes a querer fortalecer su posición en el mercado y protegerla a expensas de sus rivales.
- Entrada potencial de nuevos competidores: un nuevo competidor no entrará a un mercado o industria si las barreras de entrada son altas, y si se puede esperar una fuerte reacción competitiva de las empresas ya establecidas. Las barreras de entrada se pueden generarse por diferenciación, acciones gubernamentales y ventajas en costos.

- Desarrollo potencial de bienes o servicios sustitutos: los productos sustitutos son aquellos que realizan funciones similares al producto en estudio. Representan una amenaza para el sector cuando cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.
- Poder de negociación de los clientes: la competencia en un sector industrial está influenciada por el poder de negociación que tienen los compradores o clientes sobre las empresas que producen el bien o servicio. Este análisis debe considerar también la sensibilidad al precio de la demanda.
- Poder de negociación de los proveedores: los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de la industria, este dependerá de las condiciones del mercado, de los demás proveedores y de la importancia del producto que proporcionan.

Análisis FODA

Es una técnica utilizada para analizar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización.

En primera instancia se debe confeccionar un listado en cada categoría y posteriormente definir una estrategia que permita: aprovechar las oportunidades basándose en las fortalezas, eliminar debilidades para explotar oportunidades, utilizar las fortalezas para defenderse de amenazas y pensar estrategias evasivas si existen amenazas que afectan nuestras debilidades.

I.2.3. Análisis de mercado

Dimensionar el tamaño del mercado es un paso imprescindible durante la evaluación del proyecto, la herramienta TAM, SAM, SOM posibilita hacerlo.

- TAM (Total Addressable Market): cuantifica el mercado total al que apunta una solución.
- SAM (Serviceable Addressable Market): dimensiona la porción de mercado al que se podría llegar.
- SOM (Serviceable Obtainable Market): es la porción del SAM que se pretende abarcar inicialmente.

I.2.4. Gestión del talento

La gestión del talento es una actividad alineada con la estrategia del negocio. El objetivo es atraer, desarrollar y retener empleados en los diversos niveles de la organización.

I.2.4.1. Atracción de talento

Bretones y Rodríguez (2008) exponen que la gestión del talento inicia precisamente con atracción, por lo que debe ser eficiente, ya que los demás procesos dependen de la cualificación del personal contratado. Es decir, un correcto proceso de atracción garantiza la incorporación de recursos competentes para cada puesto en función de los objetivos y estrategias organizacionales.

La atracción de talento se compone de los procesos de reclutamiento y selección. Según Chiavenato (2012), el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, de invitación; la selección es una actividad de comparación, confrontación, de elección, de opción y absorción, de filtro, de clasificación.

Cuesta Santos (2010) menciona que los procesos de selección del personal son una inversión para las empresas y que bien conducida debe producir un rápido retorno.

Contar con la fuerza laboral adecuada para el desempeño de sus funciones proporciona numerosos beneficios para la organización.

Mientras que un proceso inadecuado genera costos de búsqueda y tiempos gerenciales adicionales, pérdidas de tiempo y costos por reentrenamiento y nuevas inducciones de personal, perjudica el clima organizacional y, según el puesto, puede conllevar a riesgos de calidad y seguridad e incluso afectar a los clientes.

En primera instancia, este proceso requiere tener clara la estrategia y política de contratación. Posteriormente, para reclutar personal se deben seguir determinados pasos: 1) identificar el puesto vacante, 2) determinar las fuentes de reclutamiento, 3) elegir los medios para acercar a los candidatos y 4) estipular cuando el candidato solicita el puesto (Chiavenato, 2012).

A continuación, se realizan las etapas de selección 1) verificación del currículum, 2) evaluación de candidatos, 3) entrevistas, 4) exámenes psicológicos y de salud, 5) valoración general y 6) elección del candidato idóneo (Werther y Davis, 2008).

Dentro de estas actividades, la que más tiempo demanda es la evaluación de currículums: se estima que se necesitan 23 horas de revisión por cada contratación, ya que entre el 75% y el 88% de los currículums recibidos para una posición no cumplen con los requisitos establecidos.

I.2.4.2. Tecnología en la gestión de talentos

El desarrollo tecnológico está impulsando la digitalización de los procesos tradicionales, tecnologías disruptivas como inteligencia artificial, *machine learning*, *blockchain* están siendo usadas para la transformación de los negocios.

Este nuevo contexto requiere nuevos modelos para gestionar el talento. Las tecnologías pueden ser aplicadas en el área de Recursos Humanos, y en consecuencia en sus procesos, tales como el reclutamiento y selección.

Reclutamiento 3.0

El reclutamiento 3.0 permite obtener resultados de forma rápida, ágil y dinámica. Según Mababu (2016), “podemos definir el reclutamiento 3.0 como el proceso por el cual las empresas buscan e identifican los posibles candidatos para cubrir sus necesidades internas de empleo o de mano de obra a través de las redes sociales multi-plataformas de Internet (...) que son compatibles o accesibles desde diferentes plataformas tecnológicas” (p.138).

Filtrado de currículums

Los programas de *screening* o destinados al filtrado de currículums consiguen analizar grandes cantidades de datos e información de manera rápida y eficaz, facilitando el trabajo de los empleados del Departamento de Recursos Humanos. El filtrado es de vital importancia, ya que permite validar qué candidatos cumplen con los requisitos necesarios para que avancen en el proceso. Esta tarea cobra mayor relevancia cuando se recibe un elevado número de postulaciones para un puesto determinado.

Muchas grandes empresas ya han adoptado el uso de inteligencia artificial para agilizar el filtrado de currículums y de esta forma optimizar su proceso de reclutamiento.

I.2.5. Plataformas

I.2.5.1. Definición

Los autores Parker, Alstynne y Choudary (2016), sostienen que una plataforma permite la creación de valor a través de las interacciones entre productores y consumidores. La plataforma proporciona un espacio abierto y participativo para estas interacciones y establece condiciones de gobernanza para ellas. Su propósito es consumir coincidencias entre usuarios y facilitar el intercambio de bienes, servicios, o moneda social, lo que favorece la generación de valor para todos los participantes.

Se identifican seis categorías de plataformas digitales: mercados digitales, buscadores, repositorios, plataformas de comunicación, comunidades y sistemas de pago.

I.2.5.2. Plataformas *multi-sided*

Según Evans, Hagiu y Schmalensee (2008), las plataformas *multi-sided* aparecen cuando el mercado tiene tres características: hay dos o más grupos de clientes diferentes y existe un beneficio por conectar y coordinar los miembros de estos grupos.

Los grupos de clientes pueden reunirse sin la plataforma, pero las plataformas exitosas reducen los costos de la transacción que ellos tendrían.

Además, los negocios *multi-sided*, pueden generar ingresos para ellos y beneficios para los clientes si logran capturar las externalidades de red indirectas. Hay tres formas de hacerlo:

- Servir como *matchmaker*: conectar compradores y vendedores o empresas con clientes.

- Construir audiencias: usar diferentes estrategias para atraer visitantes.
- Reducir costos: otorgar beneficios o facilidades para los miembros de todos los lados.

I.2.5.3. Modelo de negocios

Las plataformas actuales, potenciadas por la tecnología digital, reducen o eliminan las barreras de tiempo y espacio, y empleando herramientas de inteligencia de software conectan a los grupos de productores y consumidores de forma rápida, fácil y eficiente.

Atraer a todos los participantes es muy primordial para el éxito de la plataforma, por esta razón, con frecuencia, las plataformas *multi-sided* cargan con cero o bajo costo a uno o más de estos grupos, incluso puede llegar a pagarle a alguno de ellos para que use el producto. Es decir, subsidian uno de los lados del mercado para conformar una masa crítica y así captar a los demás.

La industria tradicional puede obtener grandes economías de escala del lado de la oferta, por ejemplo, reduciendo el costo unitario debido a la ampliación de una planta de producción. Mientras que las plataformas, “logran crear valor a través del valor que cada usuario adicional genera para los otros usuarios, dichas economías originadas en la demanda son conocidas como efectos de red” (Da Silva y Nuñez, 2021, p.12).

I.2.6. Efectos de red

I.2.6.1. Definición

Los autores Shapiro y Varian (1999) mencionan que cuando para un usuario el valor de un producto depende de cuantos otros usuarios lo han adquirido, se dice que el producto

presenta una externalidad de red o efecto de red. Es decir, el efecto de red hace referencia al impacto que tiene el número de usuarios sobre la creación de valor para cada uno de los demás usuarios.

I.2.6.2. Tipos de efectos de red

Los efectos de red se clasifican en positivos y negativos y también en directos e indirectos.

Efectos de red positivos, existen cuando el valor de una unidad de un bien o un servicio se incrementa con el número de unidades vendidas anteriormente o con la expectativa de su venta futura.

Efectos de red negativos, aparecen cuando la posibilidad de crecimiento de la cantidad de usuarios de una comunidad disminuye el valor producido para cada usuario. Esto puede generar que los usuarios dejen de usar el producto o servicio.

Efectos de red directos, incrementan el deseo de pagar dentro del mismo grupo de clientes cuando este crece.

Efectos de red indirectos, se producen cuando los deseos de pagar de un grupo de usuarios se incrementan si aumentan los usuarios del otro grupo.

Según Parker (2016) en mercados bilaterales de productores y consumidores se generan cuatro efectos de red: positivos del mismo lado, negativos del mismo lado, cruzados positivos y cruzados negativos.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DEL ENTORNO

II.1. Mercado de trabajo a nivel nacional

El informe técnico “Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos” del primer trimestre de 2022 muestra que la población económicamente activa de Argentina ronda los 13,5 millones. De los cuales, 12,6 millones trabajan al menos una hora y 0,9 millones no tienen ocupación, pero buscan trabajo activamente y están disponibles para trabajar.

El análisis de la población desocupada según su nivel educativo arroja que más de un tercio de ellos son personas con el secundario completo (34,6%), seguido por individuos con el secundario incompleto (24,1%) y con el nivel superior o universitario incompleto (15,1%). Los profesionales desocupados alcanzan el 14,1%, la población desocupada con primario completo es del 9,9% mientras que con el primario incompleto ronda el 2,2%.

Según la calificación de la última ocupación, el informe del Indec expone que el 48,8% de los desocupados tuvieron un puesto operativo, el 38,4% un empleo no calificado, el 8,8% una posición técnica y el 3,4% una como profesional.

En la región pampeana, la desocupación es del 7,4% (levemente superior al promedio nacional), un 14,0% están ocupados, sin embargo, demandan empleo y un 10,3% están subocupados (el 8,2% demanda trabajo).

II.2. Tendencias del mercado laboral

Los *millennials*, nacidos entre 1980 y 2000, darán forma al mundo del trabajo en los años venideros. Esta generación no solamente es diferente a las que la precedieron, sino que es más numerosa. En algunos países ya conforma el 50% de los trabajadores y según Mónica Flores, Presidenta de Manpower Group Latinoamérica, en el año 2030 este grupo compondrá el 75% de la fuerza laboral a nivel global.¹

Una de las características distintivas de esta generación es su afinidad con el mundo digital. Han crecido teléfonos inteligentes, computadoras portátiles, banda ancha y redes sociales como norma y esperan un acceso instantáneo a la información. Razón por lo cual, ansían avances rápidos y retroalimentación constante.

II.3. Agroindustrias en Argentina

Los autores Pisani Claro y Miazzo (2017) afirman que:

el campo es un engranaje fundamental de la economía argentina, uno de los sectores más competitivos, principal exportador del país, un gran generador de empleo a lo largo de todas las cadenas agroalimentarias y un importante contribuyente a las arcas públicas. Las producciones agrícolas, ganaderas y agroindustriales se realizan en todo el país, pudiendo afirmar que se caracteriza por el desarrollo de actividades de manera federal. (p.3)

¹ Información obtenida del sitio web <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>, recuperado el 01/10/2022.

Por su parte Calzada y Treboux (2019) exponen que la agroindustria es la actividad económica que se encarga de “transformar los productos generados en el sector primario, agregando valor a los mismos. Por su importancia relativa, esta actividad es estratégica para el desarrollo económico y social de la República Argentina y tiene un gran potencial de crecimiento”.²

Además, las cadenas agroindustriales realizan un aporte sustancial a la creación de empleo genuino y federal.

La región pampeana es una de las regiones agrícolas más relevantes del país, conformada principalmente por las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Su relieve de llano, la fertilidad de su suelo y su clima templado convierten a este lugar en uno de los más adecuados para la actividad agrícola.

Estas tres provincias producen los principales cereales y oleaginosas, entre ellas concentran el 75,8% de la superficie destinada a la producción de oleaginosas como soja, maíz y girasol, y el 72,7% del área implantada con cereales a nivel nacional, como por ejemplo trigo y cebada.³

II.4. Mercado de trabajo en agroindustrias

De acuerdo al informe escrito por Ariño, Miazzo y Pisani Claro y publicado por la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina en 2022 Empleo en las cadenas agroindustriales, en 2020, las cadenas agroindustriales generaron 3.729.028 puestos de trabajo en la Argentina, esto significa que 2 de cada 10 puestos de trabajo

² Información obtenida del sitio web <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/importancia>, recuperado el 10/06/2022.

³ Información obtenida del sitio web <https://surdelosur.com/es/agricultura-argentina/#provincias>, recuperado el 12/06/2022.

privados se originaron en esta cadena, representando el 24% de los empleos privados a nivel nacional. Esta estimación incluye empleo tanto directo como indirecto, entendiéndose por empleo indirecto la creación de puestos de trabajo en sectores proveedores y en sectores clientes del sector agropecuario. Se computa el empleo en forma global, incluyendo desde la producción y comercialización de fertilizante, transporte, instrumentales para agricultura de precisión, semillas, hasta la logística de carga y portuaria y las plantas industriales.

Incluso este enfoque tiene en cuenta los servicios de apoyo que utilizan las cadenas agroindustriales para funcionar como servicios financieros, inmobiliarios, seguros, entre otros.

Durante esta investigación, se considerarán los puestos generados solo por los tres principales cultivos de la región pampeana: trigo, soja y maíz. Estos requieren 371.247, 363.941 y 236.566 personas respectivamente (971.754 en total), representando el 26% de los empleos de la cadena agroindustrial.

Al analizar los empleos por eslabones de estos 3 cultivos se obtiene la siguiente tabla:

Tabla N° 1: Empleos por eslabones según cultivo

Actividad	Trigo	Soja	Maíz
Insumos	7.549	14.363	19.546
Primaria	70.825	172.277	96.841
Industrial	132.256	32.807	18.417
Comercialización	133.639	47.357	34.906
Transporte	26.978	97.137	66.857

Fuente: elaboración propia (2022).

Se aprecia que la producción primaria, industrial y fabricación de insumos representan 564.881 puestos de trabajo.

II.5. Acceso y uso de tecnologías de comunicación e información en Argentina

Se presenta información básica respecto los accesos a computadora e internet en los domicilios urbanos, como así también sobre el uso de telefonía móvil, computadora e internet por las personas residentes en dichos hogares. En el cuarto trimestre de 2021, se registró que el 64,2% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90,4%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 individuos usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet. Estos valores representan un leve incremento en relación con el año anterior.

En la región pampeana, el 85% de los hogares tiene internet. El 43,7% usa computadora, mientras que el 88,2% utiliza celular. El uso de los bienes y servicios relacionados con tecnologías de la información y comunicación según el rango etario presenta un patrón similar en todos los grupos. El porcentaje de personas que usan computadoras se incrementa significativamente a medida que aumenta su nivel educativo, por su parte, el porcentaje de adopción de celular es alto independientemente del nivel educativo.

En 2021, los usuarios de Argentina destinaron al uso de internet en promedio 8 horas y 47 minutos al día. Ese tiempo se distribuyó de la siguiente manera⁴:

⁴ Información obtenida del sitio web <https://www.way2net.com/2021/05/estadisticas-de-redes-sociales-en-argentina-2021>, recuperado el 12/06/2022.

Tabla N° 2: Tiempo diario dedicado a actividades en internet

Actividad	Tiempo diario
Ver televisión por streaming	3 horas y 38 minutos
Usar Redes Sociales	3 horas y 11 minutos
Escuchar música en streaming	1 hora y 32 minutos
Jugar videojuegos	54 minutos

Fuente: elaboración propia (2022).

Las redes sociales más usadas en el país en el año 2021 por los usuarios que tienen entre 16 y 64 años fueron:

Tabla N° 3: Uso de redes sociales en Argentina

Red Social	Uso
YouTube	95%
WhatsApp	92%
Facebook	90%
Instagram	76%
Facebook Messenger	62%
Twitter	52%
Pinterest	44%
LinkedIn	31%
TikTok	13%

Fuente: Estadísticas de Redes Sociales en Argentina 2021.

