



**UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA**

**MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**TRABAJO FINAL**

**PROGRAMA DE INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**Foco en la Selección y *Onboarding* de *Millennials* y *Centennials* para  
acompañar la expansión de una marca**

Alumnas: María Victoria, GUERRICO – Legajo: 1094687

Natalia, ECHEVESTE – Legajo: 1094050

Carrera: Maestría en Recursos Humanos – CHRO 78

Tutor: Mg. Verónica Jimena, DOBRONICH

Fecha: Abril, 2019

## Agradecimientos

A la tutora, Mg. Verónica Dobronich, por el respeto, la paciencia y colaboración para la realización del presente trabajo.

A quienes participaron de las entrevistas, por la amabilidad y predisposición de su tiempo para la realización de éstas.

A quienes participaron de las encuestas, que con generosidad dedicaron parte de su tiempo en responder el cuestionario.

Para finalizar, agradecemos a los diferentes profesores y colegas que, a lo largo de estos dos años de cursada de Maestría, nos permitieron adquirir nuevos conocimientos, ampliar nuestro *networking*, desarrollarnos como mejores profesionales y estar mejor posicionados ante el mercado competitivo del talento en RRHH.

## Resumen

El presente trabajo desarrolla un estudio explicativo, a fin de responder desde la óptica de Recursos Humanos, la necesidad imperante de expansión de una compañía de servicios de alimentos y bebidas.

El objetivo central es presentar al área de Recursos Humanos como socio estratégico del negocio, aplicando innovación en los procesos de selección y *Onboarding* con el fin de responder ágilmente al contexto de expansión, alcanzar el crecimiento armónico, el impacto positivo en Marca Empleadora, y un ahorro significativo de mano de obra, no sólo en los resultados tangibles (salarios), sino también en los resultados intangibles (Gerentes enfocados en la experiencia de sus colaboradores y clientes).

Para llevar a cabo el estudio se empleó un método mixto, cuantitativo al medir los resultados actuales de selección e inducción, y compararlos con los resultados esperados al aplicar los nuevos procesos de selección y *Onboarding*, y cualitativo en cuanto a orientar los esfuerzos de Recursos Humanos en la creación del proceso, contenidos y despliegue de las tecnologías necesarias para desarrollar mejores profesionales en la compañía.

## Abstract

In the current research we have developed an explained study to answer from the Human Resources perspective, the imperative need for growth presented by a food and beverages company which is facing an imminent expansion in Argentina.

The main goal is to present Human Resources as a strategic business partner by applying innovation in processes such as selection and *Onboarding* with the objective to provide an agile answer within this expansion context and achieve a harmonic growth with positive impact on employer brand as well as providing a significant saving on costs labor, not only on tangible results (salaries) but also on intangibles results (Managers working focus on creating a better experience for both employees and customers)

To conduct this study, a mix method was selected. Quantitative to measure current results from selection and induction processes and compare these results with the ones obtained from the revamped processes for selection and *Onboarding*. Qualitative to refocus HR on the creation of new processes and contents for the technology deployment that will be needed to develop better professionals in the company.

## Palabras Claves

Innovación, Inteligencia Artificial, selección, *Screening*, *Onboarding*, Marca Empleadora.

## Key Words

*Innovation, Artificial Intelligence, Selection, Screening, Onboarding, Employer Brand.*

## Índice de contenidos

<b>Agradecimientos</b>	1
<b>Resumen</b>	1
<b>Abstract</b>	2
<b>Palabras Claves</b>	2
<b>Key Words</b>	2
<b>Índice de contenidos</b>	3
<b>Índice de ilustraciones</b>	5
<b>Índice de tablas</b>	6
<b>Introducción</b>	7
<b>Justificación de la investigación – Problemática</b>	7
<b>Preguntas - Hipótesis</b>	9
<b>Objetivos</b>	10
<b>Fundamentación</b>	10
<b>Enfoque metodológico</b>	12
<b>Marco Teórico</b>	12
<b>Capítulo 1: Definiciones</b>	12
1.1 <b>Gestión del Conocimiento</b>	12
1.2 <b>Milennials</b>	13
1.3 <b><i>Centennials</i></b>	13
1.4 <b>Marca Empleadora</b>	14
1.5 <b>Gamificación</b>	15
1.6 <b>Inteligencia Artificial</b>	15
1.7 <b>Realidad Virtual</b>	16
<b>Capítulo 2: Innovación en Recursos Humanos</b>	17
2.1 <b>¿Qué es la innovación?</b>	17
2.2 <b>Actividades de innovación</b>	17
2.3 <b>Tipos de innovación</b>	18
<b>Capítulo 3: Diagnóstico</b>	19
3.3 <b>Análisis PESTEL</b>	19
3.3.1 <b>Factores Políticos</b>	19
3.3.2 <b>Factores Económicos</b>	19
3.3.3 <b>Factores Sociales</b>	20
3.3.4 <b>Factores Tecnológicos</b>	21

<b>3.3.5 Factores Ecológicos</b>	22
<b>3.3.6 Factores Legales:</b>	22
<b>3.3.7 Conclusiones análisis PESTEL</b>	22
<b>3.4 Análisis FODA</b>	23
<b>3.4.1 Conclusiones análisis FODA</b>	24
<b>3.5 Focus Group</b>	25
<b>3.5.1 Conclusiones Focus Group</b>	27
<b>3.6 Encuestas</b>	27
<b>3.6.1 Conclusiones Encuestas</b>	29
<b>3.7 Entrevistas</b>	30
<b>3.7.1 Conclusiones Entrevistas</b>	31
<b>Capítulo 4: Innovando en selección y Onboarding</b>	31
<b>4.1 Situación del Mercado</b>	31
<b>4.1 Nuevo proceso de selección</b>	34
<b>4.2 Nuevo Proceso de Onboarding</b>	36
<b>4.3 Beneficios</b>	38
<b>4.4 Costos asociados</b>	41
<b>4.5 Retorno de la inversión</b>	42
<b>Capítulo 5: Conclusión</b>	46
<b>Bibliografía</b>	48
<b>Anexo A – Entrevistas</b>	51
<b>A1. ENTREVISTA N°1 – Lic. Martin Lucia</b>	51
<b>A2. ENTREVISTA N°2 – Mg. Andrés González</b>	55
<b>A3. ENTREVISTA N°3 – Lic. Alejandra Cornoló</b>	57
<b>Anexo B – Encuestas</b>	59
<b>B1. Formato</b>	59
<b>B2. Respuestas</b>	64
<b>Anexo C – Focus Group</b>	70
<b>Anexo D – Propuestas de Proveedores</b>	72
<b>D1. FUNCIONAMIENTO DE EMI</b>	72
<b>D2. PROPUESTA EMI</b>	80
<b>D3. PROPUESTA ONBOARDING – WOLFPACK</b>	82
<b>Anexo E – Plan de Trabajo</b>	85

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1 - Proyección PBI .....	20
Ilustración 2 - Auge Redes Sociales.....	21
Ilustración 3 - Objetivos de Desarrollo Sostenible .....	22
Ilustración 4 - Resultados Encuestas Focus Group .....	26
Ilustración 5 - Emi .....	35
Ilustración 6 - Emi .....	36
Ilustración 7 - Realidad Aumentada .....	37
Ilustración 8 - Realidad Aumentada .....	37
Ilustración 9 - Realidad Aumentada .....	37
Ilustración 10 - Ejemplo de Realidad Aumentada.....	38
Ilustración 12 - Desempeño Realidad Aumentada .....	38
Ilustración 13 - Marca Empleadora.....	39
Ilustración 14 – Beneficios Inteligencia Artificial .....	39
Ilustración 15 - Beneficios Inteligencia Artificial .....	40
Ilustración 16 - Beneficios en Capacitación IA .....	41
Ilustración 17 - Embudo de Reclutamiento.....	43
Ilustración 18 - Encuesta: Cantidad de Empleados .....	65
Ilustración 19 - Encuestas: Dispersión Geográfica .....	66
Ilustración 20 - Encuestas: Área de Conocimiento .....	66
Ilustración 21 - Encuestas: Posibilidades de Innovación .....	67
Ilustración 22 - Encuesta: Necesidades de Innovación para RRHH .....	67
Ilustración 23 - Encuestas: Contribuciones de RRHH con el éxito del negocio .....	68
Ilustración 24 - Encuestas: Motivos por los que contactas a RRHH .....	68
Ilustración 25 - Motivos por los que RRHH te contacta .....	69
Ilustración 26 - Focus Group: Datos Demográficos .....	70
Ilustración 27 - Focus Group: Metodología de evaluación.....	70
Ilustración 28 - Focus Group: Resultados de Encuestas .....	70
Ilustración 29 - Focus Group: Resultados Brainstorming.....	71
Ilustración 30 - Focus Group: Resultados Procesos actuales vs Nuevos procesos..	71
Ilustración 31 - Emi: Saludo y objetivo .....	72
Ilustración 32 - Emi: Descripción del perfil.....	73
Ilustración 33 - Emi: Interés del candidato y otorgamiento de información .....	73
Ilustración 34 - Emi: Conformidad de políticas de privacidad .....	74
Ilustración 35 - Emi: Nivel educativo .....	75
Ilustración 36 - Emi: Descripción de jornada de trabajo.....	75
Ilustración 37 - Emi: Disponibilidad horaria .....	76
Ilustración 38 - Emi: Motivos para sumarse a la compañía.....	76
Ilustración 39 - Emi: Requisitos Seguridad e Higiene.....	77
Ilustración 40 - Emi: Datos personales 1 .....	77
Ilustración 41 - Emi: Datos personales 2.....	78
Ilustración 42 - Emi: Datos personales 3 .....	78
Ilustración 43 - Emi: Datos personales 4.....	79

Ilustración 44 - Emi: Aceptación o rechazo de la postulación ..... 79

**Índice de tablas**

Tabla 1 - Análisis FODA..... 24

Tabla 2 - Resultados proceso actual vs nuevo proceso ..... 27

Tabla 3 - Situación del mercado..... 32

Tabla 4 - Propuesta *Screening* Emi..... 42

Tabla 5 - Propuesta Realidad Aumentada WOLKPACK..... 42

Tabla 6 - Costo de inversión propuestas ..... 42

Tabla 7 - Horas hombres necesarias para 2500 vacantes ..... 43

Tabla 8 - Costo de personal para 2500 vacantes ..... 44

Tabla 9 - Costo total del proceso actual de selección..... 44

Tabla 10 - Costo total del proceso actual de inducción para 2500 colaboradores .... 45

Tabla 11 - Costo total de ambos procesos ..... 45

Tabla 12 - Ahorro total ..... 45

Tabla 13 - Composición de la industria de los encuestados ..... 64

Tabla 14 - Plan de trabajo ..... 85

## Introducción

### Justificación de la investigación – Problemática

El mundo está viviendo una transformación acelerada y sin precedentes. Nos adentramos en “La Cuarta Revolución Industrial”<sup>1</sup>, un conjunto de nuevas tecnologías que incluyen inteligencia artificial, sensores inteligentes, robotización, el conocimiento compartido en tiempo real a través de internet. Todo esto está cambiando la forma en que producimos, comercializamos, nos relacionamos y por supuesto la manera en que trabajamos.

Es evidente que el funcionamiento de la economía tal como lo conocemos está siendo desafiado, y el empleo, principal motor del desarrollo económico y social, está en el centro de estas transformaciones.

Toda compañía que quiera mantener su posicionamiento en el mercado y su rentabilidad deberá adaptarse a las necesidades del futuro del trabajo, dependiendo principalmente de dos factores:

- La adopción y difusión de nuevas tecnologías
- La adquisición de las habilidades y conocimientos que serán demandados en la Cuarta Revolución Industrial por parte de los trabajadores

---

<sup>1</sup> El concepto Cuarta Revolución Industrial fue acuñado por Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial en el contexto de la edición del año de 2016. Schwab sostiene que si la tercera revolución industrial, es la revolución digital que ha estado en vigor desde mediados del siglo XX, y se caracteriza por una fusión de tecnologías que está difuminando las líneas entre lo físico, esferas digitales y biológicas, esta cuarta etapa está marcada por avances tecnológicos emergentes en una serie de campos, incluyendo robótica, inteligencia artificial, cadena de bloques, nanotecnología, computación cuántica, biotecnología, internet de las cosas, impresión 3D, y vehículos autónomos. Klaus Schwab lo asocia también con la "segunda era de la máquina". WIKIPEDIA. (En línea). (Consulta marzo 2019) <  
[https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n\\_industrial\\_etapa\\_cuatro](https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_industrial_etapa_cuatro)>



Estos avances tecnológicos han transformado el *knowledge management*<sup>2</sup> tradicional, las generaciones más jóvenes aprenden y comparte información, ideas y experiencias en internet, a través de espacios de aprendizajes y de sitios de medios y redes sociales de código abierto.

El aprendizaje es una experiencia profundamente social y en este momento de transformación, las experiencias privadas de aprendizaje son reemplazadas por la participación, el aprendizaje lateral, cobrando mayor envergadura la noción "Sociedad del Conocimiento"<sup>3</sup>.