CAPÍTULO III

OPORTUNIDAD

Este capítulo analiza la oportunidad detectada a través de entrevistas con informantes-clave que poseen profundo conocimiento de la industria y de los procesos de recursos humanos.

III.1. Entrevistas con informantes-clave

Las reuniones con los informantes clave posibilitan comprender las necesidades y experiencias de profesionales vinculados al sector de Recursos Humanos, tanto en empresas agroindustriales como de consultoría y profundizar los supuestos realizados.

Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 30 minutos y fueron realizadas por Zoom. El propósito fue: entender en el proceso de reclutamiento, comprender las interacciones clave con los clientes (internos o externos), discernir si los candidatos se encuentran cómodos usando tecnología y conocer los desafíos que enfrentan estos profesionales.

Se seleccionaron profesionales de la zona que se dedican al reclutamiento y selección de personal, tanto en consultoras multinacionales como en pequeñas empresas especializadas en recursos humanos de Venado Tuerto, Pergamino y Salto. El Anexo muestra las entrevistas completas, a continuación, se resumen los puntos más destacados de las entrevistas.

Los entrevistados mencionaron que los puestos más demandados en la región son los operativos, ya que requieren un gran volumen de personas frente a otras posiciones de

trabajo. Algunas de las empresas se especializan en los procesos de búsqueda y selección de puestos operativos y otras dejaron de ofrecer este servicio porque consume una enorme cantidad de tiempo.

En general, los puestos de primera línea de la agroindustria no requieren un nivel de formación específico, pero sí compromiso y responsabilidad por parte del empleado. Esto representa un desafío, ya que muchas de estas posiciones solo se necesitan para cubrir momentos específicos de producción por un corto período de tiempo.

A partir de las respuestas de los entrevistados se pudo encontrar una coincidencia en cuanto a la necesidad de diversificar los medios de comunicación al momento de realizar reclutamientos, con el propósito incrementar su alcance, y el uso de redes sociales generales como Facebook y WhatsApp para la búsqueda de posiciones operativas o no profesionales. En el caso de perfiles profesionales se utiliza con frecuencia LinkedIn.

Asimismo, varios de los entrevistados mencionaron que muchas personas que buscan trabajo en puestos operativos desean llevar de forma física su currículum, ya que no están familiarizados con plataformas web de recursos humanos o redes sociales específicas. Las entrevistas permitieron evidenciar que la tarea de revisar, filtrar, archivar currículums y posteriormente destruirlos insume gran cantidad de tiempo, especialmente en las empresas que no utilizan sistemas específicos para gestión de recursos humanos o aceptan documentación en papel.

Cabe destacar la importancia que los entrevistados le atribuyen a conocer la empresa cliente a fin de llevar adelante un proceso de reclutamiento y selección asertivo y

eficiente. Mencionan que entender la cultura de la organización es tan valioso como tener una descripción clara del puesto.

También, estas empresas han desarrollado vínculos con diferentes organizaciones para colaborar con sus búsquedas, como por ejemplo Secretarías de Empleo municipales, Fundación Pescar, universidades, colegios agrotécnicos, entre otros.

Si bien no hubo coincidencia en estos aspectos, resulta relevante mencionar que en algunos casos los tiempos de los procesos de reclutamiento y selección exceden a los esperados por la empresa y que es de gran importancia poder dar una devolución a los candidatos que enviaron su currículum.

III.2. Problema

En la actualidad se evidencia una mayor claridad de los trabajadores respecto de sus objetivos personales y profesionales. Sumado esto a un contexto de recuperación del mercado laboral, deriva en un incremento de la movilidad laboral.

Los tiempos requeridos para realizar el reemplazo efectivo del empleado que dejó una posición, pueden afectar a los otros miembros del equipo, debido a que, en gran parte de los casos, se necesita cubrir la vacante con celeridad. Así mismo, la calidad de perfiles disponibles afecta la calidad del servicio, ya que, al no disponer de un amplio abanico de postulantes competentes, la selección es limitada.

Los reclutadores de las pequeñas empresas de recursos humanos de la región no disponen de herramientas tecnológicas aplicadas a procesos de reclutamiento. Por esta razón, insumen grandes cantidades de tiempo en analizar y filtrar currículums según su aplicabilidad a la búsqueda laboral en curso.

Particularmente en el rubro agroindustrial, estos tiempos se incrementan sustancialmente en posiciones operativas y/o no calificados, porque gran parte de los interesados no se postulan de manera digital a las búsquedas, sino que llevan su currículum en papel a las empresas reclutadoras. Esto genera un esfuerzo adicional para catalogarlo, cargarlo en sistema si corresponde, archivarlo y luego destruirlo.

La comunicación del proceso se enfoca en los candidatos que avanzan en la selección. Mientras que, aquellos que, por sus habilidades o experiencias, no son considerados para la posición muchas veces no obtienen respuesta. Esto sucede principalmente en etapas tempranas del proceso y se debe a la gran cantidad de postulaciones que se reciben.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE VALOR

IV.1. Propuesta única de valor

Agrotalent se enfocará en el desarrollo de un servicio digital para el reclutamiento y selección de personal, especializado en empresas agroindustriales de la región pampeana. Este servicio amplía la cantidad de personas disponibles mediante un ágil y sencillo ingreso de información mediante aplicaciones de mensajería (por ejemplo, WhatsApp), reduce los tiempos de selección a través del rápido filtrado y recomendación de perfiles usando herramientas de inteligencia artificial y sistematiza la comunicación con los candidatos durante todo el proceso.

IV.2. Destinatarios de la propuesta de valor

Existe una diferencia entre los clientes del proyecto y los usuarios o consumidores del servicio. Los clientes son las empresas agroindustriales o de recursos humanos de la región y son quienes abonarán por el servicio de búsqueda y selección de personal. Por otro lado, los usuarios son tanto las compañías como los postulantes a búsquedas laborales.

Con este servicio se benefician:

- Los reclutadores
- Los postulantes
- Las empresas agroindustriales
- Los municipios

Valor percibido por los destinatarios

- **Postulantes:** permite ingresar los datos de forma rápida y sencilla, minimizando el tiempo demandado. No requiere que el usuario tenga acceso a una computadora para crear una nueva cuenta o que descargue una aplicación, puede postularse desde las aplicaciones de mensajería que tiene en su celular. Durante todo el proceso de selección dispone de un canal de comunicación que permite recibir notificaciones y realizar consultas.
- **Reclutadores:** simplifica el proceso de carga y gestión de información y optimiza el filtrado y análisis de currículums. Facilita la comunicación con los candidatos. A largo plazo se puede construir un historial del trabajador que ayude con la validación de referencias.
- **Empresas agroindustriales:** aumenta la cantidad de personas disponibles para cubrir vacantes y en consecuencia la probabilidad de encontrar mejores perfiles. Se reducen los tiempos de las búsquedas, debido a que parte del proceso está automatizado.
- **Municipios:** colabora con las oficinas de empleos municipales, debido a que facilita el acceso a trabajos formales a mayor cantidad de personas.

IV.3. Efectos de red

Este servicio consigue los efectos de red de las plataformas. Cuantas más personas carguen sus currículums en el sistema, más empresas querrán realizar sus procesos de búsqueda y selección a través de esta, y en sentido opuesto, cuanto más se incremente el número de firmas que usen la herramienta, más oportunidades de encontrar trabajo

tendrán los postulantes y, por lo tanto, aumentará la cantidad de usuarios. En consecuencia, se maximizará el beneficio en ambos grupos.

IV.4. Mercado

El análisis del entorno permite hacer estimaciones del mercado en la región pampeana. Se utilizan los conceptos de TAM, SAM y SOM.

El TAM está representado por los 564.881 puestos de trabajo que existen en Argentina generados por la producción primaria e industrial de trigo, soja y maíz y sus insumos. Si bien los empleos privados registrados en los últimos dos años crecieron aproximadamente el 2% anual, se espera que la velocidad de aumento sea menor en los próximos períodos, por lo tanto, se asume un crecimiento promedio de 0,4% anual.

El SAM se estima considerando que, aproximadamente, el 74,5% de la superficie sembrada con estos cultivos se genera en las provincias de la región pampeana. Como resultado, teniendo en cuenta dichos valores, es posible estimar el mercado total en 420.836 puestos de trabajo.

El SOM se calcula a partir de la información sobre ocupación en Argentina, que muestra que en la región un 14% de las personas que tienen trabajo están buscando empleo y un 8.2% de la población subocupada también lo hace. Si consideramos estos valores para estimar la movilidad laboral, el mercado disponible es de 93.426 posiciones.

IV. 5. Captación de clientes

Según Steve Blank y Bob Dorf (2013), en negocios con mercados multilaterales, los primeros evangelistas o *early adopters* pueden ser tanto los usuarios como los pagadores.

Los *early adopters* están buscando una solución al problema e incluso han tomado acciones temporales para resolverlo.

Algunas Consultoras de Recursos Humanos entrevistadas se están retirando de las búsquedas temporales por la gran cantidad de tiempo que les insume y otras están desarrollando sistemas para solucionar este problema. Se considera que es conveniente intentar captar a estas dos empresas como los primeros clientes.

Por otro lado, es importante conseguir como clientes empresas agroindustriales pequeñas o medianas de la región y ofrecerles el servicio de búsquedas masivas y especializadas. Muchas de estas organizaciones no cuentan con recursos exclusivos para la búsqueda y selección de personal y pueden estar interesadas en contratar un servicio que de una rápida respuesta a sus necesidades a un precio razonable.

Existirán entonces dos segmentos de clientes con características y necesidades diferentes.

Asimismo, es necesario incentivar a los candidatos para que formen parte de la base de datos y el servicio resulte atractivo a las empresas. Si bien utilizar este servicio para los postulantes no tendrá costo, se emplearán dos estrategias a efectos de conseguir una gran cantidad de usuarios.

IV. 6. Escala

En función de los datos obtenidos en las entrevistas y en la revisión de bibliografía, se estima que por cada contratación es necesario evaluar en promedio 25 candidatos. Por esta razón es imprescindible conseguir una masa crítica de postulantes.

Para ello se usarán dos estrategias. Inicialmente, se propone trabajar estrechamente con municipios, fundaciones y universidades ofreciendo capacitaciones virtuales gratuitas con el propósito de fomentar el ingreso de datos y captar potenciales candidatos. Estas formaciones agregan valor a las personas que buscan empleo en la región y se alinean a los valores de la empresa. Se agrupan en cuatro ejes que pueden resultar de interés a los postulantes: “Buscar trabajo”, “Personas”, “Agroindustria” y “Seguridad, Higiene y Medio Ambiente”. En principio se desarrollará un eje y según la necesidad de nuevos perfiles se publicarán los siguientes de forma progresiva a fin de mantener la base de datos actualizada.

Por otro lado, la divulgación en redes sociales será esencial para el lanzamiento del servicio y posterior captación de candidatos. Las búsquedas se publicarán por este medio y se realizarán publicidades a fin de reclutar personas. Posteriormente, la difusión boca a boca será una forma potente de acceso a potenciales nuevos perfiles.

IV.7. Pago

Dentro de las diferentes opciones para monetizar negocios digitales se evalúan los modelos transaccionales y de suscripción.

El modelo transaccional retiene una comisión por cada una de las operaciones realizadas, mientras que el de suscripción cobra una tarifa de forma periódica por el uso del servicio.

En este negocio, donde existen pocos clientes grandes y múltiples empresas pequeñas que realizan búsquedas en momentos puntuales del año, se considera conveniente monetizar mediante el modelo transaccional. Es decir, se cobran comisiones a las

compañías por cada una de las operaciones que hagan en la plataforma. Las principales transacciones a considerar son: publicación de una búsqueda y recomendación de candidatos.

IV.8. Diagrama del servicio

El inicio del proceso se produce cuando el cliente ingresa una solicitud con los requerimientos de la vacante a cubrir en la plataforma de Agrotalent. El sistema hace preguntas predefinidas para determinar la empresa, la localidad de prestación de tareas, título de la posición, área y el tipo de puesto. También indaga sobre la carga horaria, las habilidades y experiencia requeridas y/o recomendadas y permitirá cargar una descripción del rol. Por último, se recomiendan al cliente medios de comunicación acordes al tipo de búsqueda con la opción de ampliar o cambiar si se requiere.

Si es la primera búsqueda que realiza la empresa, se confecciona también un breve cuestionario vinculado a la cultura organizacional.

La segunda etapa consiste en la validación por parte de Agrotalent de los requisitos solicitados por la organización. Si se considera que la búsqueda es factible, se procede a cobrar la tarifa acordada y se da inicio al reclutamiento.

Los postulantes pueden aplicar a la búsqueda cargando su currículum vitae a una plataforma o enviando el archivo por WhatsApp a un número publicado junto a su documento de identidad. Un software de lectura de texto transcribe los campos a la base de datos. Si se detectan datos faltantes en la documentación, se contacta al candidato automáticamente para que, si lo desea, envíe la información pertinente. Si la persona no tiene un currículum, un asistente lo guía para que, a través de mensajes, brinde la

información básica y pueda registrarse en la plataforma. Esta herramienta busca agilizar el ingreso de datos y simplificar el acceso a personas que no utilizan computadora.

Durante el período de búsqueda se validan de forma preliminar las referencias de los candidatos, se envían a los contactos registrados cuestionarios estándares por mensajería masiva.

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, se emplea un software de inteligencia artificial para filtrar y seleccionar los perfiles según los requerimientos de la vacante. Seguidamente, se analizan las recomendaciones del algoritmo, se verifican referencias en profundidad y confecciona un listado definitivo.

Posteriormente, se entrega este listado al cliente, quien se ocupará de realizar las fases finales del proceso de selección. Al mismo tiempo, se informa de manera automática a todos los postulantes su situación en el proceso. En el caso de participar en entrevistas se utiliza el canal de comunicación para coordinarlas.

IV.9. Modelo Canvas

Con el propósito de profundizar el análisis de la oportunidad se utiliza el modelo Lean Canvas. Esta herramienta resume gráficamente la forma en que el negocio entrega, captura y genera valor.

Tabla N° 4: Modelo Canvas

<p>Problema</p> <ul style="list-style-type: none"> - Muchas personas con perfiles operativos no saben/pueden ingresar su CV a una plataforma web. - Insumo de recursos en la gestión de los CV en papel: ordenar, catalogar, procesar, archivar y luego destruir. - Analizar el perfil de los candidatos de forma rápida y eficiente. - Lograr un proceso de selección honesto y una comunicación fluida. 	<p>Solución</p> <ul style="list-style-type: none"> - Permitir a los candidatos cargar su CV desde una aplicación de mensajería, por ejemplo, WhatsApp o Telegram. - Usar filtros para buscar las habilidades requeridas por el cliente. - Aplicar algoritmos para recomendación de candidatos. - Automatizar el proceso de comunicación. 	<p>Propuesta de Valor</p> <p>Desarrollo de un servicio digital para el reclutamiento y selección de personal, especializado en la agroindustria, que simplifique el ingreso de información a bases de datos mediante aplicaciones de mensajería existentes (por ejemplo, WhatsApp) y el filtrado y recomendación de perfiles usando herramientas de inteligencia artificial.</p>	<p>Ventaja competitiva</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fácil y rápido acceso para la carga de CV. - Automatización de los procesos de análisis, filtrado y recomendación. - Estandarización de la comunicación con los candidatos y clientes durante todo el proceso. - Especialización en la cadena de valor agrícola. 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consultoras de Recursos Humanos que reclutan o quieren reclutar personal. - Agroindustrias de Venado Tuerto, Pergamino y la región que realizan procesos de selección.
<p>Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Licencia software con algoritmo de IA para el filtrado de perfiles. - Licencia software para transcripción de currículums a bases de datos. - Mantenimiento de plataforma digital que vincula el software y la API para carga de datos. - Dominio y hosting del sitio. - Atención al cliente y administración. - Publicidad. 	<p>Flujo de Ingresos</p> <p>Tarifa por búsqueda. Comisión por contratación.</p>			
<p>Recursos Clave</p> <ul style="list-style-type: none"> - Físicos: Servidores - Financieros - Intangibles: Software / IA - RRHH: reclutadores de empresas y/o Consultoras de Recursos Humanos. - Socios Estratégicos: secretarías de empleo y fundaciones. 			<p>Canales</p> <p>Redes Sociales</p>	

Fuente: elaboración propia (2022).

CAPÍTULO V

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

V.1. Análisis externo

V.1.1. PEST

El método PEST, posibilita realizar una investigación detallada de los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que influyen en el desarrollo de un servicio digital de reclutamiento y selección orientado al mercado del agro. Este análisis permite evaluar tendencias para pronosticar escenarios futuros a fin de conseguir mayor flexibilidad ante los cambios.