Las compañías que comprendan lo trascendental de adaptarse a estos cambios se verán beneficiadas en diferentes aspectos:

- Fortalecer su imagen como Marca Empleadora. Las nuevas generaciones buscan ser parte de marcas atractivas que se encuentren a la vanguardia en tecnología y se distingan frente a otras por sus metodologías ágiles de aprendizaje y servicios
- Consistencia y sustentabilidad en el *know-how* de la marca. La tecnología beneficia la construcción de los recursos intelectuales, asegurando mantener dentro de sus procesos lo que en algún momento solo pertenecía a los trabajadores
- Enfocar los Recursos Humanos para crear valor en la estrategia central de la compañía, ya sea prestar servicios, crear experiencias en sus consumidores,

---

<sup>2</sup> De acuerdo con la publicación Gestión del Conocimiento de Saroka, el autor define al *Knowledge Management*, en español Gestión del Conocimiento, al proceso formal dirigido a identificar, capturar, almacenar, mantener, actualizar y transmitir el conocimiento existente en una organización para lograr su disponibilidad y por tanto que pueda ser compartido.

<sup>3</sup> La noción de Sociedad del Conocimiento es una innovación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, donde el incremento en las transferencias de la información modificó en muchos sentidos la forma en que desarrollan muchas actividades en la sociedad moderna. Fue utilizada por primera vez por el filósofo de la gestión empresarial Peter Drucker, cuyas ideas fueron decisivas en la creación de la corporación moderna, quién previamente había acuñado el término "trabajador del conocimiento" y hoy es considerado el padre del *management* como disciplina. WIKIPEDIA (En línea). (consulta marzo 2019) <[https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_del\\_conocimiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_del_conocimiento)>

desarrollar productos destacados en calidad. Pues el tiempo invertido en el aprendizaje se reducirá, siendo eficiente y permitiendo que la jornada de trabajo se destine al *core* de la compañía

- A su vez, la reducción de costos de mano de obra a largo plazo permitiría mejorar la marginalidad y rentabilidad de cada compañía

El presente trabajo tiene por objetivo estudiar, desarrollar e implementar nuevas e innovadoras prácticas, incorporando tecnologías y soluciones digitales en cuanto a la selección y *Onboarding* de los colaboradores para una compañía multinacional, con el fin de adoptar para sí todos los beneficios anteriormente mencionados en cuanto a agilidad, precisión y eficiencia, de forma tal que pueda contar con colaboradores preparados para hacer frente a las necesidades cada vez más demandante de los clientes.

En particular trabajaremos sobre un operador de restaurantes líder en América Latina y España, con marcas de reconocimiento dentro de los segmentos de comida rápida, cafeterías, comida casual y restaurante familiar. Actualmente cuenta con un portafolio integrado por 14 marcas.

La estrategia comercial para Argentina es duplicar la cantidad de restaurantes para el año 2020, y esto significa concretar la apertura de 50 restaurantes, lo que trae aparejado contratar y capacitar a más de 2.500 colaboradores.

Teniendo en cuenta el contexto anteriormente descrito, el área de Recursos Humanos se propone innovar en el apoyo tecnológico fundamental para alcanzar la sostenibilidad del crecimiento, beneficiando los resultados estratégicos del negocio y manteniendo el foco en ser la marca más atractiva para el primer trabajo de las nuevas generaciones.

## Preguntas - Hipótesis

Las principales preguntas que guían este trabajo son:

- ¿Es Recursos Humanos un socio estratégico del negocio capaz de acompañar contextos desafiantes y de expansión de una marca?

- ¿Es reconocido Recursos Humanos como un actor capaz de desarrollar e impulsar prácticas de innovación?

## Objetivos

De acuerdo con las preguntas que guiaron el presente trabajo, estos son los objetivos que procuraremos alcanzar:

- 1- Describir qué se entiende por Gestión del Conocimiento
- 2- Reflexionar sobre las tendencias del mercado y las mejores prácticas
- 3- Entender las mejoras en la experiencia, y también las mejoras operativas que aportan las soluciones de inteligencia artificial en los procesos de atracción de talento y *Onboarding* de colaboradores
- 4- Identificar los beneficios que suponen las experiencias y soluciones digitales de aprendizaje
- 5- Reflexionar sobre el impacto y contribución en Marca Empleadora

## Fundamentación

Las prioridades de los líderes de las organizaciones, para afrontar el futuro del trabajo o bien el trabajo del futuro, giran en torno a re imaginar o re inventar el trabajo, agregar valor al negocio y llevar a escala lo que se conoce como “*new skilling*”, siendo su traducción más cercana en el español, desarrollar las nuevas habilidades necesarias para trabajar en entornos dinámicos, sumamente cambiantes e incluso volátiles, ágiles, desafiantes y atravesados por el uso de las tecnologías y nuevas soluciones digitales.

Por todo ello, creemos firmemente que una parte importante del trabajo a realizar por los líderes de Recursos Humanos está relacionada con no sólo poder visualizar, sino también anticiparse y priorizar cuáles son las habilidades que necesitan desarrollarse con el objetivo que esa fuerza de trabajo cuente con los conocimientos y habilidades que le permitan rápidamente adaptarse a los cambios y por tanto constituir una ventaja competitiva.

Sólo conociendo dónde estamos parados, podremos diseñar la mejor estrategia para alcanzar este objetivo que funciona como norte para movilizar a toda una

organización. Hablamos de movilizar a toda la organización, ya que entendemos que se tiende a pensar que sólo los trabajos y puestos más operativos son los alcanzados por esta Cuarta Revolución Industrial o Digital, cuando en realidad tenemos que pensar a la organización de una manera más amplia y esto significa que tenemos como líderes la responsabilidad de generar una cultura de trabajo inclusiva, digital, colaborativa, y sobre todo de aprendizaje continuo y constante.

Con la Cuarta Revolución Industrial, y el aumento de la digitalización, hay un cambio en los requisitos de habilidades para la futura fuerza laboral. De acuerdo con una Investigación del Foro Económico Mundial, se estima que para 2020, casi el 35 por ciento de las habilidades necesarias en todas las familias de trabajo cambiarán; por lo tanto, existe una creciente necesidad de centrarse en la formación realizada por y en las empresas.

Se estima que las corporaciones de Estados Unidos han presentado un gasto aproximado de \$ 362 mil millones de dólares en iniciativas de formación a nivel mundial. Sin embargo, se observa que el esfuerzo fue realizado mayoritariamente siguiendo formatos tradicionales como las clases, seminarios o módulos de formación online.

Las metodologías de aprendizaje pasivo, como la memorización, ya forman parte del modelo pasado, la fuerza laboral de hoy y aún más la del futuro, requiere una participación más activa y continua, con enfoques de formación en el que los empleados aprenden a través de experiencia práctica.

Además, es importante que las empresas creen una versión realista de escenarios para probar la seguridad, protocolos de cumplimiento, por ejemplo, qué hacer si se produce un incendio, cómo recibir un cliente, etc.

El aprendizaje experiencial ha sido discutido y aceptado como el más efectivo a la hora de aprender, y los estudios han demostrado que aprender a través de la experiencia aumenta la calidad del aprendizaje y mejora la retención hasta en un 75 por ciento, por lo tanto, invertir en nuevos enfoques de formación, como por ejemplo el aprendizaje digital que incluye el uso de tecnologías de Realidad Virtual, no sólo

mejoraría la experiencia de los colaboradores, sino también aportaría mejoras en el negocio.

## Enfoque metodológico

Para cumplir con los objetivos generales y particulares propuestos se seguirá el plan de trabajo descrito en el anexo correspondiente, se aplicará un enfoque metodológico mixto. Cuantitativo al medir los resultados actuales y compararlos con los resultados esperados al aplicar las herramientas tecnológicas en selección y *Onboarding*. Cualitativo en cuanto a orientarse al desarrollo y aplicación del proceso y contenidos de la plataforma que tiene por objeto aplicar herramientas innovadoras de Realidad Virtual.

Los tipos de datos que se considerarán para desarrollar la recolección de información del presente trabajo serán de carácter primario y secundario, valiéndose de diferentes instrumentos de información como ser, entrevistas, encuestas, procesamiento de datos, observación y *Focus Group*.

El presente trabajo contará con un diseño basado en un estudio explicativo, a fin de responder a una necesidad de expansión acelerada de una compañía multinacional de renombre en Argentina.

## Marco Teórico

### Capítulo 1: Definiciones

Para alcanzar una mejor comprensión del trabajo que hemos realizado, incluimos a continuación las definiciones teóricas que consideramos más importantes.

#### 1.1 Gestión del Conocimiento

Es un sistema que posibilita, por medio de un proceso gestionado, tener el conocimiento a nuestra disposición en el momento indicado, para tomar decisiones más efectivas que impacten en los resultados medibles de la organización<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> BELLY, Pablo. Gestión del Conocimiento, Nivel Inicial. Emprender el camino de la gestión del conocimiento. 1a ed. Buenos Aires: Temas, año 2014. Pág. 35. ISBN 9789871826803

Adicional, incluimos la definición de Saroka, el cual define a la Gestión del Conocimiento como el proceso formal dirigido a identificar, capturar, almacenar, mantener, actualizar y transmitir el conocimiento existente en una organización para lograr su disponibilidad y por tanto que pueda ser compartido.<sup>5</sup>

## 1.2 Millennials

Encontrar una única definición de *millennials* resulta casi imposible. Sin embargo, muchas de estas definiciones coinciden en que se trata de la población nacida entre los años 1981 y 1996, es decir con un rango de edad que va desde los 22 a los 37 años, y es considerada como una generación digital, de consumo, hiperconectada, y con altos valores sociales y éticos. Distintos medios utilizan la expresión *Generación Y*, o bien *Generación Selfie* para referirse a la generación de *millennials*.

En definitiva, lo más importante que queremos considerar respecto de esta generación, es que se espera para el año 2025, que el 75% de la fuerza de trabajo a nivel global este compuesto por *millennials*.

Adicionalmente, encontramos distintas investigaciones y artículos, como el publicado por *Harvard Business Review*<sup>6</sup>, donde concluyen que, para esta generación criada con internet, trabajar en ambientes que no cuenten con herramientas y tecnologías modernas es inimaginable, ya que en definitiva esta generación conceptualiza a la tecnología como un facilitador para el trabajo colaborativo o en equipo. Además, el uso de las tecnologías en el trabajo es considerado un factor de éxito y satisfacción laboral.

## 1.3 Centennials

Definida como la generación que no conoció al mundo sin internet. Se trata de la generación nacida a partir del 2000, también conocida como la *Generación Z*, serán

---

<sup>5</sup> SAROKA, Raúl Horacio. Gestión del conocimiento: knowledge management. Buenos Aires: [s.n.], 2002.

<sup>6</sup> GREEN CARMICHEAL, Sara (en línea) *Millennials Are Actually Workaholics, According to Research* Estados Unidos: Harvard Business Review, 2016 [Consulta diciembre 2018] <<https://hbr.org/2016/08/millennials-are-actually-workaholics-according-to-research> >

junto a los *millennials*, la mayor parte de la fuerza de trabajo a nivel global del año 2020.

Dicho esto, la principal diferencia con los *millennials* es que éstos se definen por ser la generación más formada de la historia, mientras que los *centennials* son los que tienen más información disponible.

De acuerdo con un estudio de Dell Technologies, el 85% de los empleos del año 2030 aún no se han inventado, por lo que será una generación caracterizada por una constante formación para adaptarse a los cambios.

Para concluir, de acuerdo con el *Randstand Employer Brand Research*, los *centennials* buscan empresas donde crecer y estar en constante aprendizaje en comparación con otras generaciones.

#### 1.4 Marca Empleadora

De acuerdo con Carolina Borracchia, referente en nuestro país de esta temática, se habla ahora de Marca Empleadora gracias a estas generaciones de jóvenes, *millennials* y *centennials*, que están irrumpiendo en el mundo laboral con sus pretensiones, configurando una necesidad de “conquistarlos”.

De acuerdo con esta autora, cuando uno habla de Marca Empleadora habla de la reputación acerca de cómo es trabajar en un lugar. En palabras de la autora, “La Marca Empleadora está en el corazón de lo que una persona dice cuando le preguntan a qué te dedicas<sup>7</sup>”, por lo tanto, desde lo informal produce efectos incommensurables.

Independientemente de esto, la Marca Empleadora no es algo que se puede dejar librado al azar, sino que, de acuerdo con la visión de esta referente, tiene que ser gestionada para influir en lo que, valga la redundancia, termina influyendo y generando impacto en las personas. Al respecto advierte que es un error dejarlo exclusivamente en manos de los equipos de *Marketing* o de Recursos Humanos, sino que se trata de aplicar conceptos de *Marketing* y Publicidad y trabajar la compañía como si fuera una

---

<sup>7</sup> BORRACHIA, Carolina. Los jóvenes no sueñan con compañías. Por qué debes gestionar tu marca empleadora. 1era Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Libro Digital, EPUB, 2016. Pág. 21. ISBN 978 987 42 0777 7

marca cuyos consumidores serán los que quieren postularse y trabajar potencialmente en nuestra compañía.

Entre los principales beneficios de gestionar Marca Empleadora, destacamos:

- Facilitar que los potenciales futuros colaboradores de mi compañía me conozcan de ante mano y les sea más fácil elegirme
- Bajar la rotación y crear compromiso de forma temprana
- Fomentar el orgullo de pertenecer

## 1.5 Gamificación

Hay dos versiones que nos resultaron interesantes considerar como parte de una definición integral de gamificación.

La primera versión, más clásica, entiende que la gamificación (o ludificación) es el uso de estrategias, modelos, dinámicas, mecánicas y elementos propios de los juegos en contextos ajenos a éstos, con el propósito de transmitir un mensaje o contenidos o de cambiar un comportamiento, a través de una experiencia lúdica que propicie la motivación, la implicación y la diversión.<sup>8</sup>

La versión más innovadora acerca de gamificación considera que gamificar es plantear un proceso como si fuera un juego. Los participantes o jugadores son las figuras centrales del juego, y deben sentirse involucrados, tomar decisiones, asumir retos, ser reconocidos por sus logros, obtener retroalimentación y además vivir una experiencia divertida.

## 1.6 Inteligencia Artificial

La Inteligencia Artificial (IA) es una rama de la informática. La primera vez que se usó esta expresión fue en el año 1956 en los Estados Unidos, y desde entonces se entiende que IA puede constituir una máquina o programa capaz de ejecutar o simular

---

<sup>8</sup> Gallego, Francisco; Molina, Rafael y Faraón Llorens. Diseñando experiencias positivas de aprendizaje. XX Jornadas sobre la Enseñanza Universitaria de la Informática. Universidad de Alicante. (en línea). (Consultado marzo 2019) <  
[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/39195/1/Gamificacio%CC%81n%20\(definicio%CC%81n\).pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/39195/1/Gamificacio%CC%81n%20(definicio%CC%81n).pdf)

>



un comportamiento inteligente o humano, ya sea actuar o razonar lógicamente e incluso aprender de situaciones previas.

Hoy la IA a través del uso de algoritmos puede resolver desafíos en torno a la resolución de problemas, aprendizaje automático y sin errores (*machine learning*), etc.

Dentro de los tipos de IA, podemos hablar de:

- **Automatización:** es la consecuencia de automatizar procesos fuertemente estructurados y ambientes prácticamente invariables, y por lo tanto busca eficiencias, productividad y calidad al hacerlo
- **Robotización:** la robótica es la ciencia que estudia, diseña y fabrica máquinas que son capaces de realizar tareas humanas, y por lo tanto buscar sustituir total o parcialmente la intervención de los seres humanos

Si bien sus ámbitos de aplicación son muy diversos, hoy la mayor parte de IA se aplica a procesos donde se utilizan estas programaciones para tomar decisiones automáticas a partir de un volumen grande de datos. Es buena identificando patrones, y haciendo tareas repetitivas. Algunos ejemplos de IA hoy comúnmente aceptados pueden ser, la asistente inteligente de Apple llamada Siri, el traductor automático de Google, las recomendaciones de series o películas que realiza Netflix, el auto de Tesla que se maneja de forma autónoma, entre otros.

## 1.7 Realidad Virtual

La Realidad Virtual o VR (en inglés *Virtual Reality*) es una tecnología que permite simular una experiencia sensorial dentro de un ambiente virtual y artificial. Para acompañar este mundo virtual, se suelen usar gafas especiales o auriculares.

La Realidad Aumentada o AR (en inglés *Augmented Reality*) se complementa el entorno real con objetos digitales. Se produce una experiencia en la que se ve lo que hay alrededor, pero el ordenador o dispositivo de AR, reproducirá animaciones o datos que realmente no están allí para complementar esa experiencia. Un buen ejemplo de esta clase de tecnologías es el dispositivo conocido *Google Glass*, el cual básicamente son unas gafas que permiten observar tu alrededor y aportar información sobre lo que ves o haces.

Para simplificar, se podría decir que la Realidad Virtual potencialmente puede crear mundos inexistentes, mientras que la Realidad Aumentada, combina elementos existentes. También se puede hablar de la combinación de los dos mundos, existentes e inexistentes, y dar lugar a través del uso de estas tecnologías a la realidad mixta.

## Capítulo 2: Innovación en Recursos Humanos

En el marco del presente trabajo nos proponemos presentar al área de Recursos Humanos como un precursor de la innovación en las compañías, con el objetivo de consolidarse como socio del negocio, aportando a los resultados estratégicos.

Como ya desarrollamos anteriormente, el impacto que la Cuarta Revolución Industrial produce en el trabajo a través de la incorporación de nuevas y novedosas tecnologías conlleva que el área dedicada al capital humano tenga foco en diseñar e implementar programas y procesos innovadores, ágiles y adaptables a las nuevas necesidades de colaboradores y clientes.

En el siglo XXI y los venideros, es obsoleto pensar que la única área encargada de innovar dentro de una compañía es *IT*. El único modo de mantenerse posicionado en un mercado tan competitivo es que la empresa toda, como organismo responda a innovar en cada una de sus acciones.

### 2.1 ¿Qué es la innovación?

Para Michael Porter “las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas”<sup>9</sup>

En 2004, el DTI (*Department of Trade and Industry*) del Reino Unido, adopta la siguiente definición: “Innovación es explotar con éxito nuevas ideas”.

### 2.2 Actividades de innovación

En conclusión, las ideas y los conceptos no son innovación. Tampoco importa la procedencia de las ideas. Lo importante es que las ideas sean puestas en práctica

---

<sup>9</sup> PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*, 1990 Ed Vergara, año 1991, 1025 p. ISBN 9789501511055

con éxito para satisfacer a los clientes. La innovación incluye tanto la invención como la comercialización o implementación de una idea.

### 2.3 Tipos de innovación

Según el Manual de Oslo (OCDE, 2005), que es una importante referencia bibliográfica en materia de innovación, existen cuatro tipos de innovación:

- Innovación en producto/servicio: cuando se introduce en el mercado nuevos (o significativamente mejorados) productos o servicios, incorporando alteraciones significativas en las especificaciones técnicas, los componentes, los materiales o en otras características funcionales, incluyendo la incorporación de *software*
- Innovación de procesos: se refiere a la implementación de nuevos (o significativamente mejorados) procesos de fabricación, logística o distribución. Apunta a modificar la forma en que se hacen las cosas en la empresa. Por ejemplo: la redefinición de los procesos productivos puede aportar al incremento del valor del producto final en virtud de un menor costo de producción, un menor tiempo de respuesta o mayor calidad
- Innovación organizacional: se da cuando se desarrollan nuevos métodos organizacionales en el negocio, aplicados a la gestión del conocimiento, formación, evaluación y desarrollo de los Recursos Humanos, gestión de la cadena de valor, reingeniería de negocio, gestión del sistema de calidad, administración, etc., en la organización del trabajo y/o en las relaciones hacia el exterior. También se consideran las nuevas formas de hacer llegar los servicios a los clientes: incorporación de sistemas de comercio electrónico, sistemas de gestión *on-line*, banca electrónica, etc.
- Innovación de *marketing*: cuando se implementan nuevos métodos de *marketing*, incluyendo mejoras significativas en el diseño de un producto o embalaje, precio, distribución y promoción.

Se dan casos en los que se agrupan las definiciones de innovación organizacional y de *marketing* bajo la denominación general de innovación en la gestión.

## Capítulo 3: Diagnóstico

### 3.3 Análisis PESTEL

#### 3.3.1 Factores Políticos

- El año 2019 es un año de elecciones presidenciales, lo cual contribuye a un contexto más volátil en cuanto a las diferentes políticas que posiblemente sean o no aplicadas
- Intervención actual del gobierno a través de políticas y programas que fomenten la empleabilidad, la formación presencial y la inclusión en las Empresas
- Crédito para la formación profesional – Crédito fiscal. El Programa tiene como objetivo principal fortalecer las competencias laborales de los trabajadores ocupados y de aquellos desocupados que podrían incorporarse en empresas y cooperativas de trabajo
- Programa Empleo Joven del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social que brinda asistencia económica por \$1050 para entrenamientos laborales
- Programa Empalme del Ministerio de Producción y Trabajo (MPyT) aporta durante 24 meses el monto del subsidio que percibían los beneficiarios como ayuda económica y el empleador completa lo que falta para alcanzar el sueldo del convenio colectivo de la actividad. Los importes mensuales del subsidio según jornada laboral varían entre \$6.000 por tiempo completo y \$3.000 por tiempo parcial

#### 3.3.2 Factores Económicos

- Devaluación del peso argentino
- Desaceleración económica
- Déficit financiero del país
- Incremento de tasas de interés en préstamos

- Desocupación de 9,1% en Argentina en el año 2018<sup>10</sup>
- Según el Ministerio de Producción y Trabajo se perdieron 191.300 empleos registrados<sup>11</sup>
- Caída de un 2,8% del PBI en Argentina en el año 2018 y se proyecta una caída de 1,7% en el año 2019<sup>12</sup>

	2017	Est. 2018	Proyecciones	
			2019	2020
América Latina y el Caribe	1,3	1,1	2,0	2,5
Excluido Venezuela	1,9	1,7	2,3	2,7
América del Sur	0,8	0,4	1,8	2,4
Excluido Venezuela	1,7	1,3	2,2	2,7
CAPRD	4,0	3,7	3,8	4,0
El Caribe				
Dependiente del turismo	1,1	1,4	1,8	1,8
Exportadores de materias primas	-1,3	1,5	1,6	5,5
América Latina				
Argentina	2,9	-2,8	-1,7	2,7
Brasil	1,1	1,3	2,5	2,2
Chile	1,5	4,0	3,4	3,2
Colombia	1,8	2,6	3,3	3,6
México	2,1	2,1	2,1	2,2
Perú	2,5	3,8	3,8	4,1

Fuente: INDEC 1

Ilustración 1 - Proyección PBI

### 3.3.3 Factores Sociales

- Mayor participación de los *millennials* y *centennials* en el mercado laboral.
- Vorágine y velocidad en la vida cotidiana
- Crecimiento exponencial de la población mundial. Incremento de las megápolis
- Comunicación rápida y espontánea, generando efecto dominó en contra de los controles políticos y sociales
- *Instagramers* e *influencers* son referentes y líderes para los *millennials* y *centennials*
- Más mujeres que hombres en situación de desempleo o trabajando a tiempo parcial<sup>13</sup>

<sup>10</sup> INDEC. “Mercado de trabajo, tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)” (En Línea). (Consultado marzo 2019)

<[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim18.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim18.pdf)>

<sup>11</sup> INDEC. “Mercado de trabajo, tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)” (En Línea). (Consultado marzo 2019)

<[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim18.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim18.pdf)>

<sup>12</sup> FMI. “América Latina y el Caribe en 2019: Una expansión Moderada” (En Línea). (Consultados marzo 2019) <<https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=10656>>

<sup>13</sup> OIT. “Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, tendencia 2019”. (En Línea). (Consultado marzo 2019) <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_670569.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_670569.pdf)>

- Menor inserción laboral de jóvenes entre 15 y 24 años<sup>14</sup>

### 3.3.4 Factores Tecnológicos

- Auge de diferentes redes sociales. (*Instagram, Facebook, Snapchat, WhatsApp, YouTube, Pinterest*)<sup>15</sup>
- Aprendizaje globalizado a través de tutoriales en internet
- Accesibilidad a telefonía y sistemas *Android, IOS*
- Avances de la inteligencia artificial
- Proliferación de tecnologías cada vez más inteligentes e incluso económicas, de rápida adopción propias de la Cuarta Revolución Industrial

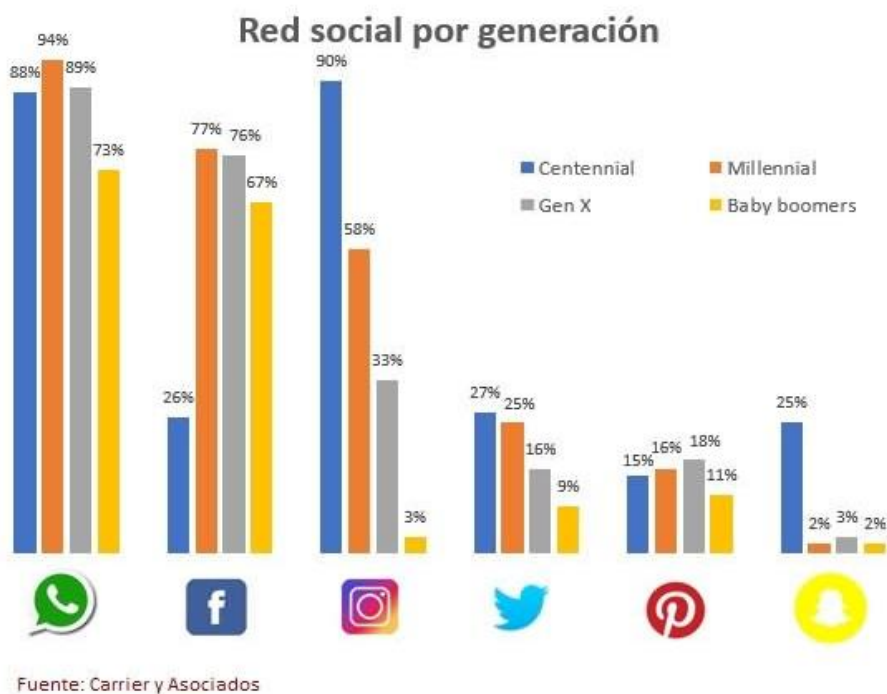


Ilustración 2 - Auge Redes Sociales

<sup>14</sup> OIT. "Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, tendencia 2019". (En Línea). (Consultado marzo 2019) <[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/-publ/documents/publication/wcms\\_670569.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/-publ/documents/publication/wcms_670569.pdf)>

<sup>15</sup> Digital House: Qué redes sociales prefieren los argentinos según su edad. Agosto 2018. (En Línea). (Consultado marzo 2019) <<https://www.digitalhouse.com/noticias/que-redes-sociales-prefieren-los-argentinos-segun-su-edad-marketing/>>

### 3.3.5 Factores Ecológicos

- Mayor importancia al desarrollo sustentable en las empresas. Norma ISO 26000
- En enero de 2016 se pusieron en marcha los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>16</sup> (ODS) orientados a las políticas y financiación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Los ODS conllevan un espíritu de colaboración y pragmatismo para elegir las mejores opciones con el fin de mejorar la vida, de manera sostenible, para las generaciones futuras



Fuente: ONU

Ilustración 3 - Objetivos de Desarrollo Sostenible

### 3.3.6 Factores Legales:

- Propuesta de reforma de la Ley de Contrato de Trabajo. (Ley 20.774)
- Regulaciones del IMPI (Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual)
- Convenios colectivos de trabajo – Sindicatos

### 3.3.7 Conclusiones análisis PESTEL

Considerando que nos encontramos transitando un año electoral, la volatilidad en cuanto a precios, costos, inflación y políticas serán una gran amenaza para el mercado argentino, sin embargo, al encontramos en una compañía que, apuesta a la

<sup>16</sup> En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. La Agenda cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, (En Línea). (Consultado marzo 2019) < <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>>

expansión, esto nos permitirá posicionarnos como socios del Ministerio de Trabajo, aprovechando sus políticas de empleabilidad a fin de incorporar empleados que justamente están dentro del target, es decir, jóvenes de entre 16 y 25 años, y obtener los beneficios fiscales asociados.