Factores Políticos:

- **Modificación de los marcos regulatorios.** En Argentina no existe un plan estratégico y ante cambios políticos o variaciones en las tendencias de los indicadores macroeconómicos, las normas y regulaciones se modifican tanto en el sector agrícola como tecnológico.
- **Propiedad intelectual.** En el país existe una ley de semillas aprobada en el año 1973, cuando el sector agrícola aún no empleaba tecnología. Las empresas que comercializan semillas genéticamente modificadas, proponen reformar la ley a fin de recibir regalías no solo al momento de la venta de la bolsa, sino en la resiembra de los granos obtenidos (uso propio). La aprobación de esta ley traería nuevos eventos biotecnológicos al agro, especialmente en soja, y estimularía la investigación y desarrollo de productos innovadores, en contrapartida los productores podrían obtener una menor rentabilidad.

- Impuestos. Muchos de los productos agroindustriales están afectados por retenciones, lo que modifica sustancialmente la ganancia de las empresas. No se espera una actualización de las retenciones en los próximos dos años.
- Prácticas regulatorias. Las innovaciones tecnológicas en el agro hacen que algunos cultivos tengan organismos genéticamente modificados o utilicen nuevos fitosanitarios, la comercialización de este tipo de productos requiere la aprobación de entes gubernamentales, pudiendo impactar en las exportaciones, especialmente las destinadas a China.
- Leyes Laborales. Las leyes laborales actuales permiten la contratación de personas por cortos períodos de tiempo para realizar tareas con una estacionalidad definida. Los sindicatos están muy presentes en este rubro, garantizando, cuando aplica, el cumplimiento de convenios colectivos de trabajo en lo que respecta a condiciones edilicias, horarios, tiempos de descanso, entre otros aspectos.

Económico

- Importancia del agro en la economía argentina y de la zona núcleo en particular. Según la Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina (FADA) las cadenas agroindustriales generaron durante el año 2021 un total de 105.091 millones de dólares, lo que representa el 25,6% del PBI argentino. El 16% de este porcentaje lo compone la agricultura. Si bien es uno de los valores récords alcanzados en la historia, David Miazzo -director de FADA- cree que hay potencial de crecimiento, especialmente en un mundo que demanda cada vez más alimentos.

- Precio de los *commodities* agrícolas. A finales del primer semestre de este año, los precios internacionales de los principales *commodities* agrícolas bajaron luego de haber alcanzado niveles máximos para los últimos doce años. Aún los importes siguen por encima de los valores de los últimos períodos, pero continúa la tendencia a la baja. El precio de los futuros para 2023 confirma esta expectativa. La guerra de Rusia-Ucrania explica en gran medida el incremento en los costos de estos productos. Este aumento en los costos de las materias primas ha contribuido al incremento de los índices de inflación de las economías desarrolladas y consecuentemente en la suba de la tasa de interés de referencia. En general, estas materias primas agrícolas tienen una relación inversa con el dólar americano, es decir, que cuando el dólar se aprecia con respecto a otras monedas, el precio de los *commodities* tiende a bajar y cuando la moneda se deprecia tienden a subir.
- Tasa de inflación. Si bien en el contexto actual la inflación está afectando a gran parte del mundo, en Argentina este fenómeno se ha acelerado. JP Morgan en el mes de octubre de 2022 pronostica una inflación de 112% para Argentina en el año 2023. Si el tipo de cambio no acompaña a la inflación, se encarecen los costos de mano de obra.
- Tasa de cambio. Los diferentes tipos de cambio existentes en Argentina hoy en día hacen que aumente la especulación de los actores agrícolas sobre el mejor momento para liquidar sus exportaciones. Durante finales de septiembre se implementó el dólar soja que benefició el ingreso de divisas al país.
- Falta de divisas en el BCRA. Esta situación genera restricción de importaciones y limitaciones para girar dividendos al exterior. Muchos actores del mercado agrícola son multinacionales que ante la imposibilidad de transferir ganancias a

sus casas matrices o adquirir insumos o maquinarias importadas pueden adoptar diferentes posturas. Si consideran que es una limitación temporal y sus negocios en el país son lo suficientemente rentables, podrían invertir ese excedente en Argentina. Por el contrario, si evalúan que la situación no es reversible, tendrían incentivos para desinvertir en el país.

- Tasa de desempleo. El nivel de desempleo y de personas que busquen trabajo aun estando en empleadas afecta la cantidad y calidad de perfiles disponibles.

Sociales

- Tendencias en recursos humanos. A mediados de 2021 comenzó el proceso de La Gran Renuncia o *Big Quit*. Anthony Klotz, profesor de la Escuela de Negocios de la USCL, dio este nombre al fenómeno en el que los trabajadores dejan sus puestos regulares para perseguir otros caminos motivados por nuevas oportunidades en términos económicos y de calidad de vida. Esto inició en naciones desarrolladas, pero parece estar extendiéndose a otras geografías. Según el estudio Randstad Employer Brand Research, realizado con base en la opinión de más de 163.000 participantes en 31 países, hoy los empleados valoran más un ambiente agradable de trabajo antes que el salario y los incentivos económicos. Estos reportes permiten suponer que la movilidad laboral continuará en aumento en los próximos años.
- Inclusión y diversidad. En los últimos años, el papel de las mujeres en el mundo laboral no ha dejado de crecer. Esta tendencia en alza, también se refleja en el sector agroindustrial y pone en evidencia cuán valioso es el aporte de diversidad en los diferentes eslabones de la cadena productiva. Si bien no hay informes

específicos que permitan cuantificar su impacto, es claro que la diversidad comienza a tener lugar en la agenda.

- Organizaciones no gubernamentales y grupos de presión o manifestantes pueden afectar en la ejecución de algunas prácticas agrícolas, especialmente vinculadas a su impacto en el medio ambiente.
- Nivel de educación. Muchas de las personas que acceden a trabajos en la industria del agro, especialmente a empleos operativos o no calificados, no han finalizado sus estudios secundarios y no están familiarizados con la tecnología. Aquellos que buscan posiciones especializadas en general poseen un mayor nivel educativo.

Tecnológicos

- Conectividad y redes sociales. En Argentina, el 88% de la población usa teléfono celular y el 87% internet. En la región pampeana, el 85% de los hogares tiene internet, sin embargo, solo el 43,7% de la población utiliza computadora, mientras que el 88,2% emplea celular. El 95% de los argentinos accede a YouTube y el 92% WhatsApp.
- Inteligencia artificial. El uso de la inteligencia artificial se amplía día a día. De acuerdo con un informe de la consultora Gartner, en el año 2025 el uso de la IA estará muy extendido y liderará la inversión tecnológica de las empresas. Su implementación permite reducir el tiempo de los procesos y en consiguiente los costos.
- Nuevas tecnologías agrícolas. En un futuro, los eventos biotecnológicos, nuevos genes resistentes, equipamientos tecnológicos o los procesos de producción

innovadores harán que las actividades agroindustriales dejen de requerir grandes cantidades de mano de obra y se incremente la automatización.

V.1.2. Fuerzas de Porter

Agrotalent, para definir su estrategia, debe evaluar las fuerzas provenientes de un entorno competitivo definidas por Porter:

- Rivalidad entre competidores existentes: no se identificaron aplicaciones que presenten el mismo servicio que la empresa. Sin embargo, a fin de extender el análisis, se pueden considerar como competidores a los proveedores de sistemas de información para recursos humanos. Si bien estos programas no ofrecen una propuesta de valor similar, podrían reemplazar de forma parcial el servicio utilizando algoritmos de filtrado de currículums.
- Entrada potencial de nuevos competidores: se considera altamente probable que otras empresas se interesen por este tipo de servicio debido al auge de la digitalización en todos los ámbitos. Las barreras de entrada no son altas, pero es necesario tener conocimiento específico del área para diferenciarse.
- Desarrollo potencial de bienes o servicios sustitutos: la posibilidad de desarrollar bienes y servicios sustitutos es alta, debido al avance constante de la tecnología. Se podrían, por ejemplo, diseñar nuevas aplicaciones de reclutamiento basadas en *blockchain*. Si bien la adopción de este tipo de tecnología no es masiva, podría brindar un diferencial adicional al tratarse de datos personales.
- Poder de negociación de los clientes: en el negocio B2B orientado a Consultoras de Recursos Humanos de la zona núcleo pampeana, el poder de los clientes es

alto, ya que hay pocas empresas que brindan servicios a las grandes compañías del rubro. Sin embargo, en el segmento de B2B dedicado a organizaciones agroindustriales el poder de los clientes se reduce porque existen múltiples firmas de diferentes tamaños en la región.

- Poder de negociación de los proveedores: hay una gran cantidad de proveedores de servicios de hosting, desarrolladores de aplicaciones y páginas web, por lo tanto, su poder de negociación es bajo. Sin embargo, una vez implementado el sistema, el proveedor incrementará su poder, dado que será quien conozca en detalle el producto y podría querer establecer nuevos acuerdos.

El estudio de estos cinco aspectos permitió definir un nivel medio de rivalidad y competencia del mercado. La industria es accesible siempre que se pueda mostrar el valor de la propuesta a los clientes. Además, este tipo de servicio requiere una actualización constante para evitar ser reemplazado por productos innovadores a medida que se producen avances tecnológicos y los costos de implementación de nuevas soluciones se reducen.

V.2. Análisis interno

V.2.1. Visión, misión y valores

La visión de Agrotalent es fortalecer las economías regionales brindando soluciones innovadoras en el área de recursos humanos.

La misión es ofrecer soluciones en el área de recursos humanos a través de tecnología que garanticen el acceso a todas las personas y eficiente los procesos.

Los valores de Agrotalent son:

- Marcamos la diferencia: generamos un impacto en la comunidad y en las economías regionales, brindando un servicio que posibilite la inclusión de todas las personas.
- Actuamos con integridad: llevamos a cabo nuestras tareas con ética, responsabilidad y profesionalismo.
- Somos innovadores: incorporamos nuevas tecnologías para mejorar la calidad y velocidad del servicio.
- Construimos relaciones a largo plazo: generamos valor a nuestros clientes y usuarios.

V.3. FODA

A fin de delinear la estrategia se identificaron factores clave del ambiente externo, resumidos en posibles amenazas y oportunidades, e internos, expresados en forma de fortalezas y debilidades.

Tabla N° 5: Matriz FODA

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ● Incremento de la movilidad laboral. ● Grandes cantidades de contrataciones por cortos períodos de tiempo en las agroindustrias. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Aparición rápida de competencia. ● Empresas de Recursos Humanos podrían adoptar nuestro modelo de servicio al observar sus beneficios.

<ul style="list-style-type: none"> ● Disponibilidad de dispositivos móviles de la mayor parte de la población con acceso a redes 3G y 4G. ● 92% de la población argentina utiliza WhatsApp en sus actividades diarias. ● Aceptación de trámites digitales pospandemia. ● Tecnología disponible para realizar el servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Sistemas de gestión ya establecidos en el mercado con funcionalidades parciales. ● Resistencia al cambio por parte de algunas empresas. ● Robo de información por hackeo. ● Dependencia de una interfaz externa (internet). ● Concentración de clientes.
<p>Fortalezas</p>	<p>Debilidades</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● Flexibilidad y rápida respuesta. ● Especializada en procesos agroindustriales. ● Orientada a la innovación tecnológica. ● Centrada en la experiencia del postulante y cliente. ● Propuesta de valor diferenciadora. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Presupuesto de marketing ajustado. ● Nueva empresa en un sector de nicho. ● Metodología de pago.

Fuente: elaboración propia (2022).

CAPÍTULO VI

RESULTADOS

VI.1. Recursos necesarios

Es necesario establecer cuáles serán los elementos clave para generar la propuesta de valor durante la vida del proyecto. Su disponibilidad es esencial y puede determinar el éxito o fracaso del emprendimiento. Se clasifican en recursos humanos, materiales, conocimientos, entre otros.

VI.1.1. Recursos materiales

Se necesitan softwares específicos para atender los procesos de reclutamiento y selección. Asimismo, se requiere una plataforma exclusiva para Agrotalent y la integración de estos programas al sistema propio. Esto demanda también la disponibilidad de un soporte técnico para su mantenimiento.

Además, se debe adquirir una computadora y contratar servicios de telefonía e internet.

VI.1.2. Recursos humanos

Se asignará una persona con experiencia en el rubro agroindustrial y conocimientos de recursos humanos para realizar los contactos comerciales, tareas administrativas y los procesos de reclutamiento y selección.

Se considera que este recurso puede atender entre 12 y 15 clientes como máximo, una vez superado dicho número se recomienda contratar un empleado adicional.

VI.2. Análisis económico y financiero

El análisis financiero se calcula en dólares teniendo en cuenta un tipo de cambio de \$150/USD.

VI.2.1. Estimación de ingresos

La monetización de la propuesta se efectúa mediante el cobro de una tarifa por reclutamiento realizado. Esta etapa del servicio abarca la descripción de requerimientos del puesto y lanzar la comunicación de la búsqueda en redes sociales u otros medios pertinentes. Se fijará un precio distinto para cada segmento de cliente, cobrando un valor mayor a las empresas agroindustriales que contratan el servicio directamente y uno menor a las Consultoras de Recursos Humanos. Su valor promedio se estima en 600 USD. Por otro lado, una vez finalizado el proceso se cobrará un monto adicional de 80 USD por persona contratada.

Se proyecta que durante el primer año dos Consultoras de Recursos Humanos y cinco empresas del sector agroindustrial contratarán el servicio, requiriendo un total de 40 personas para puestos masivos y 24 posiciones especializadas. Estas cantidades representan el 0,07% del mercado objetivo.

Con el propósito de conseguir clientes se usará la estrategia *Land and Expand*, es decir, se propone comenzar con un puntual para uno o dos búsquedas por empresa y a medida que comprueban los resultados y confían en el proceso, expandir la propuesta de valor a otras áreas de la organización, diferentes localidades o equipos.

Las estimaciones de contrataciones de los años posteriores y el flujo de ingresos generados se muestran en la siguiente tabla.

Tabla N° 6: Estimación de ingresos

	1	2	3	4	5
Clientes consultoras RRHH	2	2	3	3	3
Clientes agroindustriales	5	6	8	10	10
Total clientes	7	8	11	13	13
Búsquedas masivas	4	5	6	6	7
Búsquedas especializadas	24	26	30	32	35
Total búsquedas	28	31	36	38	42
Contratos prom./búsqueda masiva	10	12	15	15	15
Contratos prom./búsqueda esp.	1	1	1,2	1,5	1,6
Total contratados masivos	40	60	90	90	105
Total contratados especializados	24	26	36	48	56
Total contratados	64	86	126	138	161
Precio promedio por persona contratada	80	80	80	85	85
Precio medio por búsqueda realizada	550	550	550	550	600
Ingresos por persona contratada	\$5.120	\$6.880	\$10.080	\$11.730	\$13.685
Ingresos por búsqueda realizada	\$15.400	\$17.050	\$19.800	\$20.900	\$25.200
Ingresos totales	\$20.520	\$23.930	\$29.880	\$32.630	\$38.885
Mercado Total	564.881	567.141	569.409	571.687	573.973
Mercado Disponible	420.836	422.520	424.210	425.907	427.610
Mercado Objetivo	93.426	93.799	94.175	94.551	94.929
% Alcanzado	0,07%	0,10%	0,15%	0,20%	0,20%

Fuente: elaboración propia (2022).

VI.2.2. Estimación de costos

Dentro de los costos variables se encuentra la suscripción a un software de transcripción, que en primera instancia será fijo hasta que se supere una cantidad mínima de páginas a transcribir. También se incluye el importe por la publicación de las búsquedas laborales en los medios de comunicación estándar.

Los costos fijos están compuestos por las siguientes categorías: recursos humanos, herramientas, servicios y misceláneos. Dentro del primer rubro se encuentra el sueldo de una persona dedicada a realizar los contactos comerciales, tareas administrativas y los procesos de reclutamiento y selección.

Dentro de la categoría herramientas se considera el valor de la licencia de software de inteligencia artificial para filtrado de candidatos y un monto por mantenimiento del sistema web, el hosting y el dominio.

En servicios se encuentran los gastos de telefonía y conexión a internet.

Por último, dentro de misceláneo se condensan los costos de los entrenamientos destinados a captar candidatos y un pequeño presupuesto para acciones de marketing en redes sociales durante los primeros años.

VI.2.3. Inversiones

Se estima que serán necesarias 370 horas de programación y 30 horas de testeo para desarrollar el sistema web, la conexión con la aplicación de mensajería WhatsApp y la integración de la herramienta de inteligencia artificial. El costo de la hora de un desarrollador es de 30 USD.

Además, se destinarán 2000 USD a la adquisición de una computadora con sus correspondientes periféricos para realizar las actividades de la firma.