A su vez, teniendo en cuenta los factores sociales mencionados, que la empresa adopte un proceso de selección y *Onboarding* utilizando las redes sociales y herramientas de uso cotidianos de esta generación de jóvenes, permitirá consolidarla como Marca Empleadora, al ser creadora de mayor agilidad en la inserción e inclusión además de ser pionera en procesos de Inteligencia Artificial en la industria del *Retail* en Argentina.

En cuanto a los factores ecológicos, si consideramos de los ODS el objetivo número 8: “Trabajo decente y crecimiento económico” y el objetivo número 12: “Producción y consumo responsable”, la presente propuesta innovadora cumple con ambos, al crear puestos de trabajo formales y utilizar herramientas digitales reemplazando completamente el uso del papel (CVs, formularios, exámenes) siendo ejemplos de prácticas sustentables.

Considerando los factores legales la posible reforma de la Ley de Contrato de Trabajo no tendría ninguna implicancia directa y en cuanto a la Federación de Pasteleros, Confiteros, Heladeros, Pizzeros, Alfajoreros y Servicios Rápidos, es un sindicato que históricamente se muestra abierto al diálogo y negociación.

Como conclusión en este contexto de inflación y recesión, estamos hablando de una compañía que continúa apostando a expandir su marca, crear nuevos puestos de trabajo e innovar en un mercado competitivo en los próximos años, por lo que la inversión en procesos que den soporte a este crecimiento es una realidad impostergable e incluso imperante para la estrategia del negocio.

### **3.4 Análisis FODA**

El siguiente análisis FODA fue realizado por el grupo directivo de la compañía en la jornada de diseño del Plan Estratégico de la Marca 2018 – 2020.



Los participantes fueron: el Director General, el Director de Operaciones, la Directora de *Marketing*, la Gerenta de Recursos Humanos y el Gerente de Finanzas.

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <p><i>Casa original de hamburguesas a la parrilla.</i></p> <p><i>Hamburguesas grandes. Alta calidad de carne, sin aditivos, ni conservantes.</i></p> <p><i>Estrategia de cupones de descuento vs Competencia.</i></p> <p><i>Recordación marca<sup>17</sup> 99%.</i></p> <p><i>Baja rotación de personal (50%)</i></p> <p><i>Sentido de pertenencia, conocimiento del negocio, experiencia.</i></p> <p><i>Crecimiento sostenido.</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p><i>Atraer talento externo.</i></p> <p><i>Concepto de cafetería en restaurantes de comida rápida.</i></p> <p><i>Infraestructura para el crecimiento en número de locales.</i></p> <p><i>Desarrollo de Plataforma Premium, Drive Thue.</i></p> <p><i>Segmento Pick-Up<sup>18</sup>.</i></p> <p><i>Programa de lealtad.</i></p> <p><i>Crecimiento de canales digitales.</i></p>
<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <p><i>Planes de sucesión a todos los niveles.</i></p> <p><i>Falta de conexión emocional con los invitados. y colaboradores</i></p> <p><i>Baja conversión de prueba a frecuencia.</i></p> <p><i>Rezago de Tecnología en todas las áreas del negocio</i></p> <p><i>Falta de un ERP – RRHH</i></p> <p><i>Análisis y Metodología para la toma de decisiones.</i></p> <p><i>Diseño de procesos formales</i></p> <p><i>Desarrollo de habilidades técnicas y de liderazgo</i></p> <p><i>Posicionarnos como Marca Empleadora</i></p>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <p><i>Nuevos players.</i></p> <p><i>Paritaria y Eferescencia Sindical.</i></p> <p><i>Potencial competencia en Delivery</i></p> <p><i>Tendencias de H&amp;W (salud y bienestar).</i></p> <p><i>Contexto macroeconómico que afecte al consumo.</i></p> <p><i>Devaluación.</i></p> <p><i>Incremento de costo de insumos.</i></p> <p><i>Economía informal.</i></p> <p><i>Decisiones unilaterales de la Corporación BK.</i></p>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1 - Análisis FODA

### 3.4.1 Conclusiones análisis FODA

Apalancándonos en el crecimiento sostenido de la compañía, el desarrollo de la propuesta de innovación del presente trabajo tiene por objetivo convertir muchas de las debilidades, anteriormente mencionadas, en fortalezas.

En lo que respecta al rezago de tecnología en todas las áreas del negocio, la implementación del proceso de *Screening* en selección a través de las redes sociales y el proceso de *Onboarding* utilizando Realidad Aumentada, será un foco de mejora

<sup>17</sup> Recordación de marca o *Brand Awareness* es cuando un consumidor puede identificar, asociar y recordar una marca o varios aspectos de una marca.

<sup>18</sup> *Pick-up*: Es un servicio mediante el cual el consumidor utiliza una aplicación para hacer un pedido de lo que desea almorzar o cenar y estipula un horario para retirarlo sin filas, por el local acordado.

no solo para el área de Recursos Humanos, sino también para *IT* y para todo el personal en las operaciones de los restaurantes, a su vez servirá como punta de lanza para que el resto de las áreas aprovechen las herramientas tanto de *hardware* (Las *tablets* podrán ser utilizadas para que los clientes efectúen las entrevistas de satisfacción, dentro del mismo restaurante), como de *software* (sistema operativo desarrollado como plataforma de información y *analytics* y beneficiar la toma de decisiones de los Gerentes en cuanto a que empleado posicionar en que estación (según su mejor desempeño). A su vez ambos procesos servirían de *input* para iniciar la creación e implementación del *ERP*<sup>19</sup> y la gestión del conocimiento, que facilitaría el desarrollo de las habilidades técnicas y de liderazgo.

Como ya lo hemos desarrollado a lo largo del trabajo, el posicionamiento como Marca Empleadora es otro de los puntos a alcanzar y esto traerá como resultado el mejoramiento en cuanto a la conexión emocional de los colaboradores con la marca, permitiendo (como mencionamos en la justificación del presente trabajo) tener un equipo de empleados enfocado en el servicio y la experiencia de los clientes, a fin de lograr un aumento de frecuencias de visitas y por ende mejores resultados en el negocio.

A su vez se lograría capitalizar diferentes oportunidades, como ser la atracción de talento externo y mejor aprovechamiento de los planes del Ministerio de Trabajo.

Es sumamente alentador el modo en que la propuesta innovadora, a través de la formalización de dos procesos cruciales para los colaboradores, puede impactar positivamente en el negocio, reduciendo debilidades y aprovechando oportunidades detectadas por el análisis FODA tenido en consideración por el Comité Directivo al momento de la creación del Plan Estratégico 2018 – 2020.

### 3.5 Focus Group

Efectuamos un *Focus Group* con 20 empleados de diferentes locales de la compañía. Las actividades desempeñadas a lo largo del mismo fueron: Encuesta, *Brainstorming* y una actividad central de carácter práctico, la cual consistía en hacer un análisis

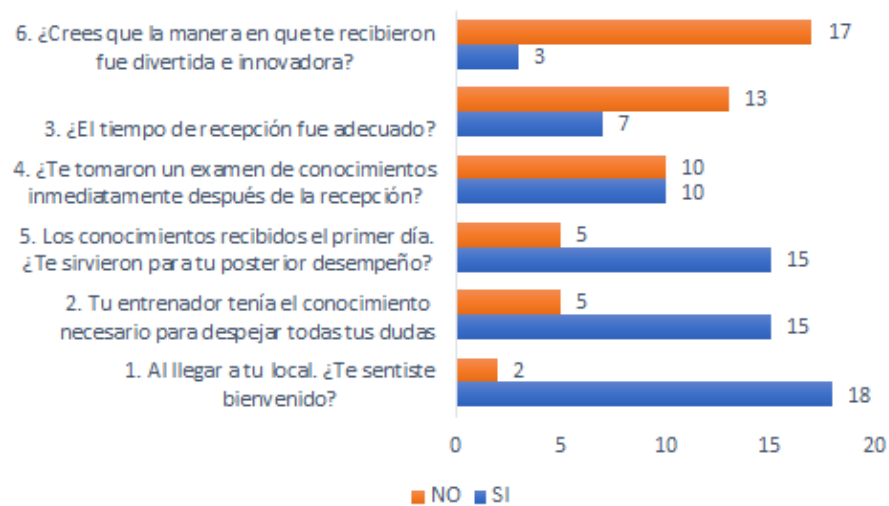
---

<sup>19</sup> ERP es el acrónimo en inglés de *Enterprise Resource Planning*, y refiere a sistemas de gestión

comparativo del antiguo método de recepción de colaboradores y del nuevo proceso de *Onboarding* utilizando Realidad Aumentada.

Los resultados fueron los siguientes:

- Resultados de la encuesta:



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 4 - Resultados Encuestas Focus Group

- Resultados del *Brainstorming*:

¿Qué mejorarías de tu primer día de trabajo?

- El 100% - 20 colaboradores: “Recibir más conocimientos antes de estar en una posición de trabajo”
- El 80% - 16 colaboradores: “Más videos, juegos o imágenes”
- El 80% - 16 colaboradores: “Que me tomen el examen de inmediato para no olvidar lo aprendido”
- El 75% - 15 colaboradores: “Menos tiempo recorriendo todo el local”
- Resultados actividad práctica, método actual vs Realidad Aumentada en el *Onboarding*:

Tabla 2 - Resultados proceso actual vs nuevo proceso

Método Actual	Realidad Aumentada
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy claro</li> <li>• Aburrido</li> <li>• Reiterativo</li> <li>• No se adapta a mi ritmo de aprendizaje</li> <li>• Poco práctico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy divertido</li> <li>• Puedo repetir solo lo que necesito</li> <li>• Puedo concentrarme en lo que más necesito</li> <li>• Lo hago en primera persona</li> <li>• Puedo ver mi avance y que tengo que reforzar</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

### 3.5.1 Conclusiones Focus Group

Los datos obtenidos en esta actividad hablan por sí mismos, los colaboradores están demandando un método divertido, y la gamificación sería la mejor de las respuestas.

El aprendizaje en primera persona y en tiempo real permitirá mejor eficiencia en el desempeño de las estaciones de trabajo, adquiriendo los conocimientos pertinentes de un modo consistente, además de poder ser adaptables al tiempo de aprendizaje de cada nuevo integrante, evitando subestimar o sobreestimar su potencial, lo cual impacta positivamente en la motivación y conexión emocional con la compañía.

En cuanto a las evaluaciones, al aplicar un juego en el cual ganarían puntos, permitiría desdramatizar dicha instancia y al mismo tiempo la información relevada le permitirá al Gerente de Local tomar la mejor decisión al posicionar a los colaboradores en la estación que mejor se desempeñaron, y a Recursos Humanos pedir actualizaciones y mejoras al desarrollador de la herramienta, logrando que la misma siempre cumpla su función principal de facilitar y agilizar el aprendizaje de los nuevos colaboradores.

### 3.6 Encuestas

Con el objetivo de tener un despliegue rápido y respuestas del tipo “pulse”, es decir que nos sirvan para medir el pulso en tiempo real, o bien lo que podemos denominar tendencias, se decidió realizar una encuesta en formato digital. La encuesta se

distribuyó a través de correos electrónicos y mensajería instantánea, permitiendo documentar respuestas a través de teléfonos celulares, *tablets*, PCs, lo que facilitó la recolección de información y ofreció al mismo tiempo una experiencia digital. Al tratarse de una encuesta sobre innovación en Recursos Humanos, evitar el papel, era un mensaje que desde el mismo vehículo que elegimos, nos servía para transmitir un posicionamiento al respecto.

Debido a que nos planteamos el objetivo de entender las tendencias, consideramos una audiencia ampliada. Esto quiere decir que distribuimos la encuesta a equipos dentro y fuera de Recursos Humanos, y de las industrias más variadas posibles, incluyendo ámbitos públicos y privados. Claramente incluimos personas representantes de la industria de la Comida Rápida, pero quisimos sumar mayor diversidad, al incluir a los típicos clientes internos de Recursos Humanos, como suelen ser el resto de las funciones de una compañía.

Las preguntas apuntaron en primera instancia a tener una especie de demografía básica, al preguntar sobre industria, tamaño de la compañía, dispersión geográfica, función o área de conocimiento.