VI.2.4. Flujo de fondos proyectados

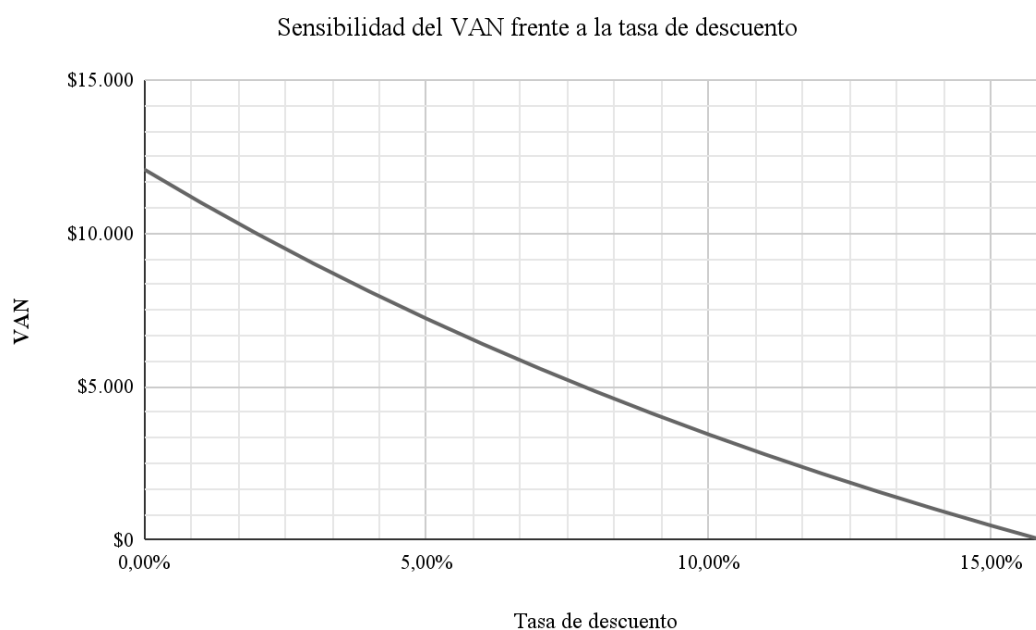
Tabla N° 7: Proyección de flujo de fondos

		1	2	3	4	5
Ingresos	GMV	\$20.520	\$23.930	\$29.880	\$32.630	\$38.885
	Clientes	7	8	11	13	13
	Órdenes	28	31	36	38	42
	ARPU	\$2.931	\$2.991	\$2.716	\$2.510	\$2.991
	Ticket Promedio	\$733	\$772	\$830	\$859	\$926
Costo del servicio	Subtotal	\$2.540	\$2.480	\$2.880	\$2.660	\$2.940
	Costo servicio	\$300	\$300	\$300	\$300	\$300
	Generación demanda	\$2.240	\$2.480	\$2.880	\$2.660	\$2.940
Beneficio Bruto		\$17.980	\$21.450	\$27.000	\$29.970	\$35.945
Margen Bruto		88%	90%	90%	92%	92%
Opex	Subtotal	\$19.300	\$18.800	\$17.800	\$17.800	\$17.800
	RRHH	\$13.000	\$13.000	\$13.000	\$13.000	\$13.000
	Administración	\$13.000	\$13.000	\$13.000	\$13.000	\$13.000
	G&A	\$6.300	\$5.800	\$4.800	\$4.800	\$4.800
	Servicios	\$800	\$800	\$800	\$800	\$800
	Misceláneo	\$1.500	\$1.000			
	Herramientas	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000	\$4.000
Beneficio Operativo		- \$1.320	\$2.650	\$9.200	\$12.170	\$18.145
Margen Operativo		-6%	11%	31%	37%	47%
Impuestos		0	\$928	\$3.220	\$4.260	\$6.351
Beneficio Neto		- \$1.320	\$1.723	\$5.980	\$7.911	\$11.794
Inversión	- \$14.000					
Cashflow	- \$14.000	- \$1.320	\$1.723	\$5.980	\$7.911	\$11.794

Fuente: elaboración propia (2022).

El proyecto tiene una TIR de 16%. A continuación, se expone un gráfico que muestra las variaciones del VAN para el período analizado frente a las distintas tasas de retorno esperadas.

Gráfico N° 1: VAN frente a tasa de descuento.



Fuente: elaboración propia (2022).

CONCLUSIONES

Luego de llevar a cabo la investigación, se presentan las conclusiones a fin de determinar la factibilidad de ofrecer un servicio de reclutamiento y selección orientado a la agroindustria en la zona núcleo argentina.

Con el objeto de ejecutar una evaluación completa, en primer lugar se han introducido los fundamentos teóricos que soportan el trabajo, desarrollando cuestiones relativas al reclutamiento y selección de personal mediante tecnología, así como también los contenidos relacionados con el desarrollo de un plan de negocios.

En segunda instancia, se han realizado entrevistas con informantes-clave que contribuyeron a la creación de una propuesta de valor y delimitación de su alcance. A partir de estas interacciones, queda en evidencia la necesidad de reducir los tiempos de reclutamiento y selección de personal a través de la digitalización y automatización de procesos.

También, de acuerdo con lo expuesto en el marco conceptual sobre las tendencias en el área de reclutamiento, los entrevistados confirman la importancia del uso de redes sociales durante las búsquedas de personal.

Asimismo, se detecta que gran parte de los aspirantes a empleos operativos agrícolas no cuentan con las herramientas o conocimientos necesarios para realizar por sí mismos las postulaciones en los sistemas digitales de recursos humanos disponibles.

Con base en el análisis del entorno se identifican las siguientes tendencias generales como relevantes para el proyecto: creciente movilidad laboral, predominancia de la utilización de celulares sobre computadoras, disponibilidad de herramientas y algoritmos de inteligencia artificial a un costo moderado. Además, específicamente en el nicho agroindustrial, existen una gran cantidad de contrataciones debido a la estacionalidad de la producción.

En tercer lugar, se han desarrollado aspectos relacionados con la propuesta y se describen las estrategias necesarias a fin de llevar adelante el proyecto. Es conveniente destacar que esta solución no solamente genera valor a las empresas, sino también a los candidatos. Por un lado, brinda un servicio que reduce el tiempo de los procesos de reclutamiento y selección usando tecnología para la digitalización, filtrado, catalogado y recomendación de postulantes. Mientras que, por otro, democratiza el acceso a puestos de trabajo a todas las personas debido al uso de aplicaciones de mensajería convencionales.

Las proyecciones efectuadas corroboran la hipótesis planteada y demuestran que es viable la ejecución del proyecto en el contexto descrito, pudiendo obtenerse una rentabilidad anual de 16% en los primeros cinco años.

A futuro, a efectos de lograr un crecimiento sostenible del proyecto, es fundamental no solo incrementar la base de clientes, sino retener a los existentes, en especial en este mercado donde existen pocas empresas especializadas en el área. Es deseable aumentar la facturación proveniente de los clientes ya adquiridos. Para esto se sugiere monitorear un indicador conocido como retención de ganancias netas (NRR) que cuantifica los cambios porcentuales en los ingresos de clientes existentes respecto al período anterior.

Finalmente, se considera que es posible replicar el servicio en otras cadenas de valor agrícolas a lo largo del país, favoreciendo el crecimiento de sus economías regionales a través del empleo formal, como por ejemplo la producción de cítricos, yerba mate, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: Introducción la metodología científica*. Episteme.
- Ariño, N., Miazso, D., & Pisani Claro, N. (2022, junio). Empleo en las cadenas agroindustriales. Fundación FADA.
- Baena, E., Sánchez, J. & Montoya Suárez, O. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia Et Technica*, 3(23). <https://doi.org/10.22517/23447214.7385>
- Blank, S. & Dorf, B. (2013). *El manual del emprendedor. La guía paso a paso para crear una gran empresa*. Gestión 2000.
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A. Mañas y A. Delgado, *Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
- Calzada, J., & Treboux, J. (2019, octubre). Importancia económica del sector agropecuario y agroindustrial en la República Argentina. Bolsa de Comercio de Rosario. Recuperado el 10/06/22 de: <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal/importancia>
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano* (3ra ed). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Cuesta Santos, A. (2010). *Tecnología de gestión de recursos humanos* (3ra. ed). La Habana, Cuba: Editorial Félix Varela y Academia.
- Da Silva, F., & Núñez, G. (2021). La era de las plataformas digitales y el desarrollo de los mercados de datos en un contexto de libre competencia. Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/173). Santiago. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Prentice Hall.
- Evans, D. S., Hagiú, A., & Schmalensee, R. (2008). *Invisible Engines: How Software Platforms Drive Innovation and Transform Industries* (English Edition). The MIT Press.
- Equipo editorial de DELSUR. *Agricultura en Argentina Panorama 2022*. Recuperado el 12/06/2022 de <https://surdelsur.com/es/agricultura-argentina/#provincias>
- Informes Técnicos. Vol. 6, nº 89 ISSN 2545-6636 Ciencia y tecnología. Vol. 6, nº 1 Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH Cuarto trimestre de 2021 ISSN 2545-689X Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Disponible en:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf

- Informes técnicos. Vol. 6, nº 115 ISSN 2545-6636 Trabajo e ingresos. Vol. 6, nº 4 Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Primer trimestre de 2022 ISSN 2545-6768 Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf
- Katz, R. (2015). El ecosistema y la economía digital en América Latina. Fundación Telefónica, Fundación Telefónica, Editorial Ariel, CEPAL.
- Mababu, R. (2016). Reclutamiento a través de las redes sociales: Reclutamiento 3.0. Opción, 32 (10), 135-151.
- Parker, G. G., Alstynne, M. V. W., & Choudary, S. P. (2016). Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy And How to Make Them Work for You (Illustrated ed.). W. W. Norton & Company.
- Pisani Claro, N., & Miazzi, D. (2018, agosto). El campo argentino en números. FADA.
- Prestifilippo, C. (2020). *IA en la gestión de las personas*. Tesis de maestría. Universidad de San Andrés Escuela de Administración y Negocios.
- PWC. (s.f.). *Millennials at work Reshaping the workplace*. Recuperado el 01/10/22 de <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/assets/millennials-at-work.pdf>
- Shapiro, C. & Varian, H. R. (1999). Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy. Boston: Harvard Business School Press.
- Swaim, R. W. (2011). The Strategic Drucker: Growth Strategies and Marketing Insights from the Works of Peter Drucker (English Edition) (1.a ed.). Jossey-Bass.
- Way2Net. (31 de mayo de 2021). *Estadísticas de Redes Sociales en Argentina 2021*. Información obtenida del sitio web Recuperado el 12/06/2022 de <https://www.way2net.com/2021/05/estadisticas-de-redes-sociales-en-argentina-2021>.
- Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID Perú.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. Mc Graw Hill Interamericana.

ANEXOS

Anexo 1: Transcripción de entrevistas

Entrevista N° 1: María Laura Campos

Empresa: Randstad

Breve descripción de la empresa: Randstad es una empresa provee trabajadores temporales y servicios Recursos Humanos a empresas de diferentes rubros, excepto construcción. Fundada en 1960 en los Países Bajos, opera en más de 40 países. En Argentina opera desde hace más de 35 años y cuenta con diversas sucursales en puntos estratégicos del país.

¿Cuál es tu rol y cómo se compone la estructura de la empresa en la que trabajas?

Soy la Gerente Regional de la unidad de Outsourcing de Randstad. Trabajo para Venado Tuerto y la zona de influencia. Hacemos servicios integrales a empresas, desde semilleros, repositores, todo lo que una empresa pueda necesitar que implique recursos humanos, lo podemos ofrecer en el mercado en el que estamos trabajando.

A su vez hay otra unidad de Randstad que se dedica en general a lo que es búsqueda y selección, son parte de nuestro equipo, están en la misma oficina que nosotros, pero es la unidad de Staffing y además, Randstad tiene dentro la unidad de Outsourcing varias unidades como energía, agronegocios, trade marketing, producción, productividad, entre otras. O sea que es bastante amplio todo lo que abarcamos, desde el área que a mí me compete.

¿Quiénes son los principales clientes de la empresa?

Hoy tenemos a nivel local semilleros, empresas de energía en Vaca Muerta, frutihortícolas (vid, limones en Mendoza y Tucumán). Después rubros relacionados con estas nuevas modalidades de trabajo en línea, como Mercado Libre y los distintos rubros que crecieron durante la pandemia. En realidad, trabajamos con todos los rubros menos la construcción debido a un tema de convenios.

Respecto a los procesos de reclutamiento que realizan para otras empresas, ¿podrías describirlos brevemente?

Nosotros contamos con una plataforma virtual donde la gente puede cargar su CV. Ahí tenemos todo un seguimiento, más allá de cargarlo tiene que ir completando algunos datos. Y finalmente, carga su CV. Una vez que el aspirante carga el CV, nosotros trabajamos con los clientes, lo hacemos en forma simultánea, para ver cuáles son los perfiles que están buscando. Contamos con una enorme base de datos a nivel nacional, cuando hay un pedido de búsqueda, se publica, vemos las personas que se postularon a ese pedido y directamente podemos acceder a sus CV. También entramos a nuestra base de datos, para ver si alguien que no se postuló, tiene el perfil requerido, determinando si aplica o no a ese puesto.

Hay un área que es para Búsqueda y Selección que está orientada más a profesionales, este sector centra su búsqueda en los perfiles universitarios. Serían los rangos más altos de búsqueda y selección.

Una vez que vemos a las personas que se postulan, nosotros analizamos si aplica al puesto requerido, porque también puede pasar que se postula gente que no es acorde al perfil. A los que están acorde al perfil, se les manda un link con un cuestionario y un par de tests para hacer; luego van pasando los procesos de entrevistas y así vamos,

teniendo las opciones de quién es más apto para el puesto. Finalmente, el cliente selecciona a la persona que va a contratar. Es decir, nosotros no elegimos, lo que hacemos es orientar a nuestros clientes, por ejemplo: esta es mujer, es mamá, pero tiene un rendimiento óptimo, va a cumplir con su tarea. O sea, asesoramos respecto a lo que nosotros tenemos por entrevista, por los tests que hicimos y por las herramientas que usamos para llegar a identificar ese perfil.

En cuanto a lo que se está buscando en la región, ¿cuáles son las posiciones más demandadas actualmente?

La verdad es que lo más demandado en la región es la primera línea de trabajo y lamentablemente es lo más difícil de conseguir. Al referirme a la primera línea de trabajo estoy hablando de operarios, este tipo de personal es el más solicitado en esta zona.

También se requieren profesionales, pero en menor cantidad. Hoy la mayor demanda que tenemos es la primera línea y el mayor cuello de botella lo tenemos ahí, porque no conseguimos gente para trabajar; nos cuesta mucho, mucho conseguir personas, para trabajar, sobre todo que hayan tenido, aunque sea una experiencia laboral que supere, y te voy a ser honesta, los tres meses. Esa es una gran dificultad a la que nos enfrentamos.

Y respecto a habilidades, ¿qué es lo que se está buscando actualmente?

Como la necesidad es importante, básicamente lo que se busca es que [la persona] tenga ganas de trabajar en esta primera línea, es decir, que demuestren mínimamente una actitud. Por ejemplo: yo le digo a una persona, ¿vos sabes de Excel? Me dicen si, entonces les recomiendo que estudien esto y aquello porque puede ser que te lo tomen,

para refrescar los conocimientos. Luego, algunos llegan a la evaluación y lo más básico, ni siquiera lo pudieron resolver.

No estamos encontrando de qué forma podemos seducir a un joven para que entre un trabajo y lo continúe, se responsabilice mínimamente, cumpla la primera semana de trabajo en forma responsable y en horario. Creo que la mayor crisis laboral hoy es esa.

Para continuar, respecto a los mandos medios o altos: los Ingenieros Industriales son muy buscados. Te estoy hablando de lo que no viene habitualmente a la consultora porque al haber varias carreras en sobre todo en la zona de Venado Tuerto, Junín, Pergamino y la región de influencia existen varias Facultades y Universidades que están teniendo su propio semillero de profesionales y ellos mismos se conectan con las empresas para que los estudiantes puedan hacer pasantías. Entonces, algunos perfiles no son requeridos por nuestros clientes. Es muy raro que nos pidan un contador o, un abogado. No tenemos búsqueda hace bastante porque hay varias facultades y entonces, directamente los consiguen en las casas de estudios. Esto no quiere decir que el abogado no va a tener trabajo porque no hay búsquedas; simplemente quiero aclarar que a nosotros no nos piden ese perfil. ¿Por qué? Cuando vas a la consultora el que abona la búsqueda es el empleador, no el empleado, por lo menos en la consultora nuestra es así, y si el cliente ya tiene la gente no tiene que pagar la búsqueda.

Tampoco nos llegan médicos, bioquímicos, farmacéuticos, arquitectos. Nosotros tenemos más todo lo que es relativo a la industria o al comercio.

Y al buscar un profesional para la industria, por ejemplo, y requiere ciertas habilidades, ¿cómo validan que las posee?

Cuando hablamos de un profesional, son distintos los tests, son distintas las entrevistas. Por ejemplo, si me decís que sabes inglés, vamos a entrevistarte en inglés. Conocemos mucho a las empresas donde ellos ya pueden haber trabajado porque fueron clientes. La política de Randstad es conocer mucho la empresa desde adentro. O sea, es raro que vaya a atender una empresa que no conocí antes o que no estoy conociendo por dentro. Por esa razón, al conocer las empresas, cuando viene una persona que dice, yo trabajé en Recursos Humanos de esta empresa, yo ya voy a entender qué áreas tocó y cuáles no. Pedimos referencias, buscamos referentes. Trabajamos sobre los procesos que trabajó. O sea, vamos a intentar ir a lo más valioso de todo lo que fue su expertise y tratar de entender y escuchar sobre todo que es lo más importante.

¿Qué cambios observas respecto a la diversidad en las empresas de la zona?

¿Cuáles son las perspectivas a futuro respecto al tema de diversidad?

Randstad es una empresa que tiene como bandera la diversidad, de hecho, su CEO está totalmente comprometida con eso. Nosotros tenemos una encuesta, bimensual, donde se pregunta si creemos que la empresa a la que le trabajamos aplica la diversidad, si hay discriminación. Es algo que ni siquiera podemos pensar que en una empresa con la que trabajamos no se hable sobre diversidad o no la aplique. De hecho, la CEO nuestra es mujer. Hay un par de directoras mujeres dentro del directorio y muchísimas gerentas somos mujeres, en el caso de Venado Tuerto hay dos gerentas mujeres y tenemos más mujeres trabajando que hombres. Además, una persona con discapacidad trabaja en el área administrativa y se desempeña de manera. Estamos muy apoyados en esa cuestión y por esa razón estamos seguros, lo replicamos en nuestras búsquedas para clientes.

Por ejemplo, a mí me solicitan una búsqueda para un supervisor y la verdad es que nosotros en los reclutamientos no ponemos género. Tampoco publicamos una búsqueda que diga hombre, con tanta antigüedad, no. Es el puesto lo que se busca, se trata de encontrar al más apto. Y a partir de ahí ver de acuerdo a las aptitudes quién puede desarrollar esa función. Esta forma de trabajar la vamos replicando en el cliente y para nosotros.

Te digo en una ciudad como Venado Tuerto que parecía muy cerrada ya hace un año aproximadamente y/o dos, quizás con todo esto de la pandemia que se empezó a mirar a todos por igual, por ejemplo: está esta chica que, si bien tiene un hijo, tiene claro que trabaja, toda su vida trabajó y tiene un rendimiento óptimo. Teniendo en cuenta estas características la entrevistan y termina quedando en el puesto.

En la primera línea de operarios, si bien tenemos otras características, las mujeres en cuanto al trabajo, a veces se percibe que con las mujeres es más complicado. En este aspecto tenemos muy buena experiencia, la mujer va y trabaja. O sea, tiene claro eso, falta menos, hace lo que sea para organizar su familia, sus chicos. Hay excepciones como en todo, pero yo creo que hay, un despertar en las empresas de Venado Tuerto y de la zona a buscar el mejor perfil. Independientemente, sea mujer o varón. De hecho, yo trabajo con un cliente muy importante, que solicita poner una mujer porque ya tiene varios hombres. O sea, van cumpliendo la Ley de Equidad, tratando de buscar el mejor perfil y a su vez tener la equidad en eso, pero nunca han dejado de escucharnos respecto de alguien con discapacidad o una mujer. Quizá seamos nosotros los que no tenemos tan internalizado, que nos parece osado presentar una mujer para un puesto de CEO o de directora o de gerente o de operaria.

Algunas veces nos topamos con que, en primera línea en sí, surgen dificultades edilicias, por ejemplo, el tema de tener que hacer más baños. Por ejemplo, tengo que ampliar la planta o la fábrica para tal o cual cosa. Pero hoy, me parece que es un tema que está aceptándose y se viene trabajando. No digo que estamos en un ocho, pero creo que estamos entre un seis y un siete a comparación de cómo estábamos. Te repito, mi empresa es netamente inclusiva. En este momento en la sucursal deberíamos poner más hombres que mujeres porque respecto a la Ley de Igualdad estamos con pocos hombres.

¿Podrías nombrarme dos o tres desafíos que tienen al momento de seleccionar personal?

El desafío es a veces más con el cliente que con el entrevistado. Por ejemplo, si yo te propongo para otro trabajo, el desafío más grande para nosotros sería conseguir el mejor perfil y trabajar con el cliente para ver de qué forma, ese cliente, se saca el speech de los tres meses. A veces tenemos el mejor perfil y creemos que es el adecuado. Pero la persona no se anima a dar el salto porque le dicen que está a prueba por 3 meses. El desafío más grande es cómo seducir al entrevistado o al candidato para que se anime a dar el salto y además cómo hacer que el cliente lo contrate de manera efectiva. Hoy hay mucha gente que está en su puesto, que es excelente y que quisiera cambiar de puesto y quizás yo tengo la empresa perfecta para que esa persona vaya, pero si de la otra empresa no le aseguran un contrato directo que no sea de temporada por los tres meses, esa persona no va a dar el salto. Entonces, para mí, desafío más grande, eso es uno de los más grandes, es que tanto el empleador se la juegue y el empleado entienda o el candidato entienda que hay un momento que si querés dar el salto, un riesgo tenés que afrontar y que en ese proceso vamos a estar acompañando siempre. Porque está bien, yo dependo de que las empresas me den las búsquedas para poder ubicar a esa

gente. Pero también estoy acompañando y viendo, hoy te estoy entrevistando a vos y estoy viendo en qué empresa futura tu perfil sería el adecuado.

Y el otro desafío es en primera línea, allí no tenemos nada. O sea, hay gente que trabajó dos meses, un mes. Con el tío arregló bicicletas, con el padrastro fue albañil, entre otras. Hay toda una industria que necesita mucha gente, que tiene enfocada su campaña en esos operarios, las personas que pongamos tienen que ser adecuadas y a uno realmente le faltan herramientas para descubrir si esa persona es la adecuada, salvo que empiece a trabajar. Se puede pedir referencia y todo lo más, pero es muy fino el hilo de con quién trabajaron y cómo referenciarlos.

Para mí, lo más relevante después es vender el perfil. Nosotros nos enfocamos bastante en la persona. Al trabajar con personas, nosotros podemos hacer test, hacer evaluaciones, podés hacer un montón de cosas. Pero bueno, al trabajar con personas, yo digo, tenemos que ser un poco más humildes y bueno, trabajar desde ahí porque yo no puedo conocer a las personas con tres entrevistas de trabajo y dos psicotécnicos.

A veces tengo clientes que me dicen: lo entrevistó yo, y con dos o tres preguntitas que le hago me doy cuenta si va. A mí me dan ganas de a ese cliente, decirle la verdad no me pidas nunca más nada porque con dos o tres preguntas no alcanza. Las personas no alcanzan a conocerse en una vida, dos o tres preguntas no. No son para conocer a una persona. O, en otros casos, dicen que lo prueban durante un día y ya saben si va a dar o no para el puesto, incluso se pueden ver las actitudes y todo. Pero hay que entender que una persona que está sin trabajo se mete en una empresa de la que no conoce nada, que no sabe de qué se trata, pueden resultar conocidas algunas actividades. Pero bueno, somos personas, o sea, hay que tener un mínimo de respeto, un mínimo de

entrenamiento, un mínimo de permitir y mostrar, dar contención, o sea, un montón de cosas.

Por eso, para mí, los desafíos no solo están en los candidatos, sino también en los clientes. Mucho más que en los candidatos te diría.

¿Cómo logras saber si ese candidato cumplió las expectativas del cliente finalmente o después de un tiempo? ¿Cómo tienen esa devolución?

Nosotros hacemos una búsqueda, la persona entra a trabajar y supongamos que esa persona no cumplió, no gustó, faltó, pero te repito, hay veces que las empresas los tienen nada más una semana y ya te dicen no, lo dan de baja porque no les sirve. Y a lo mejor, solo esa persona necesita un tiempo para organizar la casa. La mujer también trabaja y tienen un hijo, y no tienen con quien dejarlo, porque su madre y su padre también trabajan porque ellos no cuentan con niñera. Entonces, como parte de nuestro trabajo, decimos mira permítirme que lo entreviste para ver cuál es el problema, que está pasando, por qué. El empresario a veces tiende a pedir el cambio porque vio que no iba a funcionar. Bueno, hay gente que realmente guiamos y no anduvo y hay gente que guiamos y anduvo perfecto y hoy hace años que está trabajando. Lo más lindo es que esa gente quizá es referente para mucha otra que estaba como él.

Entonces podemos decir que tienen como una comunicación constante con las empresas para ir ajustando el proceso.

Sí, eso es importantísimo. En las búsquedas masivas, a veces no, porque son trabajos puntuales que requieren poco tiempo y requieren por ahí gente que mínimamente arranque y siga. Pero en los perfiles, que no son primera línea, o que son primera línea,

pero con menos cantidad de personas, si mantenemos una comunicación fluida. Por ejemplo, si me están pidiendo un operario que maneje el torno CNC, control numérico, un soldador, en ese caso hacemos la búsqueda y el seguimiento. En el caso de que funcione, lamentablemente damos la devolución y hacemos otra búsqueda.

Por otro lado, otra cosa importante es la necesidad. Cuando alguien viene a la oficina y les preguntas, ¿qué sabes hacer? Y te responde cualquier cosa, yo quiero hacer cualquier cosa.

Entonces pensamos, hay un lugar para una heladería. La persona dice sí, sí, voy a la heladería. Y claro, cualquier cosa es cualquier cosa y para nosotros cualquier cosa no existe. O sea, porque los pones en una heladería hacen el proceso de ver cómo se saca el helado para meterlo dentro del cucurucho y después te dicen, mira, es sábado a la tarde o domingos y después tenés los feriados. Y dicen, no, no, yo sábado y domingo no. Entonces no es cualquier cosa. Hay una gran diferencia entre necesitar trabajar y querer trabajar. O sea, yo creo que la persona tiene que querer y necesitar trabajar para hacer cualquier cosa.

Todos los trabajos que nosotros hacemos las búsquedas son trabajos en blanco. Es decir, nosotros no tenemos trabajo informal porque Randstad toma la gente y sobre eso, nosotros tratamos con el cliente sobre las horas trabajadas de cada empleado. Entonces, también tenemos una gran dicotomía entre la gente porque a veces el trabajo en blanco les resta aportes que en el trabajo en negro no los tienen. Entonces por ahí empiezan a trabajar y cuando ven que el gremio les descuenta, que la jubilación les descuenta, que tienen descuentos, vuelven al sistema informal.

Me comentaste que usan una plataforma para cargar información de los candidatos y donde finalmente los usuarios subían en el currículum. Si bien sabemos que las nuevas generaciones pasan tanto tiempo con el celular, ¿cómo es para ellos cargar su propia información a un sistema? ¿Cómo ves eso pensando en la primera línea?

Y es una lucha. Nuestra casa central está en Holanda. Y quizás allá a ellos les cuesta mucho entender que nosotros trabajamos con tanta gente. Te estoy hablando de, por ejemplo, 3000-3500 cosecheros en Tucumán. Y esa gente no está en la base de datos de búsquedas. Entonces por ahí se hace difícil entender eso. Y mucha de esa gente no tiene un sistema Android, no pueden cargar. La mayoría, por suerte, tiene Facebook o tiene algún hijo que tiene Facebook. Entonces, les pedimos que manden el CV por mail. A veces buscamos organismos que nos hagan de soporte, también para dar una mano y ver, de contención como la municipalidad y también en la oficina de la empresa, cuando vemos el perfil de la persona que nos toca timbre y entonces, tomamos el CV en mano y te digo que en la campaña de agro es el 80% CV en mano. Seguimos recibiendo mucho en papel, incluso ni hablar de madres, tías que traen el CV de alguien porque ya trabajaron con nosotros. Yo recuerdo cuando estábamos en la calle Mitre poníamos un día para recibir CV y veíamos a la gente. El proceso demora mucho tiempo, pero, también tenés esa percepción de mirar a la persona a la cara, de ver realmente para qué te puede servir. Pero bueno, de cada persona que veo, quiero entender o saber para dónde va qué es lo que le gusta y bueno; a veces tenés gente que viene, se pelea con la persona que está hablando o se pasa delante de alguien de la cola o viene hace una entrevista con los lentes puestos y no puedes ver su cara. Todo eso es como que, a nosotros, quizás más allá de la empresa en la que trabajamos, es una batalla que

seguimos dando porque sabemos y entendemos que hay mucha gente que no sabe armar su CV, que no tiene los medios para cargarlo o que tiene todos los medios pero tiene miedo. Y la verdad es que yo trabajo de la gente también. Entonces me tengo que tomar ese tiempo para entender y para ver, quizás sea súper y muy buen trabajador.

Recordá que tenemos un rango de chicos que no terminó el secundario. Y tenemos un montón de secundarios públicos acá. Ni hablar de Excel, bueno, ustedes lo vivieron en la planta, cosas mínimas que no saben completar. Entonces, bueno, quizás hay una pregunta en la carga de CV que los traba y ya no contestan más nada o no preguntan porque les da cosa. En su momento teníamos una computadora en la oficina para que ellos tengan la posibilidad de cargarlo y de completarlo ahí. Ahora se dio la posibilidad de que puedan entrar y se vaya completando directamente. Pero bueno, esto es un proceso, un cambio cultural que estamos afrontando y que estamos pasando. En el medio estamos corriendo con ese cambio cultural y este proceso, en el medio vamos aprendiendo y vamos viendo qué puede quedar obsoleto y en qué hay que seguir trabajando porque necesitamos esos perfiles también. El CV virtual, empezó hace unos cuatro años aproximadamente para mi área.

Entrevista N° 2: María Laura Henkel

Empresa: Adecco

Breve descripción de la empresa: Adecco es una empresa de recursos humanos con base en Suiza. Los dos servicios principales que ofrece son contratación eventual, es decir, personal de Adecco poniéndose a disposición en la empresa cliente, y servicios de búsqueda y selección. Tiene oficinas en más de 60 países. En Argentina cuenta con más de 30 sucursales localizadas en las principales ciudades del país.

¿Cómo se compone la estructura de la empresa?

La sucursal está compuesta por tres áreas principales, está el Director de Sucursal quien tiene el perfil netamente comercial, de visita al cliente y de generación de nuevos negocios y después para la atención netamente del servicio está el Responsable del Trabajador o Responsable de Selección y el Responsable Administrativo que toma también toda la parte Legal.

Estamos subdivididos por regiones, cada región tiene su director regional según estas áreas: comercial, selección y administrativa, donde nosotros reportamos los resultados de la sucursal.

Cada sucursal es una unidad de negocio independiente, si bien reportamos y tenemos la bajada de línea de la compañía, por así decirlo los resultados dependen de cada sucursal y los resultados y los negocios que se van reportando.

¿Quiénes son sus principales clientes? ¿Qué servicios ofrecen?

Por la ubicación de las dos sucursales que yo atiendo, los principales clientes son del rubro metalúrgico y agroindustrial. Principalmente en la zona de Pergamino, ya que es la zona centro del país, en Venado Tuerto, por ejemplo, tenemos cerca de 300 empleados eventuales de diferentes rubros.

Los dos servicios principales que ofrece la consultora son la contratación eventual que es personal de Adecco poniéndose a disposición en la empresa cliente y los servicios de búsqueda y selección tradicional donde Adecco ayuda en el proceso de reclutamiento, selección o en la instancia que el cliente requiera, pero después la incorporación ya la hace de forma directa la compañía, en ese caso somos un externo

por así decirlo y en la eventualidad es personal de Adecco prestando servicio en la empresa cliente. Adecco hace toda la administración de ese personal, muchas veces desde el proceso de selección hasta la parte de administración y liquidación de sueldo, es empleado de Adecco. Este tipo de contratación se usa para puestos netamente operativos o para puestos donde hay un pico de producción y la compañía necesita ampliar el staff eventualmente. La realidad es que hay posiciones como Vendedor o Gerente que muchas veces se requiere que sea de la compañía y tengan el cuore y se necesita que tengan esa permanencia y la contratación eventual no sería viable o factible.

¿Cuáles son los perfiles más buscados?