El enfoque que elegimos fue ir de lo general a lo particular, preguntando en primer lugar cuáles, según su conocimiento o experiencia, consideran que pueden ser posibilidades de innovación, y luego en dónde podrían surgir las mayores oportunidades de innovación para los equipos y procesos de RRHH.

Para entender si había algún tipo de sesgo en las respuestas a obtener, nos pareció importante recolectar los motivos por los cuales estos “clientes” se contactan con RRHH, como así también por qué motivos o procesos relacionados eran contactados por RRHH.

A continuación, a modo de resumen, resaltamos que obtuvimos un total de 68 respuestas.

Las industrias que más representantes tuvieron fueron la Farmacéutica con un total de 6 respuestas relacionadas, y las industrias Alimenticia (dentro de las cuales agrupamos Restaurantes, Cafeterías y Comidas Rápidas), Consultoría y Consumo Masivo, con 5 respuestas cada una de ellas.

La mayor parte de la población consultada, es decir el 23.5% pertenece a empresas que tienen una dotación de entre 250 a 1000 colaboradores.

Adicional, el 51% de la población pertenece a compañías multinacionales y sólo el 24% trabajan en compañías estrictamente nacionales.

En lo que respecta a las áreas de conocimiento, la mayor representación la tuvo el área de Administración & Finanzas, la cual registró el 32.2% de respuestas, y en contraposición sólo 26% de los encuestados pertenece o perteneció al área de RRHH. Cuando fueron consultados respecto cuáles considera posibilidades de innovación, las respuestas en un 64.7% señalaron a la actualización de sistemas y tecnologías como la primera opción. La segunda opción más elegida fue la automatización de procesos, y la tercera de ella el uso de *analytics* para la toma de decisiones.

Cuando fueron consultados respecto de dónde podrían surgir las mayores necesidades de innovación para los equipos de RRHH, las respuestas priorizaron la capacitación y aprendizaje, en primer lugar, y el desarrollo y desempeño, en un segundo lugar. En contraposición, donde menos lugar tendría la innovación fue Relaciones Laborales.

Al ser preguntados sobre cómo RRHH puede contribuir con el desarrollo y el éxito del negocio, las respuestas apuntaron a contribuir con el clima y la cultura y atrayendo el mejor talento. Donde menos podría contribuir es reduciendo los costos laborales.

Con respecto a los principales motivos por los cuales nuestros participantes se ponen en contacto con RRHH, señalaron la mayor parte de las veces lo han hecho por procesos de selección y capacitación, cuando preguntamos los motivos por los cuales RRHH se comunican con ellos, señalaron que, por procesos de atracción y selección, pero también por procesos de desarrollo y desempeño, como lo pueden ser las evaluaciones de desempeño o potencial.

### **3.6.1 Conclusiones Encuestas**

A modo de conclusión, nos gustaría resaltar que habiendo tenido una población diversa y amplia respondiendo nuestra encuesta, de igual forma validaron que hay grandes oportunidades de innovación relacionadas con la actualización de sistemas y tecnologías, pero también hay oportunidades relacionadas con la automatización.

Estas respuestas nos sirven para validar nuestro enfoque de innovación para acompañar la expansión de la marca, al priorizar soluciones que, a través de las tecnologías, por un lado, ofrecen una experiencia digital, permitiendo no sólo

eficiencias y reducción de costos laborales, sino también experiencias divertidas e innovadoras en el mercado de *Retail*.

Por otro lado, cuando fueron consultados respecto de dónde podrían surgir las mayores necesidades de innovación para los equipos de RRHH, las respuestas priorizaron la capacitación y aprendizaje, en primer lugar, y el desarrollo y desempeño, en un segundo lugar. Esto es en parte consistente con nuestro enfoque, ya que podemos entender al proceso de *Onboarding*, como un proceso híbrido o puente entre la tradicional inducción, propia de capacitación y aprendizaje, y el desarrollo de las habilidades requeridas para desempeñar el puesto. Es que, en definitiva, *Onboarding* es esto, y un poco más al considerar la experiencia de los que recién ingresan a una compañía a trabajar, y particularmente cómo son acompañados durante ese momento cero, incluso en su versión extendida, donde se considera también al *Onboarding* hasta los 30, 60 y 90 días de vida dentro de una compañía.

Para finalizar, nos sirve resaltar que los participantes en su mayoría encontraron que es realmente clave para RRHH acompañar al negocio atrayendo el mejor talento, además de contribuir con el clima, la cultura y la transformación organizacional. Esto también es consistente con nuestro enfoque, en dónde priorizamos un proceso eficiente de selección de candidatos, al permitir un filtrado de postulaciones dinámico, pero sobre todo ágil en términos de respuesta.

### 3.7 Entrevistas

Fueron entrevistados personas que consideramos sujetos expertos y/o especialistas en la materia, y por lo tanto referentes más que claves para seguir poniendo a prueba nuestras hipótesis y entender buenas prácticas.

Por un lado, tomamos a una persona del negocio dónde queremos aplicar estas innovaciones para entender contexto y principales desafíos, pero también beneficios y necesidad de patrocinio para llevar estas conversaciones a la mesa donde se toman las decisiones.

Por otro lado, sumamos la opinión de externos, para que nos cuenten sus prácticas de Gestión del Conocimiento e Innovación, pero también que cuenten algo respecto del papel que creen que RRHH debe tener en todo esto.

### 3.7.1 Conclusiones Entrevistas

Llevar la delantera en términos de innovación es algo que puede motivar Recursos Humanos, pero además también puede aplicar en sus procesos sin olvidar nunca la orientación a sus clientes.

Lo clave es entender a quién se le está facilitando o generando una mejor experiencia, y al mismo tiempo, entender en qué medida se está generando impacto en el negocio.

En este caso, perseguir un objetivo y generar un caso de éxito, al convertirse en los primeros en el país y puntualmente en la industria del *Retail*, en ofrecer innovación y generar valor e impacto en marca empleadora, marca un diferencial respecto de sus competidores, se vuelve más atractivo para los jóvenes que quieren ingresar o que ya ingresaron en el mundo del trabajo y además mejora costos y tiempos en la operación.

Para asegurar el éxito de este programa, ganar patrocinio es algo que debe ser tenido en cuenta como factor clave. Esto es así, ya que poner el tema en la mesa, requiere del apoyo de clientes y socios, como lo son los Departamentos de *Marketing* y de *IT*.

Si bien deben ponerse siempre sobre la mesa los beneficios que se pueden obtener, como lo son el tiempo de repago y el retorno de la inversión, el impacto positivo en Marca Empleadora, también deben analizarse los posibles obstáculos. Es que, tratándose de componentes tecnológicos como facilitadores de esta propuesta de innovación y transformación del negocio, no pueden perderse de vista riesgos asociados con las necesidades que tienen esas tecnologías para poder operar, y sumar también los esfuerzos relacionados con la Gestión del Conocimiento, la gestión del cambio y transformación cultural.

## Capítulo 4: Innovando en selección y *Onboarding*

### 4.1 Situación del Mercado

De acuerdo con las mejores prácticas del mercado, compañías de nivel mundial consideradas como *Best in Class*, en español las mejores de su clase, han digitalizado sus procesos de atracción y selección del talento. Algunos ejemplos:



Tabla 3 - Situación del mercado

Compañía	Innovación en Procesos de selección	Descripción
Amazon	Aplicación de principios de experiencia centrada en el cliente, rapidez y digitalización	Sus mismos clientes pueden ser postulantes a sus ofertas laborales, motivo por el cual tienen un enfoque centrado en la experiencia del cliente y puesta en marcha de estrategias de compromiso. Construyeron a medida un <i>Application Tracking System</i> (programa para monitorear postulaciones), para contrataciones estratégicas de alto impacto y ahora están construyendo su propia versión de Mya <sup>20</sup> .
McKinsey	Alto impacto Sensación de exclusividad Genera sentimientos de pertenencia a una familia	Altos requisitos previos y un prefiltrado agresivo de los solicitantes a través de psicometría ha fomentado en los candidatos un sentimiento de completar con éxito el proceso de reclutamiento como siendo parte de una élite. También el proceso

<sup>20</sup> Se trata de una herramienta de reclutamiento que, a través de inteligencia artificial, puede hacer preguntas de screening, es decir que sirven para filtrar postulaciones y de esa manera preseleccionar a los mejores candidatos, al mismo tiempo que ofrece una experiencia divertida a los interesados, generando impacto en marca empleadora. (En línea).(Consulta marzo 2019) < <https://mya.com/>>

		<p>refuerza la idea que una vez que entras en la familia McKinsey, estás para toda la vida.</p> <p>La empresa ejecuta la contratación de candidatos clave haciendo uso de una excepcional personalización. Por ejemplo. Se hace la oferta económica con regalos personalizados entregados a los candidatos.</p>
L'Oreal	Experiencial Digitalización	<p>Utiliza la experiencia en <i>marketing</i> de productos y marcas para crear una Marca Empleadora atractiva y buenas experiencias. Por ejemplo, utiliza realidad aumentada para hacer un recorrido virtual de las oficinas corporativas de L'Oreal y al mismo tiempo hace una evaluación de las cualidades de comportamiento y afinidad con la empresa (cultura y valores). Al momento de la aplicación permite usar emojis para contar la historia y aspiraciones personales.</p>

<p>Google</p>	<p>Mix entre lo humano y lo tecnológico</p>	<p>Rápido, transparente y sin problemas desde los procesos de selección hasta <i>Onboarding</i>. Utilizan herramientas digitales y <i>analytics</i> para identificar el talento y conducir el <i>journey</i> del candidato. El contacto con otros empleados de Google durante el proceso de entrevistas y <i>Onboarding</i>, se introduce para crear experiencias que ellos denominan “Wow”.</p>
---------------	---	--

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.1 Nuevo proceso de selección

Se requiere todo un conjunto de prácticas, procesos y procedimientos para atraer el talento que creemos necesario para una organización y sus negocios.

El primer paso está en definir qué talento necesitamos. Esto implica definir los roles, el perfil, y el conjunto de habilidades esperadas para desarrollar correctamente lo que se espera de los futuros colaboradores.

Definida las necesidades de incorporar talento, los equipos de selección pueden entender si esa necesidad puede cubrirse con recursos ya existentes en la compañía, o bien debe ser cubierto con nuevos colaboradores que ingresen del mercado.

Cuando hablamos de un plan de expansión de la marca, que implica la apertura de más de 50 locales, se identificarán cuáles son los perfiles que pueden cubrirse gracias a la movilidad y desarrollo interno, como lo pueden ser los roles de Gerente de Local, y cuáles de forma externa. Todo lo relacionado con los perfiles de *crew*, es decir los roles que realizan la atención al cliente y cocina, además de buscarse de forma

externa, pueden ser atraídos con procesos masivos, y aquí comienzan los desafíos más grandes que la nueva solución y proceso pretende resolver.

Bajo el proceso anterior, eran los mismos interesados los que dejaban sus CVs en los locales en formato papel. Se llegaron a recibir alrededor de 50 CVs por día, lo cual demandaba un alto esfuerzo para preseleccionar a los candidatos que mejor se adecuaban con el perfil buscado. Todo esto era muy manual y lento, lo que muchas veces generaba efectos del tipo cuello de botella, ya que, para avanzar candidatos a instancia de entrevista, los CVs debían ser revisados uno a uno, para luego ser contactados de forma telefónica, cuya conversación no duraba menos de 10/15 minutos, y la mayor parte de las veces, el objetivo era sólo confirmar ciertos datos críticos, como lo es la disponibilidad horaria y cantidad de horas a trabajar. De cumplir con estas condiciones, se citaría al candidato a una entrevista personal directamente en el local. En un contexto de expansión de marca, todo lo descrito hasta aquí resulta un inicio claramente lento y poco eficiente, y por tanto es un punto de dolor a resolver.

Con el nuevo proceso, se pretende solucionar no sólo este punto de dolor de la operación, y por lo tanto impacto en el negocio, sino además generar una experiencia dinámica, divertida y de rápido *feedback* a los interesados en realizar su postulación.

Con el nuevo proceso, las postulaciones serán recibidas de forma digital, ya sea a través de una aplicación, o bien a través de una página (<http://www.holaemi.com/bk>).



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

**¿Querés ser parte  
de nuestro equipo?**

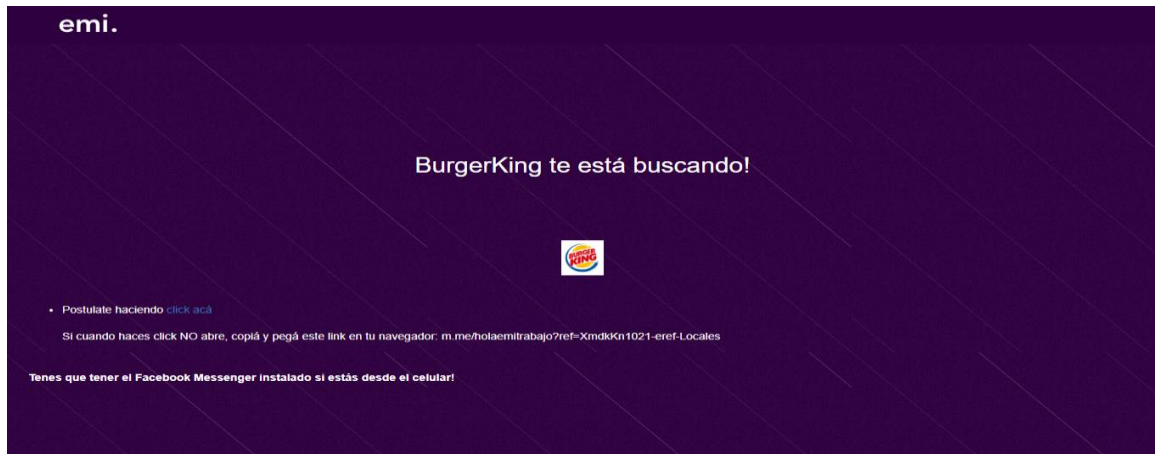
**Postulate escaneando el código QR  
desde Messenger  
o ingresá a: [www.holaemi.com/bk](http://www.holaemi.com/bk)**



**EXISTE UN LUGAR  
DONDE PODES SER  
VOS MISMO**

Ilustración 5 - Emi

Para aceptar la postulación de ese candidato interesado, independientemente desde donde haya ingresado, deberá atravesar una experiencia digital al ser contactado por Emi, que es un asistente digital de Recursos Humanos.



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 6 - Emi

Emi es una solución de Inteligencia Artificial, básicamente es un *chatbot*, es decir, es un programa que simula una conversación humana. El *chatbot* se programa a partir de ciertos patrones, en este caso preguntas que realiza, puede analizar datos recolectados en las respuestas y con base a ellas tomar una decisión lógica, que en este caso será tomar la postulación del candidato y, en caso de que no cumpla con el perfil propuesto, desestimar esta postulación y dar aviso al interesado. De lo contrario, permitirá que esa postulación sea considerada para análisis de RRHH.

## 4.2 Nuevo Proceso de *Onboarding*

La traducción literal del término *Onboarding* significa "A Bordo". El término *Onboarding* en nuestro país no se utiliza con mucha frecuencia, pero en la actualidad muchas organizaciones lo implementan para que los nuevos colaboradores se integren perfectamente y de forma inmediata a su puesto de trabajo.

El *Onboarding* es mucho más que un proceso de inducción ya que implica que los nuevos talentos que se incorporan a nuestra empresa se integren por completo a la organización y a su cultura.

El nuevo proceso de *Onboarding* responde a un tipo de innovación organizacional en la cual se modifica la dinámica de recepción de los nuevos colaboradores en el día que ingresan a un local.

La anterior recorrida, que estaba a cargo de un Entrenador, es reemplazada por una de forma digital mediante el uso y aplicación de la Realidad Aumentada.

Cada colaborador realizará la recorrida inicial por un local, aprendiendo los conceptos básicos de cada estación utilizando un sistema de Realidad Aumentada, de este modo experimentan un aprendizaje visual, interactivo y contextualizado, contando con la explicación, demostración y evaluación de cada tarea que desarrollará a lo largo de su labor diario.

Para poder llevar la actividad a cabo, cada local contará con su *tablet*. Además, se puede descargar la aplicación en los teléfonos por parte de los colaboradores y Gerentes.



Fuente: Wolfpack

*Ilustración 8 - Realidad Aumentada*



Fuente: Wolfpack

*Ilustración 7 - Realidad Aumentada*

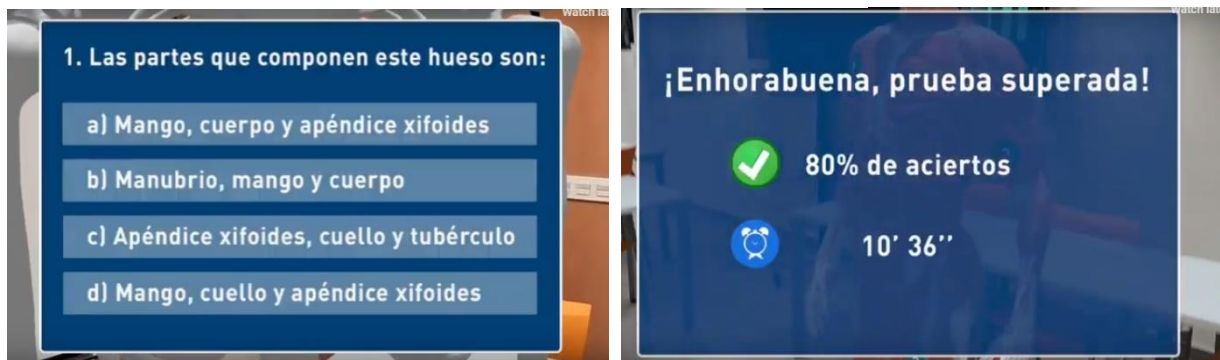
Para incentivar el uso de ésta, y que realmente sea una herramienta apreciada y de soluciones para agilizar los procesos, se aplicará un sistema de juego y puntos, con los cuales se obtienen premios para los colaboradores de todo el local.

A su vez el sistema permitirá medir el desempeño de cada colaborador en la estación de trabajo, como así también obtener *feedback* a fin de hacer los ajustes necesarios que aseguren la actualización y eficiencia de la herramienta.



Fuente: Wolpack

Ilustración 10 - Ejemplo de Realidad Aumentada



Fuente: Wolpack

Ilustración 11 - Examen Realidad Aumentada

Fuente: Wolpack

Ilustración 11 - Desempeño Realidad Aumentada

### 4.3 Beneficios

Si bien en la sección de justificación del presente trabajo hemos mencionados algunos beneficios de la aplicación de los nuevos procesos, en esta sección nos proponemos demostrar el impacto en la estrategia del negocio, como así también compartir estadísticas globales que den soporte al desarrollo y aplicación del proyecto.

Sin lugar a duda todas las empresas invierten dinero en sumar a su equipo el mejor talento, y una vez que se cuenta con el mismo, trabajan para fidelizarlo a fin de sumar valor y ser competitivas frente al mercado, ya que la diferencia en el mundo laboral la hace la gente.

1. Trabajar la Marca Empleadora como ventaja competitiva: Hoy en día el talento está en la red (*millennials* y *centennials*), los candidatos potenciales son digitales y más que nunca buscan información sobre las empresas,

las marcas y sus valores y toman decisiones basándose en lo que encuentran en internet.

Las empresas deben construir su Marca Emperadora para atraer y fidelizar talento, aprovechando su página web, el portal de empleo y sobre todo las redes sociales.



Fuente: Glassdoor

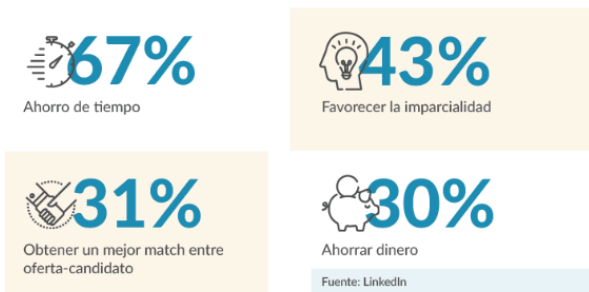
Ilustración 12 - Marca Empleadora

El nuevo proceso de selección Emi tiene por objetivo acercarse a los candidatos a través de *Facebook*, aplicando un código QR e interactuando en tiempo real con cada candidato. A su vez utiliza su propio idioma e interactúa de una manera dinámica y divertida, pudiendo colocar información y frases que hagan que todos los candidatos sean bienvenidos, como por ejemplo “jóvenes entusiastas”, “quiero ayudarte a que lo consigas”, “éxitos con la búsqueda”.

Con el nuevo proceso los candidatos ya no deben esperar hasta la última entrevista para conocer a que marca y cultura se están sumando, por lo que la conexión emocional puede lograrse desde el momento cero, y aunque el candidato no quede seleccionado, la buena experiencia asegura que siga eligiendo a la compañía como cliente.

- Consistencia y sustentabilidad: La Inteligencia Artificial está programada para siempre impartir el mismo mensaje, de la misma manera, con la mayor precisión posible. A su vez al obtener datos de quienes la van utilizando, tiene la posibilidad de actualizarse para ser más eficiente.

### Los principales beneficios de la Inteligencia Artificial



Fuente: LinkedIn

Ilustración 13 – Beneficios Inteligencia Artificial

A diferencia del posible teléfono descompuesto que puede ocurrir en la capacitación impartida por empleados, o los sesgos que los modelos mentales puedan influir al tomar una decisión al momento de elegir un candidato, la



Inteligencia Artificial es objetiva y práctica, retroalimentándose en base a la experiencia de los datos relevados de un modo objetivo.

Para una marca, la consistencia es fundamental, ya que replicar el mismo servicio, en cada uno de sus puntos de venta asegura que el cliente se sienta atraído por la seguridad de siempre vivir la misma experiencia.

3. Sumar valor a la estrategia central de la compañía: La Inteligencia Artificial aplicada en el proceso de selección y *Onboarding* no reemplaza puestos de trabajo, sino que ayuda a hacer todavía mejor el trabajo. Ayuda a recopilar datos e información mucho más rápido de lo que podría hacer un Gerente de Local o un responsable de selección, permitiendo tomar mejores decisiones al momento de contratar un candidato. A su vez al automatizar tareas básicas y repetitivas, como lo es el recorrido inicial de un nuevo colaborador, permite que tanto Entrenadores, como todo el equipo de mandos medios y gerenciales de un local centre su trabajo en construir relaciones con los colaboradores y con los clientes, algo que una máquina no puede hacer.

Centrarse en la experiencia de los empleados beneficia su fidelización, reduce la rotación, lo cual se traduce en menores costos para la compañía.

Centrarse en la experiencia de los clientes asegura que éstos decidan volver, generando mayores posibilidades de venta, lo cual se traduce en mayor rentabilidad para la compañía.

4. Reducción en los costos de mano de obra: El uso de la Inteligencia Artificial produce un ahorro del tiempo, lo cual se traslada a una mejora en la productividad y a menor costo de mano de obra de los colaboradores, ya que destinaran su labor en forma directa para producir y vender, en vez de consumir tiempo en tareas indirectas en las áreas administrativas que sirven de apoyo a la producción y comercio.
5. Mejora significativa en la recolección de datos en selección y capacitación: Contar con procesos que configuren *Analytics* permite crear una base de datos, y con más y mejor información se toman más y mejores decisiones.

#### El uso de los datos en el reclutamiento

**64%**  
de los reclutadores y Directores de Recursos Humanos afirman que han usado datos para tomar decisiones.

Y hasta un **79%**  
lo harán en los próximos 2 años.

Fuente: LinkedIn Talent Clue

Fuente: LinkedIn

Ilustración 14 - Beneficios Inteligencia Artificial

Contar con información demográfica en cuanto a los candidatos, permite realizar inversiones adecuadas en los medios de búsquedas, como así también en seleccionar a los candidatos más idóneos para las tareas.

En el *Onboarding*, la información recolectada, permite conocer cuáles son los conceptos que deben reforzarse e incluso invertir en los métodos más eficientes para lograr anclar conocimientos.

6. Procesos de capacitación más eficientes: Las empresas que se enfoquen en desarrollar talento deben trabajar en las soluciones de aprendizaje en línea para satisfacer las necesidades de una fuerza laboral multigeneracional cada vez más diversa. Esto quedó demostrado en los resultados de *Focus Group* que se anexan y desarrollan en el presente trabajo. A su vez encuestas realizadas por *LinkedIn* revelan la siguiente información:



68% De los empleados prefieren aprender en el trabajo.

58% De los empleados prefieren aprender a su propio ritmo.

49% De los empleados prefieren aprender el punto de necesidad.

Fuente: LinkedIn

Ilustración 15 - Beneficios en Capacitación IA

#### 4.4 Costos asociados

En el siguiente apartado estamos desarrollando para ambas iniciativas de innovación, la estructura de costos en pesos argentinos y en dólares americanos, tomando como referencia la cotización del dólar al 31 de marzo de 2019 por 43.3200<sup>21</sup>.

<sup>21</sup> Bloomberg. Cotización de Pesos Argentinos en relación al Dólar (en línea). (Consulta 31 de marzo 2019) < <https://www.bloomberg.com/quote/USDARS:CUR> >

Propuesta Emi para el diseño del nuevo proceso de selección:

Tabla 4 - Propuesta Screening Emi

	PESOS ARG	USD
Setup costopor perfil (700 (ARS)/ 16 (USD) X 160 Locales)	\$112.000	\$2585,41
Costoanual interacciones y mantenimiento	\$24.960	\$576,18
<b>TOTAL</b>	<b>\$136.960</b>	<b>\$3161,59</b>

Fuente: Elaboración Propia

Propuesta WOLFPACK para el diseño del nuevo proceso de *Onboarding*:

Tabla 5 - Propuesta Realidad Aumentada WOLFPACK

	PESOS ARG	USD
Propuesta Matriz	\$714.446,40 + IVA	\$16.492,30
Costoanual interacciones y mantenimiento	\$107.000 + IVA	\$2.470
<b>TOTAL</b>	<b>\$821.446,40 + IVA</b>	<b>\$18.962,30</b>

Fuente: Elaboración Propia

Costo total de ambas propuestas:

Tabla 6 - Costo de inversión propuestas

	PESOS ARG	USD
Propuesta Emi	\$136.960	\$3161,59
Propuesta WOLFPACK	\$821.446,40	\$18.962,75
<b>TOTAL</b>	<b>\$958.406,40</b>	<b>\$22.124,34</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5 Retorno de la inversión

A fin de comprender el retorno de la inversión de ambas propuestas, a continuación, se detalla el costo actual del proceso de selección y del proceso de recepción de colaboradores nuevos.