Trabajamos con diversos tipos de perfiles. Las posiciones netamente operativas son para firmas industriales o agroindustriales que tienen los picos de producción en determinadas épocas del año. No suelen tener requisitos complejos para el reclutamiento, principalmente que sean responsables y que demuestren predisposición para aprender. Hace tiempo atrás el título secundario era un requisito para las mayorías de las empresas, pero debido a que es notable una deserción escolar importante en los adolescentes, se está pidiendo mucho menos como requisito excluyente.

Perfiles de diversas ramas de ingeniería, agrónomos y comerciales son los más solicitados en los procesos de búsqueda y selección tradicional.

¿Cómo es el proceso de reclutamiento y selección? ¿Cómo reclutan nuevos candidatos?

En cuanto al proceso de Reclutamiento y Selección de personal, trabajamos con la base de Adecco física que existe en la sucursal y a la vez contamos con diferentes portales de reclutamiento para poder ampliar las posibilidades, trabajamos con mucho con ZonaJobs, CompuTrabajo o Bumeran más allá del portal propio de Adecco empleo.

Hoy en día también estamos usando muchas herramientas de Facebook o LinkedIn netamente para tener llegada a determinados perfiles que no logramos conseguir a través de una página web. Puede sucedernos con perfiles profesionales, como por ahí búsquedas en localidades pequeñas donde la gente no está acostumbrada o no tenga acceso y necesitemos hacer un reclutamiento y vayamos específicamente a los grupos de empleo de Facebook, por ejemplo, que nos han dado muy buenos resultados o alguna publicación en radio.

¿Cómo se gestiona la información de los candidatos?

Los candidatos llevan el CV a la sucursal, después la pandemia y anterior a la pandemia, incluso ya se había empezado a hacer foco en que los carguen directamente en la plataforma, así que hoy en día son pocos los CV que se reciben en la sucursal, más bien todos los que tienen que ver con perfiles netamente operativos. Quedan cargados en la sucursal en una base de datos física por aproximadamente un año y después se archiva y se envía directamente a casa central donde se encargan de hacer la eliminación de todos esos datos por así decirlo.

Los que recibimos en sucursal por general son subdivididos según el perfil y lo que se busque, ejemplos soldadores, pintores, vendedores, administrativos y demás.

¿Qué aspectos son relevantes a la hora de decidirse por un candidato? ¿Cómo validan las habilidades del candidato?

Yo creo que desde mi experiencia es sumamente importante conocer al cliente, y tener la posibilidad de conocer la planta del cliente, los procesos, las personas que toman la decisión de incorporación. Más que nada para saber el tipo de persona que puede aplicar a esa compañía.

Es necesario esa cercanía, ese contexto. Después de tantos años y trabajando con diferentes empresas en la ciudad, me pasa que a veces entrevisto candidatos que pueden ir para una empresa y para otras no. Por determinados motivos, desde cómo se expresan, la experiencia, cuestiones laborales, entonces lo importante es conocer el cliente para poder ser asertivos en los perfiles. Después hacemos muchos test de competencia, tenemos una plataforma de Adecco que se llama Expert que son todos test de competencias que se requieren o se pueden evaluar. Competencias o habilidades en cuanto a trabajo en equipo, adaptabilidad, resistencia al cambio, organización. Como también idiomas, sistemas de computación y demás. Eso en cuanto a una plataforma cerrada que es de Adecco.

Además, trabajamos con una psicóloga externa que realiza los psicotécnicos a medida de lo que el cliente quiera evaluar de ese perfil.

¿Cómo verifican que la persona seleccionada cumplió con las expectativas del cliente?

Es importante el seguimiento que le hacemos a los candidatos que ingresan a trabajar en la planta del cliente. Si son eventuales, por ahí tenemos otro tipo de cercanía porque

entregamos recibos de sueldos, estamos con el tema de altas en las mutuales y tenemos un feedback más directo. Por otro lado, en un proceso de selección convencional donde la persona se incorpora directamente a la nómina del cliente, creo que es importante mantener una conversación en el tiempo, al menos el primer mes para ambas partes. Para saber si cumplió con las expectativas y, por otra parte, si la persona se siente cómoda con su incorporación.

¿Qué cambios se observan respecto a diversidad en las empresas de la zona?

En cuanto a diversidad, hay políticas de inclusión, principalmente discapacidad que trabajamos desde Adecco, con beneficios para las empresas que llevan a cabo este tipo de contratación. Algunas empresas se muestran más flexibles a los cambios y otras la realidad es que no.

¿Cuáles son tus principales desafíos al momento de seleccionar?

El principal desafío fue la adaptación a las nuevas herramientas tecnológicas y lo que surgió pospandemia. El tema de la adaptación a la nueva forma de trabajo a la que algunas empresas son un poco reticentes con el tema de flexibilidades horarias y beneficios. Pero la realidad es que la sociedad lo está pidiendo sobre todos los perfiles más jóvenes, la forma de trabajo y las pretensiones al momento de definir y decidir por un trabajo u otro muchas veces está relacionada con flexibilidad horaria, beneficios, tipo de jornada de trabajo y demás cuestiones.

Entrevista N° 3: Valeria Santoro

Empresa: Creval

Breve descripción de la empresa: Creval es una pequeña empresa de consultoría cuyo propósito es ofrecer servicios vinculados al área de recursos humanos y asesoramiento legal para empresas de diversos rubros de Pergamino (Buenos Aires) y la región. En ella trabaja su fundador y cuatro empleados.

¿Cómo se compone la estructura de la empresa en la que trabajas? ¿Qué cantidad de personal emplea? ¿Quiénes son sus principales clientes?

Somos una sociedad anónima que tiene dos socios. Actualmente no tiene empleados. Los empleados suelen ser temporarios y los contratamos por proyecto. Tenemos clientes de multinacionales, PYMES y hasta unipersonales, porque como ofrecemos una gama muy diversificada de servicios, tenemos ese tipo de clientes. De rubros variados también, por ejemplo, agroindustria, metalmecánica, servicios, concesionario de autos, producción de semillas, empresas que ofrecen servicios a terceros. Básicamente, es el tipo de clientes que tenemos.

¿Y qué servicios les ofrecen como compañía a estas empresas?

Es bastante diversificado. En general, diríamos, nuestro propósito es ofrecer servicios vinculados al área de recursos humanos y asesoramiento legal para empresas, vinculado a problemas en las relaciones laborales. También ofrecemos todo lo que es servicio de coaching y capacitación. Reclutamiento de personal masivo y también servicios más personalizados que tienen más que ver con búsqueda y selección de posiciones.

Hay una diferenciación porque cuando vos haces búsqueda y selección, el proceso es mucho más extenso. Estás cubriendo una, dos o tres posiciones. En cambio, en el reclutamiento masivo vos cubrís una misma posición con una gran cantidad de gente,

por ejemplo, operarios de planta. Entonces, los procesos, algunos tienen más detalles y son más minuciosos en la verificación de referencias, por ejemplo. En cambio, en el reclutamiento que es más masivo, se hacen a veces entrevistas grupales. No se hacen verificaciones de referencias porque hay una cuestión también de tiempo y de costo. En este caso, si se dedica más tiempo al servicio, tiene más costo.

En la situación actual, vender un servicio que, yo te diría, es como un commodity (porque es muy difícil diferenciarte) se eligen solo determinadas actividades para cubrir cada vacante, según sea el tipo de posición.

En esta entrevista nos vamos a orientar al servicio de reclutamiento y selección, ¿cuáles son las habilidades más demandadas de las empresas con las que ustedes trabajan?

Depende de cada organización y cada tipo de empleo y las responsabilidades en el cargo. Lo que te puedo decir como estándar del último tiempo, los que más se pide son competencias blandas que tienen que ver con compromiso con el trabajo, responsabilidad, trabajo en equipo, la posibilidad de que la persona cumpla con su palabra en relación con decir bueno, si voy a hacer algo efectivamente lo vaya a hacer.

Eso bueno, es un tema según las posiciones, hay mayor nivel de compromiso y obviamente no es lo mismo cubrir posiciones temporarias que posiciones permanentes. Porque el perfil del personal temporario es un perfil que está acostumbrado a rotar, a ir variando según la empresa y hasta que consiga un empleo permanente, no tiene tanto compromiso con una asignación que le ofreces por días o por meses. Algunas posiciones requieren capacidad y liderazgo si tiene personal a cargo, pero bueno, eso depende del perfil del puesto que estás buscando. No te puedo decir que hay un

estándar, si te puedo decir que es importante el nivel de compromiso con la tarea, es lo que más se requiere.

Y cuando hacen selección, ya sea para un grupo grande de personas para el mismo puesto o para algún puesto puntual, ¿cómo es ese proceso? ¿Me podrías resumir los pasos?

Bien, bueno, a ver, depende de cada cliente, pero fundamentalmente para iniciar el proceso, tiene que haber un descriptivo de puesto o si no existe, trabajamos juntos para hacer un relevamiento de perfil. Fundando no solo en la posición, sino también en la cultura de la empresa, en el caso de que sea la primera vez que estamos trabajando juntos.

Básicamente, porque, bueno, el componente cultural, el estilo de trabajador que está buscando en la empresa difiere según sea el empleador que lo está requiriendo. Y si bien te dan descripciones muy amplias o exhaustivas a nivel técnico, es importante, llegar un acuerdo de qué tipo de persona les parece que es más adecuada al perfil. Qué competencias blandas requiere, de qué industrias pueden venir, qué tipo de experiencia es importante para la posición. Obviamente primero se acuerda una tarifa del servicio, se hace esa descripción de perfil, se indaga.

Lo que acordamos es primero indagar, nosotros trabajamos así, hacemos como un testeo en el mercado de lo que hay, si vemos que podemos cubrir, aceptamos hacer el trabajo. Y cuando presentamos mínimo dos personas para esa posición, cobramos un porcentaje por el trabajo y después se cubre con el ingreso de la persona. Y también se establecen condiciones de excepción del servicio porque muchas veces pasa, que el cliente lo necesita sí o sí, pero durante el proceso de la búsqueda, hay cambios. Hay

transformaciones internas. Muchas veces te dicen no, bueno, la verdad que yo lo voy a cubrir con tal persona y todo el proceso que iniciamos como consultora queda suspendido. Bueno, en eso también hay pautas de trabajo y de qué porcentaje se cobra y que no.

En algún momento, trabajamos a riesgo. Hoy ya no lo hacemos más, trabajar a riesgo, es decir, trabajar asumiendo que la búsqueda cobra solamente si cubro la posición; hoy ya no lo ofrezco como posibilidad. Si algún cliente lo solicita, nosotros no trabajamos con esas condiciones porque, realmente, genera muchísimo esfuerzo con un riesgo enorme. Y bueno, genera dificultad.

¿Qué se hace volviendo al proceso? Se entrevista a la persona, se manda un informe de entrevista. Se verifican referencias laborales mínimas entre una y dos. Y bueno, después el cliente evalúa y toma una decisión. A veces se agregan evaluaciones como evaluaciones psicotécnicas o socio ambientales, las socioambientales, yo no tengo tanta experiencia hace desde el 2007 que trabajo en esto y solo uno o dos clientes nos han pedido ese tipo de estudios. Si los psicotécnicos.

Para aquellos clientes que quieran mirar algo muy específico y con una entrevista por competencias o una entrevista de chequeo de currículum, no te das cuenta, o no estás seguro de que realmente tenga esas características, se brinda una garantía. Algunas posiciones cuentan con garantía, otras no. ¿Qué es la garantía? Bueno, en un plazo determinado de tiempo, si la persona no funciona o renuncia o, muchas veces pasa ahora más, no se adecuan a la empresa, no les gusta o el mismo empleador considera que no le gustó la persona, se puede suplantar sin costo. Pero bueno, es para determinadas posiciones para algunas que son de alta rotación como, por ejemplo, operarios

vendedores no se hace ningún tipo de garantía porque sino lo que te empieza a pasar es que no sabes qué está pasando en la empresa. Te pide recambio y se hace como un servicio eterno que se cobra por única vez.

¿Cómo reclutan los candidatos?

Se trabaja con distintas fuentes de base de datos que se van generando a través de la llegada espontánea de currículums. A través de redes sociales como Facebook, Instagram o LinkedIn. LinkedIn para el área profesional. También reclutamos a través de la difusión con instituciones, ya sea universidades u oficinas de empleo, a veces en grupos de Facebook. Depende del perfil muchas veces a través del estado de WhatsApp, a través de recomendaciones. Es decir, no se utiliza un solo medio de comunicación. También depende de las posiciones. Se arregla con el cliente. Si se publica algún aviso en un medio que consideramos relevante ya hoy, no se considera relevante publicar en diarios o revistas. En algunas localidades se reclutan por la radio, pero eso es porque en localidades más chicas son puestos como ayudante de planta. Entonces la gente escucha la radio para ver qué difusión de avisos hay, pero no es lo más común.

¿Y ellos después acercan hasta la empresa el currículum en papel o hay alguna plataforma para cargarlo?

No, nosotros recibimos todos los currículums por correo electrónico. No hacemos recepción presencial.

Después, ¿ustedes lo cargan a una base de datos?

No, se archivan según alguna clasificación. Y se vuelven a mirar. Igualmente, por la experiencia que tengo de trabajar en esto. Muchas veces, vos tenés guardados

currículums de hace mucho tiempo. Y cuando contactas a la persona, la persona ya trabajando o no está interesada o porque está trabajando y la estás llamando por teléfono, en sus pretensiones agranda un poco lo que desea, porque te dice bueno, vos me llamaste y yo no estaba en búsqueda. Entonces no veo muy buenos resultados cuando vos vas a un currículum muy antiguo. Lo que yo a veces hago es, revisar si esta persona tenía el perfil, si lo tiene, le mando la vacante que está activa, si le interesa postularse, reenvían un CV actualizado. No le hago ningún tipo de ofrecimiento para evitar este tipo de cuestiones, porque esa gente te hace perder mucho el tiempo.

Yo en algún momento hice hunting no es lo que más me gusta. Mira en esta zona, yo lo hice para una consultora de Buenos Aires, estábamos en un acuerdo. Eso también es muy común que vos acordás trabajo en común con otras consultoras y como estás en la zona que esta consultora tiene interés. No es lo mismo huntar en Capital, en ciudades grandes, que huntar en zonas como las nuestras, que son ciudades chicas. Y pasa mucho esto, cuando le ofreces ahí se deliran en el sentido. Bueno, un sueldo totalmente fuera de mercado o condiciones de trabajo que están fuera de lo que se ofrece habitualmente en la zona. Así que yo, como experiencia es hunteo la verdad a mí mucho no me agrada. Yo prefiero trabajar con algo que es nuevo y que la persona a través de su propia motivación se está postulando porque lo que vio en algún medio de difusión o a alguien le recomendó

¿Qué cambios observas respecto a la diversidad en las empresas de la zona? ¿Y cuáles son las perspectivas para el futuro?

Diversidad. ¿En qué sentido?

Por ejemplo, participación de mujeres, personas con discapacidad, comunidades LGBT, etc.

Acá es una zona donde hay muchas PYMES de propietarios que son locales, hay mucho trabajo en negro. Entonces diríamos que en cuestiones de diversidad, estamos bastante atrasados porque todavía hay un atraso importante en lo que son las condiciones básicas de un empleado en relación de dependencia.

Las que más promueven la diversidad son las empresas grandes con capitales multinacionales que vienen con todos estos proyectos de inclusión y de, bueno, poder diversificar aún más la mano de obra. Yo no veo grandes avances en lo que es PYMES. Yo trabajé en ManPower y estaba en el programa de responsabilidad social y trabajábamos con el tema de discapacidad y el empleador se asusta mucho, cuando le hablas de estos programas, les tienen miedo. Algunos realmente no tienen las condiciones necesarias para incorporar personal con discapacidad. Tampoco tienen un clima laboral que propicia la inclusión de lo diferente, a personas, del grupo LGBT tampoco lo veo, por lo menos no los clientes que yo tengo, porque están más focalizados, en cubrir la posición y sacarse el problema encima. No están mirando ni a mediano ni a largo plazo. Por lo menos en la experiencia que yo tengo.

Hubo algunos intentos y la verdad que acá no están preparados ni están interesados en general, ningún tipo de cambio en eso estamos muchos años atrasados.

Sí. Incluso por una opinión personal, pero quizás es desconocimiento después desde el punto de vista legal que puede pasar si la persona que contratan no funciona. Eso genera muchísima incertidumbre y la verdad que tenés que tener mucha empatía y mucha sensibilidad social para apuntar a ese tipo de programas. No es que diga que son

insensibles, pero la realidad es que con todo lo que le está costando mantenerse en pie, lograr que su empresa pueda funcionar realmente, no tienen ni la cantidad de recursos ni el foco puesto ahí.

¿Cuáles son los desafíos al momento de seleccionar personal?

Uno de los grandes desafíos es escuchar detrás de lo que la persona te está contando. Porque, bueno, obviamente en la entrevista se da una cuestión de que el postulante quiere vender su perfil. Bueno, algunos no, pero la mayoría pueden contarte y darte información según su punto de vista y a veces ocultan otra información. Entonces, el gran desafío, es decir, bueno, qué hay detrás de lo que te está contando. Después generar una escucha que te permita hacer las preguntas correctas y no quedarte en lo superficial. Cuando digo las preguntas correctas, muchas veces en ese discurso hay claves para profundizar y preguntar aún más. Y según cómo está el reclutador, y el tiempo que tenga y la demanda, podés obviar algunas cuestiones por no estar atento a esa escucha.

Y después otro de los desafíos del reclutador es cómo buscar cuando hay una escasez de recursos. Lo más normal que te pasa es que todos buscan algo parecido. La oferta salarial es parecida. Necesitan alguien que esté trabajando y que venga con esa experiencia. Nos esperan un perfil de un desempleado porque necesitan la actualización constante que genera estar trabajando y en el momento de hacer los ofrecimientos salariales no genera en el postulante, un atractivo interesante como para hacer un cambio de empresa, no solo por el salario, sino por la perspectiva de crecimiento, los beneficios que obtiene, y también ciertas condiciones que los más jóvenes empiezan a valorar más que tiene que ver con el horario flexible, la posibilidad de hacer home office, la posibilidad de trabajar por objetivos. Entonces, en ese punto, hay grandes

desafíos que muchas empresas hoy no están preparadas para afrontar. Entonces eso les genera una dificultad muy importante para cubrir posiciones.

Respecto a este último punto, ¿vos pensás que a lo largo de los años o en los próximos años, eso va a aumentar aún más?

Sí, sí. Además, cada vez es más desafiante generar el compromiso con la cultura, la organización y con ese tipo de trabajo. Más allá de que en esta ciudad no hay grandes ofertas laborales ni capacidad de rotar de puesto porque realmente no hay tantas empresas, pero aun así la gente más joven apuesta a nuevas modalidades de trabajo.

Una vez que el candidato empieza a trabajar, ¿cuál es el feedback con el cliente? ¿Cómo sigue la relación?

Se hace un chequeo, al inicio cuando ingresa, a la persona para ver cómo se está sintiendo. Y en el primer mes se chequea con la empresa para conocer cómo va la su evolución. Hasta ahí llega el alcance del servicio, por lo menos lo que es búsqueda y selección.

Entrevista N° 4: Juan José Ros

Empresa: GyO

Breve descripción de la empresa: GyO es una pequeña consultora ubicada en la ciudad de Salto (Buenos Aires) que se ocupa del reclutamiento y selección del personal para empresas de la zona. Debido a las experiencias previas de su fundador, se enfocan con empresas del agro, semilleras, empresas de agroquímicos, acopios, empresas que prestan servicios de producción.

¿Cómo se compone la estructura de tu empresa? ¿Quiénes son sus principales clientes?

Somos una consultora chica, tenemos 6 años recién de existencia. Estamos en la ciudad de Salto y hoy por hoy somos dos personas.

Una persona está más abocada a la parte de administración, finanzas, facturación, etc. Toda la cuestión de selección, la relación con los clientes, la negociación y demás la hago yo directamente. Yo tengo la primera charla con el cliente, le preparo el presupuesto según la charla que hayamos tenido. Una vez que el cliente lo aprueba yo me doy vuelta y se lo entrego a la persona de administración para la facturación, documentación, etc. etc. si lo tiene que dar de alta.

Después me ocupo de comenzar el proceso de reclutamiento básicamente. Lo más importante de este proceso es esa primera reunión para entender cuál es la real necesidad de la empresa, del sector, pero también entender la empresa: qué tamaño tiene, qué experiencia tiene, si tiene alguna reputación positiva o negativa. Porque, en definitiva, cuando la empresa te contrata vos tenés que poner la camiseta y tenés que salir a vender esa empresa. Entonces tratamos de recabar la mayor cantidad de información posible respecto a la reputación de la empresa, beneficios, contratación, condiciones de trabajo.

Después, ya si nos metemos en la cuestión más técnica, definir el tipo de perfil, en qué área va a trabajar, qué tipo de estudios necesita, qué experiencia se requiere, que tipo de competencias son necesarias para esa posición.

Yo digo que hay pocas empresas que le ponen cabeza a esa primera reunión. Te tiran un perfil que escribieron un perfil de puesto y bueno con eso hice la publicación y hice las entrevistas. Y eso es mejor que no tener nada, pero siempre es mejor tener esta charla mano a mano con alguien del área, sobre todo para las posiciones bien técnicas.

Nuestro foco hoy son las empresas del agro, semilleras, empresas de agroquímicos, acopios, empresas que prestan servicios de producción. Hoy estamos muy abocados a ese tipo de empresas y perfiles.

¿Qué tipos de búsquedas realizan?

Hacemos todo tipo de búsquedas. Las temporales siempre son las más difíciles porque tenés que contratar una persona por x cantidad de tiempo y entonces ya sabes que hay un porcentaje de gente que no podés salir a contactar porque ya está trabajando con alguna posición efectiva y entonces lleva más tiempo, hablar y tener la conversación y, no digo convencer, pero sí influir para que alguien tome un trabajo para 3,4 ,6,7 8 meses.

Si hacemos búsquedas efectivas para todo tipo de niveles, gerencias, de jefaturas, operativas. Hoy estamos tratando de correrlos de las posiciones más operativas.

No estamos en ciudades grandes, estamos en ciudades más chicas. Los perfiles no son tan abundantes como en otros lugares. Cuesta mucho trabajo, por un lado, conseguir los perfiles y por otro convencerlos de que se tienen que venir a vivir a acá. Yo vivo en Salto, a ustedes les debe pasar en Venado Tuerto, hoy es ese doble desafío. Por un lado, convencerlo de que el desafío o la propuesta laboral está muy buena, pero, por otro lado, se tiene que ir a vivir a Salto, a Venado Tuerto o a otra ciudad. Ahí entra en juego

la familia si tiene, y es donde se empieza a complicar un poco la cosa. Hoy los desafíos vienen por ese lado.

Desde tu perspectiva, ¿qué es lo que están demandando las empresas de la región respecto a competencias?

Experiencia, experiencia técnica.

Por una decisión mía yo siempre voy también por rescatar cuestiones actitudinales. Es decir, va todo muy de la mano, por esto que estamos en ciudades chicas y no hay tantos perfiles, las empresas se tienen que tomar el tiempo de formar a alguien.

Trato de convencer o de hablar con las empresas para detectar en las entrevistas perfiles que tengan ganas de tomar desafíos, involucrarse, con ganas de aprender, pasar por varias áreas, hacer tareas operativas, que es la realidad, pero es lo que después te lleva a entender mejor los procesos para el día de mañana cuando tengas posiciones de más responsabilidad.

A mí me gusta tratar de detectar esto en perfiles de gente que recién termina la facultad, que tiene poca experiencia. La actitud, las ganas de crecer, desarrollarse. Entrar a empresas líderes, grandes o familiares donde el manejo es totalmente diferente uno del otro.

Lo que trato de hacer es ver la actividad de la persona para con la entrevista, el puesto, la empresa. Si tiene ganas de viajar o no, si tiene ganas de trabajar turnos rotativos o no, si tiene alguna experiencia o teoría técnica que después la pueda volcar a la práctica.

Hoy la principal problemática que tenemos en el interior es esto, es muy difícil traer un perfil con experiencia y a las empresas no les gusta tomarse un año o seis meses para formar a alguien. Pero para mí es el camino o la metodología.

Luego de la charla inicial con el cliente, ¿cómo sigue el proceso de selección?

Primero viene la publicación de la búsqueda. La publicamos en las redes sociales de la consultora, la página web, redes sociales como LinkedIn, Instagram, Facebook, historias de Whatsapp (parece que no, pero funciona bastante). Y, por otro lado, hacemos también un hunteo, hay una cantidad de curriculums que llegan por la publicación, pero, por otro lado, hay gente que no está en redes sociales o no está buscando trabajo y tenés que contactarlos vos y generarles las ganas de tener una entrevista y coordinar todo este tiempo.

Lo que pasó con la pandemia, antes por ahí los procesos eran más rápidos, más dinámicos. Tenías más respuesta, más devolución en sí. Hoy a la gente pospandemia le cuesta tomar la decisión de cambiar de trabajo. Para coordinar una entrevista antes en 2 semanas tenías respuesta, hoy ese tiempo se alargó. A muchos les tenés que escribir más de una vez, les tenés que recordar, muchos te suspenden entrevistas. Cambió el proceso, el ritmo, la dinámica pospandemia del contacto y la entrevista.

Y cuando empezás con la entrevista cambió la expectativa de la gente. Hoy te miran mucho la presencialidad, modalidad híbrida, jornada reducida, la empresa, la cuestión de los beneficios, ya no es tanto el salario únicamente. Obviamente, el salario es un tema, pero bueno, todos estos detalles, te están preguntando más por estos beneficios, prepagas, bonus, días extendidos por licencia, etc.

Está bueno porque se hizo más complejo el combo, pero para mí está bueno poder brindar toda la información que se pueda.

Nosotros, en ese sentido, si la empresa nos permite, preferimos mencionar y hasta publicar la empresa que está haciendo la búsqueda porque básicamente consideramos que es el primer filtro. Si a mí no me interesa trabajar en una empresa multinacional no me postulo o si me interesa una empresa multinacional o nacional mando el CV.

Hacer la publicación y empezar a recibir y filtrar el CV:

Muchísima gente no mira el aviso y manda el CV y por ahí no tiene las competencias o los requerimientos que estás pidiendo. Es un trabajo muy pesado que más lleva tiempo que es filtrar los currículums. Y que ese es el tema que tenemos hoy en redes sociales las consultoras. Hay mucha gente enojada porque no hay respuesta, porque las consultoras no te hacen devoluciones. Es una realidad, pero es otra realidad que para una búsqueda recibís entre 50 y 100 CV y te sirven 20, para avanzar con una entrevista. Y después en la entrevista detectas otras cosas que te pueden gustar o no.

Esa es la parte más engorrosa y más pesada: analizar y filtrar los cv.

Todo el análisis y filtrado de CV. Después nos damos vuelta y compartimos la información con la empresa porque por ahí son candidatos que ya participaron en un proceso hace 3 o 4 años y te pueden pasar referencia, este sí, este no. Lo que nosotros buscamos es eficientizar los tiempos para nosotros y para la empresa.

Si aparece un perfil que por alguna causa la empresa no lo quiere o si lo quiere siempre lo compartimos y lo charlamos con ellos.

La parte más engorrosa y que más tiempo te lleva, sentarte a mirar CV. Nosotros estamos tratando de dar respuestas a absolutamente a todas, a veces llegas, a veces no.

Y después ya si vienen las entrevistas. Nos vino bien la pandemia para eso, porque antes costaba un poco, hacerlas virtualmente vía Zoom, vía videollamada de WhatsApp, Teams, Google Meet, hacemos esa primera entrevista virtual. Después tratamos de que las entrevistas en la empresa con los candidatos finalistas sean presenciales. Nosotros le armamos un informe a la empresa con la historia de cada candidato, dónde trabajó, qué expectativa tiene: expectativa profesional de crecimiento y expectativa económica. Con eso nos juntamos con la empresa y la empresa nos dice con qué candidato avanzamos y desde allí continúa el proceso la empresa.

Siempre tratamos de presentar una terna finalista. Porque una empresa terceriza la selección es por una cuestión de tiempo. Todo esto que yo te menciono es mejor dárselo a una consultora para que entrevisten y me presenten una terna finalista y después entrevistar a tres candidatos y listo.

Muchas empresas lo entienden así, otras no. Todo este proceso de hacer la publicación, recibir los cv, analizarlos, filtrarlos es el 90% del trabajo. Entonces la empresa lo que hace es recibir la terna y avanza con esos candidatos.

Tratamos de que sea muy interactiva con la empresa la selección del candidato porque nos interesa su opinión y sobre todo su historia.

¿Cómo reciben los CV?

Nosotros los recibimos por email y por una plataforma que se llama Hiring Room donde la gente se postula y ahí te da la posibilidad de hacer 2 o 3 preguntas que sean filtros y

el mismo sistema te detecta que si no cumple no te llega el CV, pero hoy por hoy las dos maneras de recibir CV son esas.

Para búsquedas más operativas, por ejemplo, operarios para una campaña en deshalado y demás, habilitamos un WhatsApp o si quería lo podía traer a la consultora en papel. Pero nosotros nos estamos corriendo de ese tipo de perfiles porque demanda mucho tiempo.

Más el hunting que hacemos por LinkedIn o por referencias. Muchas veces la empresa te dice, por ejemplo, hay una chica que se llama Jesica que trabaja en Corteva, llámala porque tenemos buenas referencias.

¿Qué cambios en diversidad ves en las empresas de la zona?

Qué pregunta. Ninguna. Quizás las empresas más grandes, las Corteva o las Syngenta. Si veo que por ahí en Buenos Aires se trabaja más en eso. Acá no. La realidad es que no, poco y nada.

¿Cuáles son tus tres principales desafíos al momento de reclutar o seleccionar?

El primero de todo es calmar las ansiedades de los clientes. Hoy un proceso bien hecho te lleva entre 30 y 45 días. Entonces, desde el momento que te piden la búsqueda, explico el proceso y menciono que un proceso bien hecho va a llevar 30, 45 o hasta 60 días. Lo que me está pasando siempre es que en las búsquedas los mejores perfiles aparecen a la mitad del proceso.

Hoy cualquier búsqueda que hagas, sobre todo comerciales para una determinada zona, ya sabes que hay 3 o 4 perfiles que van a aparecer siempre. Tampoco los podés

presentarlos porque ya trabajaron en varias empresas, entonces, el desafío fuerte es comunicar que un proceso bien hecho te va a llevar mínimo 30 días.

Desde que tuvimos la reunión, hicimos la publicación, comenzamos con las entrevistas y yo te presento el CV del candidato como finalista, tenés que pensar en 30 o 45 días

Otro desafío es terminar también de entender, muchas veces las empresas no son 100% honestas respecto a qué están buscando, cuál fue el motivo de la búsqueda, cuáles son las condiciones de contratación.

Uno tiene que hacer las preguntas que a vos te disparan algunas alertas de que no me están contando alguna cosa. Porque uno se pone la camiseta de la empresa y tiene que tratar de convencer. Uno tiene que tener la mejor y mayor cantidad posible de información y muchas veces se las tenés que sacar con torniquete a la información. Si vos querés que el proceso sea dinámico y esté bien hecho, hay que largar información.

En la zona hay pocas empresas y las empresas ya tienen su reputación y uno no puede mentir.

¿Cómo verifican que el candidato elegido cumplió con las expectativas de la contratación?

Nosotros tratamos de tener una devolución, pero nunca nos fue bien. En este sentido, tratamos de influir también en que las empresas le hagan al candidato un psicotécnico. Porque con una entrevista o con charlas breves hay cosas que no llegas a detectar de la personalidad. Para quedarnos tranquilos sugerimos hacer un examen psicotécnico para estas competencias que hablábamos al principio, como se comunica, cómo se integra, cómo se lleva con su líder, con el equipo, cómo maneja la presión.

La entrevista por competencias es muy linda, pero es improbable, contame una experiencia que hayas trabajado bajo presión. Yo puedo inventar de memoria varios ejemplos, pero pueden no ser verdad. Prefiero quedarme tranquilo, y pedirle que se presente a un psicotécnico

Hago entrar al candidato y después ya no tengo mucho para hacer en cuanto a cómo se va a llevar con el jefe, con los compañeros de trabajo. Me pasó poco en la historia de la consultora, nosotros proponemos 90 días de prueba, si el personal no pasa el período de prueba reponemos el puesto sin costo. Por suerte, fueron muy pocos, 2 o 3 veces que tuvimos que reponerlo, pero fueron más cuestiones actitudinales. Una mezcla del candidato y el líder que le tocó.

De todas formas, 90 días no es mucho tiempo para evaluar si una persona trabaja bien o mal, eso es una realidad, uno tiene que tomar decisiones en esos 90 días. Hay gente que continúa trabajando bien y otra que el día 91 cambia su desempeño.

Entrevista N° 5: Vanessa Diguero

Empresa: Contact Point

Breve descripción de la empresa: Contact Point ubicada en la ciudad de Pergamino (Buenos Aires) tiene como objetivo brindar a sus clientes soluciones a sus problemas relacionados con Recursos Humanos. Se especializan en el servicio de trabajadores temporarios para empresas agrícolas y alimenticias.

¿Cómo se compone la estructura de la empresa? ¿Qué cantidad de personal emplea?