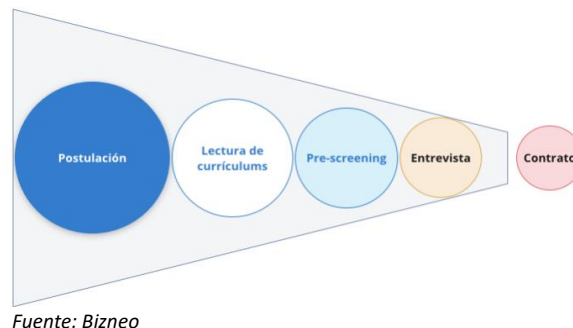
A su vez para efectuar el cálculo completo se tendrá como dato la cantidad de 2.500 colaboradores que deben incorporarse y capacitarse a lo largo del año 2019 (sección justificación del presente trabajo).

Proceso actual de selección:

Para contar con datos precisos debemos considerar:

b. El embudo de reclutamiento<sup>22</sup>:

Teniendo en cuenta la base de datos de los últimos 3 años de la compañía, para poder contratar a un colaborador se requiere efectuar la lectura de 30 CVs, 20 candidatos pasan a la etapa del



Fuente: Bizneo

Ilustración 16 - Embudo de Reclutamiento

Screening, 10 pasan a la entrevista grupal, 3 a la entrevista con el Gerente de Local y 1 de ellos es contratado.

Por lo tanto, si debemos contratar a 2.500 colaboradores, se deben leer 75.000 CVs y realizar el Screening a 50.250 candidatos.

- c. Actualmente cada candidato entrega una solicitud de empleo en formato papel. Cada una tiene un costo de 35 centavos de pesos argentinos, lo que representa un total de \$26.250 ARS/ 605,95 USD.
- d. Debemos considerar el tiempo promedio invertido en las etapas que serán reemplazadas por el sistema EMI (Nueva propuesta de selección).

Tabla 7 - Horas hombres necesarias para 2500 vacantes

	Lectura de CVs	Screening
Por candidato	5 minutos	15 minutos
2.500 vacantes por cubrir	6.250 horas	12.562,5 horas

Fuente: Elaboración Propia

<sup>22</sup> El embudo de reclutamiento es una aplicación analógica del el **embudo de ventas o conversión**, es una metáfora usada en mercadotecnia o administración de empresas para referirse a las fases de la venta. Es el proceso por el que las oportunidades potenciales de ventas son cualificadas y seleccionadas para convertirlas en oportunidades reales que terminan en transacciones reales. Este modelo fue propuesto originalmente por Elmo Lewis en 1898 y se le conoció como el modelo AIDA. (En línea). (Consulta marzo 2019).< [https://es.wikipedia.org/wiki/Embudo\\_de\\_ventas](https://es.wikipedia.org/wiki/Embudo_de_ventas)>

- e. Por último, debemos contemplar el salario de quienes efectúan las actividades de lectura de CVs y *Screening*. Por política de la compañía quien efectúa estas tareas son los Gerentes Asistentes de cada local, su salario neto mensual es de \$35.000 ARS/ 807,94 USD. Su jornada laboral es de 9 horas por día, por lo que su salario por hora es de \$129,62 ARS/2,99 USD.

Tabla 8 - Costo de personal para 2500 vacantes

	Costo Laboral (ARS)	Costo Laboral (USD)
<i>Screening</i>	\$810.125	\$18.700
Lectura de CVs	\$1.628.351,25	\$37.588,90

Fuente: Elaboración Propia

Costo total del proceso actual para seleccionar y contratar a 2.500 colaboradores:

Tabla 9 - Costo total del proceso actual de selección

	PESOS ARG	USD
Solicitudes de empleo en papel	\$26.250	\$605,95
Costo del personal lectura de CVS	\$810.125	\$18.700
Costo del personal <i>Screening</i>	\$1.628.351,25	\$37.588,90
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.464.726,25</b>	<b>\$56.894,85</b>

Fuente: Elaboración Propia

Proceso actual de recepción de empleados:

- Actualmente la recepción de los empleados nuevos tiene un tiempo de duración de 5 horas.
- Los nuevos colaboradores son recibidos por un Entrenador, su salario u hora ponderada es de \$115 ARS/ 2,65 USD. Por lo que el costo de mano obra para recibir a un nuevo colaborador es de \$575 ARS/ 13,27 USD.
- Por política de la compañía cada Entrenador como máximo puede recibir a 3 nuevos colaboradores a la vez, es decir que teniendo en cuenta los 2.500 nuevos colaboradores, debemos contar con 834 jornadas de recepción, cada una de 5 horas.

- d. A su vez cada colaborador efectúa un examen inicial en una plataforma E-Learning, cuyo costo anual de interacciones y mantenimiento presenta un costo total de \$35.000 ARS/ 807,94 USD.

Costo total del proceso actual para recibir a 2.500 colaboradores:

*Tabla 10 - Costo total del proceso actual de inducción para 2500 colaboradores*

	PESOS ARG	USD
Exámenes	\$35.000	\$807.94
Costo del personal para recibir a los colaboradores	\$479.550	\$11.069,94
<b>TOTAL</b>	<b>\$514.550</b>	<b>\$11.877,89</b>

Fuente: Elaboración Propia

Costo total de ambos procesos actuales:

*Tabla 11 - Costo total de ambos procesos*

	PESOS ARG	USD
Proceso actual de selección	\$2.464.726,25	\$56.895,80
Proceso actual de recepción	\$514.550	\$11.877,88
<b>TOTAL</b>	<b>\$2.979.276,25</b>	<b>\$68.773,68</b>

Fuente: Elaboración Propia

Comparación ambas propuestas:

*Tabla 12 - Ahorro total*

	PESOS ARG	USD
Procesos actuales	\$2.979.276,25	\$68.773,69
Nuevos procesos	\$958.406,40	\$22.123,87
<b>TOTAL, AHORRO 2019</b>	<b>+ \$2.020.869,85</b>	<b>\$46.649,82</b>

Retorno de la Inversión (ROI):

$$\text{(Ingresos o ahorros - Gastos) / Gastos} = \text{ROI}$$

$$\text{PESOS ARG: } (\$2.020.869,85 - \$958.406,40) / \$958.406,40 = 1,10\%$$

USD:  $(\$46.649,82 - \$22.124,34) / \$22.124,34 = 1,10\%$

## Capítulo 5: Conclusión

El desarrollo del presente trabajo nos permitió realizar un recorrido, a partir del cual recolectamos datos cuantitativos y cualitativos que nos permitieron validar nuestra hipótesis del trabajo y poder arribar a la siguiente conclusión.

Recursos Humanos puede y debe ser un socio estratégico del negocio generando las estrategias, prácticas y procesos que permitan en este caso, la expansión de una marca aportando flexibilidad, agilidad y calidad, en definitiva, cumplir con la Visión de la Compañía.

Si nos preguntamos cómo puede lograr todo esto, claramente debemos responder que la solución es aportando innovación, ya que, para conseguir resultados distintos y sobresalientes, las cosas deben realizarse de una manera diferente.

En este caso, priorizamos las mejoras en los procesos de entrada, a saber, los procesos relacionados con la atracción y selección del talento, incorporando soluciones de Inteligencia Artificial que permitan una buena experiencia, y aporten una mejora significativa en los tiempos de *Screening* o filtrado de postulaciones de candidatos, que en definitiva van a permitir seleccionar de forma más eficiente y rápida a los mejores candidatos, como así también mejoras en el proceso de *Onboarding*, a través del desarrollo y uso de una solución de Realidad Aumentada, digitalizando de esta forma el aprendizaje y desarrollo de las habilidades requeridas para el puesto, lo que se traduciría en contar con la gente adecuada y preparada para desempeñarse en su rol en el momento oportuno y de acuerdo con el ritmo del negocio.

Adicional, suponemos que la expansión de la marca, y por lo tanto la expansión del negocio, debe estar acompañado por una estrategia integral de Gestión del Conocimiento, que permita que el capital intangible de la organización, que es el conocimiento, pueda ser fácilmente identificado, valorado y compartido, y de esta forma multiplicado a través de todos los niveles de la organización, lo que además contribuye a generar una cultura colaborativa y de aprendizaje continuo, estos dos últimos de gran valor para los *millennials* y *centennials*, la fuerza de trabajo que está

incorporándose a las empresas y que responden a la importancia de la fuerza de una Marca.

En definitiva, se trata de impulsar la innovación, responder a las necesidades de expansión construyendo Marca Empleadora distintiva, siendo pioneros en Argentina en la industria del *Retail* al ofrecer una experiencia digital en los procesos de selección y *Onboarding* de colaboradores.



## Bibliografía

- BALBI, Muriel (Buenos Aires) Las cinco tendencias “tech” de los próximos 5 años. (en línea) Argentina: Infobae, 2017. (Consulta marzo 2019) <<https://www.infobae.com/play-tv/2017/03/21/las-cinco-tendencias-tech-de-los-proximos-cinco-anos/>>
- BELLY, Pablo. Emprender el camino de la gestión del conocimiento. 1a ed. Buenos Aires: Temas, 2014. x, 210 p. Gestión del conocimiento. ISBN 9789871826803.
- BORRACHIA, Carolina. Los jóvenes no sueñan con compañías. Por qué debes gestionar tu marca empleadora. 1era Edición. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Libro Digital, EPUB, 2016. 125 p. ISBN 978 987 42 0777 7
- BLOOMBERG. Cotización ARS-USD. (en línea). (Consultado el 31 de marzo 2019) <<https://www.bloomberg.com/quote/USDARS:CUR>>
- DIGITAL HOUSE: Qué redes sociales prefieren los argentinos según su edad. Agosto 2018. (en línea). (Consultado marzo 2019) <<https://www.digitalhouse.com/noticias/que-redes-sociales-prefieren-los-argentinos-segun-su-edad-marketing/>>
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. Novena Edición. Mc Graw Hill, Brasil. 2009. 440 p. ISBN 9781456256623
- FMI. “América Latina y el Criebe en 2019: Una expansión Moderada” (En Línea). (Consultado marzo 2019) <<https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=10656>>
- GALLEGO, Francisco; MOLINA, Rafael y FARAÓN, Llorens. Diseñando experiencias positivas de aprendizaje. XX Jornadas sobre la Enseñanza Universitaria de la Informática. Universidad de Alicante. (en línea). (Consultado marzo 2019) <[https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/39195/1/Gamificacio%CC%81n%20\(definico%CC%81n\).pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/39195/1/Gamificacio%CC%81n%20(definico%CC%81n).pdf)>
- GREEN CARMICHEAL, Sara (en línea) *Millennials Are Actually Workaholics*,

- According to Research*. Estados Unidos: Harvard Business Review, 2016 [Consulta diciembre 2018] <<https://hbr.org/2016/08/millennials-are-actually-workaholics-according-to-research>>
- HALL, Mark (Estados Unidos) *What the Ideal Workplace of the Future Looks Like, According to Millennials* (en línea). Estados Unidos: Forbes, 2018. (Consulta marzo 2019) <<https://www.forbes.com/sites/markhall/2017/11/08/what-the-ideal-workplace-of-the-future-looks-like-according-to-millennials/#6a48ce5c4228>>
  - HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. 6ta ed. México DF: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de CV, 2014.600 p. (Libro) ISBN: 978-1-4562-2396-0
  - INDEC. “Mercado de trabajo, tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)” (En Línea). (Consultado marzo 2019) <[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4\\_trim18.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4_trim18.pdf)>
  - LINKEDIN LEARNING. *2018 Workplace Learning Report* (en línea) Estados Unidos: LinkedIn, 2018. (Consulta diciembre 2018) <<https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report-2018>>
  - MYA. (En línea).(Consulta marzo 2019) <<https://mya.com/>>
  - OIT. “Perspectivas sociales y del empleo en el mundo, tendencia 2019”. (En Línea). (Consultado marzo 2019) <[https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/-publ/documents/publication/wcms\\_670569.pdf](https://www.ilo.org/wcmstp5/groups/public/--dgreports/---dcomm/-publ/documents/publication/wcms_670569.pdf)>
  - ONU. 17 objetivos para transformar nuestro mundo. (En Línea). (Consultado marzo 2019) <<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>>
  - OSLO MANUAL: Guidelines for collecting and Interpreting Innovation Data, 3rd Edition. 163p. ISBN 9264013083, © OECD/European Communities, 2005.
  - PORTER, Michael E. *The Competitive Advantage of Nations*, 1990 Ed Vergara, año 1991, 1025 p. ISBN 9789501511055
  - RANDSTAD. Randstad Employer Brand Research (en línea) España: **49 de 86**

- Randstad, 2018. (Consulta marzo 2019) <https://www-randstad-es.s3.amazonaws.com/wp-content/uploads/2018/05/informe-randstad-employer-brand-research-2018.pdf> >
- RIFKIN, Jeremy. La tercera Revolución Industrial. 1a ed. España, Madrid. Paidós Estado y Sociedad. 2011, 397 p. ISBN 9788449326035
  - SCHWAB, Klaus. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016. 192p. ISBN 9781524758868
  - SAROKA, Raúl Horacio. Gestión del conocimiento: *Knowledge Management*. Buenos Aires: [s.n.], 2002. 6 h.
  - TALENT CLUE. 2018 Las 7 tendencias que están marcando el reclutamiento en 2018 a nivel global. (En línea). (Consulta diciembre 2018) <<http://blog.talentclue.com/tendencias-reclutamiento-2018>>
  - WIKIPEDIA. Cuarta Revolución Industrial (En línea). (Consulta marzo 2019) <[https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n\\_industrial\\_etapa\\_cuatro](https://es.wikipedia.org/wiki/Revoluci%C3%B3n_industrial_etapa_cuatro)>
  - WIKIPEDIA Sociedad del conocimiento (En línea). (Consulta marzo 2019) <[https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad\\_del\\_conocimiento](https://es.wikipedia.org/wiki/Sociedad_del_conocimiento)>
  - WIKIPEDIA. Embudo de Ventas (En Línea). (Consulta marzo 2019).<[https://es.wikipedia.org/wiki/Embudo\\_de\\_ventas](https://es.wikipedia.org/wiki/Embudo_de_ventas)>

## Anexo A – Entrevistas

Se deja constancia que la información vertida en las presentes entrevistas no representa la opinión de las empresas de las cuales forman parte, sino que simplemente tratan de la opinión de profesionales con experiencia en el ámbito de Recursos Humanos.