Nosotros hace ya 11 años que existimos, en principio empecé trabajando con una socia, cuando comenzamos éramos una consultora un poco más tradicional. Ofrecíamos un servicio, un punto de contacto para los clientes ofreciéndoles cercanía con respecto a alianzas o proveedores. Los clientes podían encontrar en una sola empresa la solución de sus problemas ligados a recursos humanos.

Cuando cambió la ley rural en 2012 ya no se podían tratar consultoras, sino que los empleados tenían que ser parte de la nómina de la empresa, nos vinieron a ofrecer si podíamos hacer algo para ofrecerles una solución porque ya no les convenía tercerizar con compañías como Manpower o Adecco, salía muy caro y el riesgo ya no se lo podían sacar de encima. Entonces las empresas dijeron: nosotros asumimos el riesgo, pero necesitamos algo distinto.

Así comenzamos a especializarnos en el servicio de temporarios. Si bien hoy por hoy seguimos ofreciendo lo que toda consultora hace, que son las búsquedas y selecciones administrativas y profesionales, hoy eso representa un 5% de nuestro negocio. El 95% los representan temporarios, ¿por qué? Porque empezamos a darle la vuelta a este tema desde el punto de vista de proyectos, empezamos a tomarlo como un proyecto donde generamos una solución a medida y empezamos a hacerlo, así como una consultoría para temporarios muy a medida y eso es lo que estamos haciendo desde el 2012, hace 10 años.

Trabajamos en la zona obviamente con clientes como Corteva o Bayer, empresas grandes porque son las únicas que tienen necesidad de temporarios, en forma masiva.

Y trabajamos más con lo que es Planta porque no nos involucramos con personal migrante. Todo lo que es trabajador golondrina lo hacen otras consultoras.

Hacemos todo lo que es personal local, es un movimiento bastante grande en cuanto a desafío porque la zona no tiene un gran volumen de gente y quizás, antes era más común encontrar gente que no encontraba trabajo, entonces, lo temporario era una buena opción, era una ventana para entrar hacia el mercado laboral y hacer experiencia y después ofrecer en su currículum algo más sólido.

Pero hoy, hay mucha oferta laboral, muchas empresas chicas de agronomía ya es más complicado, el mercado es cada vez más reducido, hay más demanda temporarios y antes no era así. Actualmente, hay muchas empresas que usan temporarios y hoy es el gran desafío conseguir volumen y calidad porque el nivel de especialización del recurso subió. Antes el empleado temporario era una simple persona con ganas de trabajar con secundario, sin secundario o con secundario, no orientado a la parte agropecuaria, no importaba. La experiencia no importaba, en relación con la edad, si era mayor de edad estaba bien. Ahora el nivel de especialización que se requiere para las tareas es altísimo y el embudo es muy angosto porque la gente no se especializa. La gente lo ve como una oportunidad para incluirse en el mercado laboral, pero no está buscando una especialización en esa área, es un puente para otra cosa y actualmente no se encuentra el nivel de especialización que uno requiere y ahí estamos con todas las empresas con ese inconveniente de que se reduce muchísimo el mercado.

¿Solo trabajan con empresas del agro?

Trabajamos con empresas del agro mayormente, tenemos una empresa de electricidad que se ocupa de la generación y transmisión de energía eléctrica. Después tenemos empresas del agro o alimenticias, por ejemplo, como Nestlé y empresas de logística pero vinculadas al agro.

¿Podrías describirme el proceso de reclutamiento y selección de temporarios?

Lo hacemos por varias vías, tratamos de hacer bastante alianza con instituciones, por ejemplo, agro técnicas, UNNOBA porque se busca también profesionales estudiantes de ingeniería agronómica, genética o biotecnología. AIANBA que es la asociación de ingenieros agrónomos de la provincia de Buenos Aires, también hacemos bastantes vínculos con fundaciones, en Pergamino, por ejemplo, con la municipalidad, en la oficina de empleo. Hacemos mucho nexo con las municipalidades porque nos ayudan un montón y también, por ejemplo, con la fundación Pescar que nos ayuda muchísimo a difundir. Utilizamos medios de comunicación y redes como Instagram y Facebook y también LinkedIn profesional. Además, tenemos una página donde subimos nuestras búsquedas y si a veces es necesario hacemos afiches y lo difundimos por toda la ciudad, por ejemplo: donde se hace el carnet de conducir maquinistas agrícolas que requieren, en el perfil, tener carnet profesional y en lugares estratégicos de la ciudad. Muchas veces también hacemos difusión por radio y depende la complejidad, si venimos complicado hacemos de todo.

¿Qué sucede una vez que se difunde? ¿Les llegan los CV en papel?

Desde la pandemia nos manejamos ciento por ciento digital. El requisito si o si es que suban a la plataforma nuestra, se registren suban su currículum y forman parte de nuestra base de datos lo que sí pueden hacer es elegir qué posición ellos se pueden postular a cada posición porque nosotros vamos marcando que búsquedas están vigentes o subir el currículum; en general para formar parte de nuestra base de datos si la persona no carga de manera digital únicamente si estamos desesperados y es muy

bueno el CV les pedimos que lo suban a la plataforma después, pero de no ser así, todos los CV deben ser digitales.

¿Tiene dificultades con la digitalización?

Nos ha ayudado mucho la pandemia, no quedó otra. Fue muy difícil recibir consultas, por ejemplo, sobre el horario de la consultora, no comprendían que no tenemos una oficina comercial, que trabajamos por proyecto, por eso la consultora está cerrada. Usamos la página, colgamos en la puerta información sobre la página y les explicamos a las personas como cargar su información.

Las personas tenían la sensación de qué no lo íbamos a ver y yo le explicaba justamente qué es más fácilmente que ayuda identificar qué tipo de perfil, en cambio, en papel hay un montón de papeles de ese fantasma era irracional y de a poquito la gente se fue acostumbrándose.

Nosotros teníamos también las convocatorias para lo que era temporario que era por diarios y se hacían colas en la oficina, nosotros tuvimos que cambiar eso y explicarle cómo era y migrar a que solo se presentan físicamente las personas inactivas, las de contrato 112, y las demás solo tienen que cargarlo por la web.

El temporal es un poco más rebelde que otra población, pero bueno se fueron adecuando y ya estamos con un grupo generacional que es bastante más ameno, hay muy poquitos que son de generaciones anteriores y les cuesta. En general, son todos de generaciones que asimilan muchísimo la tecnología.

¿Las personas completan algunos campos, estos campos están en el sistema?

Sí, hay un formulario muy breve. Es muy básico: nombre, apellido, DNI, formación, seniority y job family y la posición si se quiere postular a una búsqueda vigente o formar parte de la base de datos. Nosotros estamos en pleno desarrollo, implementación de dos sistemas, uno propio y otro de la plataforma y la idea es hacer más filtros de búsqueda para buscar perfiles que me interesa, hoy tenemos un sistema de búsqueda bastante simple no muy desarrollado la idea es ir mejorándolo. Después los candidatos suben el curriculum en un Word o PDF.

Si forman parte de la búsqueda, después nosotros sí cargamos en un sistema de gestión interno que tenemos en qué proyecto está participando y todo el avance del proceso de búsqueda.

¿Qué posiciones son las más demandadas y por qué?

Lo que es agronomía es muy difícil de encontrar ingenieros agrónomos, no hay un nivel de graduación de estudiantes suficientes. Dentro de los agrónomos nos cuesta la parte comercial, es decir, agronomía con orientación comercial.

Los tractoristas y maquinistas son perfiles que se requieren porque son máquinas mucho más tecnológicas y no hay.

Otro perfil muy demandado y poco visto son los perfiles técnicos, técnico electromecánico, por ejemplo, para las máquinas.

También nos cuesta muchísimo, muchísimo mantenimiento a nivel de automatización de máquinas, por ejemplo, en Bayer está todo automatizado y se requiere un mantenimiento más avanzado y la gente viene con un mantenimiento básico preventivo

correctivo, que es como muy básico, y muy poco conocimiento acerca de sistema de implementación de mantenimiento porque son sistemas más avanzados.

¿Cuándo un candidato menciona tener ciertas habilidades como, por ejemplo, el conocimiento de la automatización como validan que efectivamente las tiene?

Eso lo hace el cliente, nosotros hacemos una pregunta bastante amplia para saber si la terminología del cliente en el perfil, es acorde a lo que nos solicitó el cliente; nosotros estamos más atentas y escuchamos eso, sí lo puede describir, le pedimos más especificidad más ejemplos si la persona tiene dominio o no va a detectando ciertas cualidades en su comunicación, pero el que realmente valía lo técnico es el cliente nosotros somos un puente una barrera más de lo actitudinal nuestra especialidad es esa podemos hacer un pequeño filtro y en lo grueso nos damos cuenta a nivel del seniority que tiene para poder pasárselo al cliente, pero después el cliente termina validando.

La decisión de la selección del candidato, ¿depende 100% del cliente?

Nosotros hacemos la preselección de terna. En los temporarios nosotros, si tomamos la decisión es diferente a lo que es una búsqueda permanente.

En los temporarios tienen que entrar 10 temporarios para polinización y entran los chicos, nosotros decimos en ese caso la decisión nuestra; pero la decisión que esa persona se baje es el cliente.

¿Qué es lo que tienen en cuenta cuando eligen los temporarios?

Nosotros tenemos un proceso bastante meticuloso, la verdad hacemos un proceso como si fuera un efectivo. Primero hay un filtro telefónico que hace un rastreo de cuestiones técnicas, después de eso hacen una entrevista grupal donde se hace un assessment y se

hacen pruebas psicotécnicas para detectar competencia genérica, como por ejemplo, las competencias que si no las tiene, nosotros como Contact Point, no las tomamos; entonces no pasa por ejemplo trabajo en equipo, compromiso, energía, motivación por el puesto de trabajo, son cuestiones son básicas que consideramos genéricas. Se hacen las pruebas psicotécnicas y las personas que si pasan realizan el pre ingreso que es el examen médico que tenemos en cuestiones más genéricas y cuestiones ligadas al puesto, por ejemplo, una persona orientada a detalle, si es una persona para el campo que sea dinámica, proactiva, dispuesta. Vamos viendo lo genérico y lo específico para la tarea que va a realizar.

Durante el proceso de selección, ¿cuáles son tus expectativas y qué esperas cuando esa persona entra a la compañía?

Una espera que una persona se presente en tiempo y forma, que respete el horario de la entrevista, que tenga buena disposición y colabore con el proceso de entrevista, que vea que la empresa, que la persona tiene interés en mostrar lo mejor de sí misma y no tiene que ir uno sacándole por tirabuzón las cosas. Además, que haya interés de la persona y cierta predisposición, el interés está en función de lo que pregunta, una persona que tiene interés. Va a preguntar más y la persona que no tiene interés no te pregunta nada y no tiene inquietudes. Espero una persona dinámica que tenga un rol activo en el proceso de entrevista y que sea un ida y vuelta. Una vez seleccionado, uno espera que la persona se comprometa y pueda cumplir con lo pautado, con lo que se le indicó, del temporario, espero nivel de presentismo básico porque uno lo aclara y la demanda que uno tiene de esas personas es mayor y que una persona interrumpa su contrato al mes es terrible porque tiene un impacto negativo. Eso en términos generales es lo que uno espera: el compromiso, ganas, motivación, presencia, ubicación y adecuación ante un

proceso de entrevistas. Que la persona sea honesta y que no esté mintiendo. Uno espera sinceridad en el proceso y nosotros eso lo valoramos un montón, prefiero que me diga, no sé cómo contestarte esta pregunta antes que te digan algo preparado que no tiene sentido, que parece un discurso estudiado para la entrevista.

¿Qué es lo que encontraste más difícil para seleccionar el personal o para qué continúe durante su contrato de la empresa?

El principal desafío es yo creo que es a nivel comunidad, encontrar que la gente tenga la motivación para encontrar posiciones más técnicas o que las personas encuentren motivación en un empleo temporario, cuando buscan estabilidad porque están cansados de la situación y la inestabilidad de nuestro país es una situación difícil por la coyuntura y porque es un negocio, que en general, en Argentina es muy demandado y lo temporal es muy estacional, de mucho volumen en muy poquito tiempo sería lo ideal que la gente pueda encontrar una motivación, lo bueno es que la oferta salarial es muy buena porque con paritarias tienen un buen sueldo, pero creo que el desafío es el nivel de especialización que se está requiriendo que ya no es tan básico y el poco compromiso de la gente para seguir estudiando ese tipo de áreas y se está encontrando esa falta. Por otro lado, el tema del compromiso de la gente que falta muchísimo no se compromete, cambia de un empleo a otro sin problema. Otra cuestión es que hoy no miran más allá, cada uno hace lo que le importa asimismo y entonces este compromiso es muy difícil de contraer. Yo creo que el gran desafío es que las empresas puedan tener una buena marca, empleadores que puedan ser coherentes entre lo que vendan y lo que son, a veces el mensaje no es tan consistente y los chicos hoy, los temporarios, son chicos formados, preparados y detectan esas inconsistencias. Antes se veía todo este trabajo para los empleados efectivos en las multinacionales y ahora hay que volcarlo a los empleados

temporarios, comunicar más los valores de la compañía, comunica la marca empleadora para que la gente pueda ponerse la camiseta y atender el resultado de su rol, en los el resultado del negocio es una tarea con mucho valor porque es el principio de la cadena. Creo que falta mucho, comunicar a la gente que lo que hacen es muy valioso y muy necesario, como para que no esté muy venido a menos el empleo temporario y creo que no se entiende a veces que ocupan un rol bastante importante en las compañías, creo que es eso un desafío que no es menor, nos falta un abismo todavía.

¿Qué pensás respecto a la diversidad e inclusión en las empresas de la zona?

Es un tema complicadísimo, soy muy pro diversidad porque hay que evaluar a la gente por lo que puede hacer y no por sus características y elecciones. Veo un pequeño avance respecto a las mujeres, los ambientes no son tan machistas. En el campo se ve muchísimo esta mentalidad todavía.

A veces no están las instalaciones adecuadas para la discapacidad, muchas veces las empresas no están dispuestas a asumir el costo. Ahí te das cuenta de que la inclusión no es una realidad y menos para el grupo LGTB o las mujeres masculinizadas, eso es re difícil. Falta un abismo a nivel.

Se vende mucho, pero no estamos preparados. No hay presupuesto para entrenamientos, para preparar a la gente en estos temas, que puedan dar la bienvenida a alguien con una diversidad x.

En el día a día yo no lo veo, se ha avanzado por suerte, pero para mí falta un montón.

CURRÍCULUM VITAE

Jesica Pamela Puy
+54 3492 690570 | jesica.puy@gmail.com | Argentina

FORMACIÓN ACADÉMICA

Maestría en Administración de Empresas	En curso
<i>Universidad de Palermo - Escuela de Negocios</i>	
Profesorado Universitario	2020 — 2021
<i>Universidad del Centro Educativo Latinoamericano</i>	
Master en Optimisation et Sûreté des Systèmes (OSS)	2014 — 2015
<i>Université de Technologie de Troyes</i>	
Ingeniería Industrial	2007 — 2013
<i>Universidad Tecnológica Nacional – Facultad Regional Santa Fe</i>	

EXPERIENCIA PROFESIONAL

Supervisora de Producción	2017 – 2022
<i>Corteva AgriScience – Venado Tuerto (Argentina)</i>	
<ul style="list-style-type: none">- Liderar un equipo para alcanzar los objetivos de producción y calidad.- Promover y desarrollar iniciativas de Seguridad e Higiene a fin de reforzar la cultura de seguridad en la organización.- Analizar indicadores para eficientizar los procesos productivos.- Incentivar la filosofía de mejora continua en el grupo de trabajo.	
Ingeniera de Procesos	2013 – 2017
<i>Dow AgroSciences – Colón (Argentina)</i>	
<ul style="list-style-type: none">- Liderar iniciativas de mejora continua para optimizar los procesos productivos.- Analizar datos para la toma de decisiones usando herramientas estadísticas.	
Ayudante de 2^a ad-honorem	2008 — 2010
<i>UTN – Rafaela y Santa Fe (Argentina)</i>	
<ul style="list-style-type: none">- Guiar a los estudiantes en la resolución de ejercicios y problemas.- Contribuir en el desarrollo de los trabajos prácticos	

IDIOMAS

- Inglés
- Italiano
- Francés

FORMACIÓN CONTINUA

Green Belt Project Líder. 2015. Dow AgroSciences.
Técnicas de presentación. 2013. Disertante: Erik Guttman. San Pablo, Brazil.
Finanzas para no financieros. 2013. Disertante: Carlos Alberto Ercolin. San Pablo, Brazil.

Introducción a la gestión por procesos. 2012. UTN Facultad Regional Rafaela.
I