### A1. ENTREVISTA N°1 – Lic. Martin Lucia

**Entrevistador:** Contanos un poco de vos y tu experiencia en el campo.

**Entrevistado N°1:** En lo que tiene que ver con lo profesional, acabo de recibirme de Magister en Dirección de Recursos Humanos de la UADE. Mi experiencia está relacionada con trabajar en áreas de capacitación con aristas en las áreas de desarrollo y formación operativa en una compañía multinacional que pertenece al Grupo Alsea, particularmente Burger King.

**Entrevistador:** Como experta en el campo de capacitación y entrenamiento contáanos qué es lo que hoy se está teniendo en cuenta como práctica de innovación.

**Entrevistado N°1:** La problemática nace del diagnóstico que la generación actual tiene un dinamismo muy importante en su día a día. También el tema de la lectura más académica es algo que no les atrae. Todo es a través de las redes sociales, a través de la tecnología, lo que viene a ser juegos. En este último tiempo lo que nosotros detectamos y que nos empezó a funcionar muy bien es innovar un poco más allá. Nosotros ya tenemos una plataforma e-learning, la cual tuvo muy bien impacto en cuanto a recepción por parte de los colaboradores. ¿Cómo te puedo demostrar eso? Antes las calificaciones escritas del manual de operaciones estaban en un 77%. Cuando migramos a todo lo que tiene que ver e-learning, el promedio de calificaciones, con mayor cantidad de colaboradores, ronda el 88%. Eso fue lo que detectamos, pasamos de un 77% al 88% al cambiar la metodología de aprendizaje, de papel a e-learning y otra de las cosas que detectamos fue el tiempo en mano de obra cuando hacíamos el *Screening*<sup>23</sup>. Actualmente los colaboradores en una página subían su

---

<sup>23</sup> Screening es un término en inglés y ampliamente utilizado para hacer referencia a la actividad de “filtrado” de CVs. Como resultado, se determina qué postulaciones continúan y cuáles serán desestimadas en el proceso de reclutamiento y selección.

CV<sup>24</sup>, y tenías que tener una persona dedicada a leer por local. Esto se hacía por local. Imagínate leer más de 50 currículos por día, lo cual llevaba mucho tiempo y la gente tiene que dedicarse a la operación. Luego lo que lo que eran las entrevistas masivas, se requerían dos personas en el área de selección para poder hacerlas. Lo que hicimos fue migrar a un esquema de preguntas de *Screening* muy básicas a través del Facebook, lo cual redujo no sólo la cantidad de horas hombre en el trabajo, sino que además fue mucho más eficiente el filtro. Siempre son las mismas preguntas, y la máquina por llamarlo así, está preparada.

Vamos a ir hacia la aplicación de inteligencia virtual sobre todo lo que tiene que ver con Realidad Aumentada en cuanto a la recepción de colaboradores. A ver todos nos acordamos de nuestro primer día de laburo, y el primer día puede marcar la diferencia entre quedarme e irme, y entre ser efectivo o no efectivo, y generar costos o ganancias a una compañía. La idea es comenzar a realidad eso.

**Entrevistador:** Me contaste entonces un poco de dónde vienen y hacia dónde van, a mí me gustaría entender desde Recursos Humanos, cómo con estas iniciativas van a posicionarse como socios del negocio, un papel que Recursos Humanos tiene que empezar a ocupar.

**Entrevistado N°1:** Puntualmente tiene dos partes. Tiene una parte intangible, que es marca empleadora. Los *Fast Food*<sup>25</sup> tienen un historial un medio complicado en cuanto a la gente, entonces hay que empezar a mostrar que esto no es así y que queremos ser marca empleadora, ser atractivos para las generaciones jóvenes. Eso es una de las cosas en dónde ayudamos, te ayuda como marca, lo cual es intangible. Eso lo podemos medir con más gente o con una encuesta de compromiso, pero sigue siendo intangible. Después está la parte bien cuantitativa de negocio, donde la diferencia es que claramente desarrollar todos estos procesos requieren de una inversión inicial

---

<sup>24</sup> CV es el acrónimo de la palabra curriculum vitae, el cual refiere a la hoja de vida laboral/académica de una persona. Para referirse a esta hoja de vida, se usan por igual las expresiones currículum, currículum, curriculum vitae, CV, etc.

<sup>25</sup> *Fast Food* es un término en inglés que se utiliza para denominar a los locales de comida rápida, siendo una de las comidas más representativas de esta clase de establecimientos, las hamburguesas, pizzas, etc.

importante, pero luego se amortiza porque requerís de menor mano de obra, lo cual es importante. Hoy la mano de obra representa el 27% del negocio, se lleva el 27% de la venta, lo cual al reducir sobre todo la gente que está haciendo entrevista, no tanto los que hacen entrevistas, porque son gerentes o áreas de apoyo, pero los que reciben sí. Hoy en día cuando llegas a una tienda, te recibe un colaborador y son 4 horas en las que sólo está recibiendo, lo cual no está produciendo, está recibiendo un nuevo colaborador. Esas 4 horas ya no existirían, ya que yo al ser nuevo, obviamente tendría una bienvenida de pocos minutos, y las 4 horas de recorrida, que incluso serían menos, las podría hacer a través de mi teléfono, o de una Tablet que tienen hoy los locales, ahí notaría la diferencia y se amortizaría a lo largo del tiempo.

**Entrevistador:** ¿Cuáles podrían ser los mayores obstáculos para implementar estas iniciativas?

**Entrevistado N°1:** Uno de los mayores obstáculos es el servicio de internet. Los servicios de internet actualmente no tienen un soporte muy bueno para que corran de la manera que tienen que correr. Nos pasa que a veces se puede caer el sistema, imagínate si yo quiero ingresar y utilizar la Tablet para hacer el recorrido y no tengo internet, ya está no puedo hacer ningún recorrido. Aparte es un obstáculo muy difícil de resolver. Es una inversión también, tener un cierto servicio de internet que te permita que corra correctamente, que igual lo tenemos detectado y hay todo un plan, que no es sólo para esto, es para todo. La realidad es que todos los procesos se alimentan de la misma fuente. Hoy el cliente quiere sentarse y utilizar internet y pedirte WI-FI y utilizarlo, ósea tiene que ver no sólo hacia adentro sino también hacia afuera. Ese es el primer obstáculo.

El segundo obstáculo es que, si bien nosotros tenemos colaboradores muy jóvenes, conviven diferentes culturas y todavía tenemos mucha gente tradicionalista en donde además existe el típico temor de “estás reemplazando mi trabajo” y esa no es la intención, sino que la intención es reducir horas para que esas horas las apliques en otra cosa como gestión o atención al cliente, ser más productivo para algo que sea *core* del negocio. Principalmente son esas dos, el temor de la gente por lo nuevo, y sobre todo esto de “no necesito entrenadores porque lo hago con una *Tablet*”, si la

van a necesitar y usar, pero con otro objetivo. El otro es el servicio más logístico, que es la internet.

**Entrevistador:** Desde el punto de vista del negocio, ¿cuáles van a ser los mayores beneficios?

**Entrevistado N°1:** El mayor beneficio es efectivamente la reducción de los costos de mano de obra, para se va a requerir menos gente para recibir más gente. Al estar en expansión, se toma más gente que antes, y la curva se supone que va a ser inversa. Se supone que yo no voy a seguir tomando gente para recibir a la gente que ingresa, sino lo contrario, se supone que vas a estar generando productividad. Un sistema que te permita recibir mayor cantidad de gente con menor mano de obra. El otro es posicionarse como una marca innovadora que atrae un público joven, que utiliza sistemas innovadores, ósea hoy nosotros hablamos de Google, Apple y son marcas conocidas y están relacionadas con esto, con estar a la vanguardia. Tenemos que estar a la vanguardia, sobre todo para nuestros clientes internos.

**Entrevistador:** Lo que escucho es que es un programa de innovación donde se pone Recursos Humanos como un brazo del negocio, pero no sólo desde el punto de vista de reducir costos, sino también de mejorar la satisfacción del cliente, porque esas personas van a estar trabajando y dando valor a través de una mejor atención, ósea el foco de la tarea pasa a ser otro, pero volviendo si tuviéramos que hacer la venta interna de este proyecto, ¿Con quién debiéramos tener una conversación?, ¿Con el CHRO?, ¿Con el CEO?, ¿Con el CFO?, ¿Cuáles son los socios o son *sponsors*<sup>26</sup> de este programa?

**Entrevistado N°1:** Bien, el primer sponsor es el Departamento de *Marketing* porque obviamente cuando hablamos de marca y cómo posicionarnos, ahí tenemos un gran sponsor. El segundo sponsor es el área de *IT* que, en este caso, depende de Finanzas. Lo bueno de *IT* es que conoce diferentes áreas y el costo de inversión lo puede licuar. Aparte lo bueno de *IT* es que tiene personas que pueden actuar de soporte, lo cual

---

<sup>26</sup> *Sponsor* es el término en inglés que se utiliza para hacer referencia al patrocinador o patrocinadores.

nos estaríamos ahorrando y evitando pagar afuera al soporte externo, sino que tenemos una persona interna que conoce el negocio y que podría dar soporte antes cualquier caída. Por eso estas dos partes son los socios estratégicos fuera de la operación. Obviamente dentro de la operación, y cuando hablo de operación en realidad estoy hablando del *Retail store*, de la operación logística, es decir de los locales, y los que ofrecen servicio, ahí la idea, y en realidad ya lo tenemos como socio, es el Director de Operaciones que comprende y entiende hacia dónde vamos, sobre todo por el tema de reducción de mano de obra, y los Gerentes de Operaciones para luego empezar a trabajar con los Gerentes de Locales. Realmente arrancamos por ahí.

Otra cosa buena es que, si bien esto es un desarrollo interno, desde la Corporación de Burger King, ellos ya vienen trabajando en el tema de e-learning y todo lo que tiene que ver con inteligencia artificial, entonces también ahí es como que podemos a tener el soporte desde afuera de Argentina.

**Entrevistador:** Última pregunta. Con muy pocas palabras, qué es lo que podría hacer este programa de innovación con el soporte de *Screening* de CVs, desde la mejora en el *Onboarding*, con procesos que puedan ser mejorados con realidad virtual, ¿qué es lo que lo hace un caso de éxito?

**Entrevistado N°1:** Que no lo tiene ninguna otra compañía de servicios en Argentina. Nuestras competencias directas son aquellos que tienen el modelo de *Retail*, desde un supermercado, hasta obviamente las marcas conocidas de *Fast Food* o de desayuno, y hoy en día, porque lo hemos analizado con la persona que estamos haciendo lo de *Screening*, somos los primeros. No lo tiene ninguna otra compañía de nuestro tipo de servicio. Eso sería un caso de éxito, eso podría ser, lo cual sería genial, ser nombrados y reconocidos por aplicar algo en Argentina, pero no sólo en Argentina, porque incluso Burger King de Estados Unidos, que es el más evolucionado, tampoco lo tienen, e implementar algo tan innovador y adecuado a las nuevas generaciones, ese sería el caso de mayor éxito.

## A2. ENTREVISTA N°2 – Mg. Andrés González

**Entrevistador:** Breve descripción acerca de vos y de tu rol en Recursos Humanos



**Entrevistado N°2:** Soy Director de Estrategia. Trabajo en el área de Recursos Humanos hace un buen tiempo. Arranqué en los '90, vos seguramente eras muy chiquita.

**Entrevistador:** Contame con qué herramientas cuenta esta organización para fomentar la innovación.

**Entrevistado N°2:** Tenemos una plataforma global que se llama *Knowledge Exchange*<sup>27</sup> que es una especie de Google interno y que fácilmente permite identificar contenidos, expertos en la materia, y entrenamientos online que aplican al tema que estás buscando. A medida que los distintos colaboradores de la organización comparten contenido, todos nosotros somos capaces de reconocer el valor de ese *sharing*<sup>28</sup> y se otorgan reconocimientos. Esos puntos después se pueden canjear por artículos o entrenamientos externos, etc. Desde el día uno que comenzas a trabajar tenes tu acceso y podes compartir o “*ratear*”<sup>29</sup>. Esto es una forma de innovar y trabajar con otros.

Además, en nuestras oficinas creamos un *Innovation Room* donde mostramos todo lo nuevo en lo que estamos trabajando y que queremos mostrar a nuestros clientes. Ahí podes encontrar prototipos de realidad virtual, realidad aumentada, drones y otras tecnologías disruptivas.

También tenemos otras prácticas que nos permiten premiar a las ideas más innovadoras que son votadas por los mismos colaboradores, luego pasan por un panel de expertos y pueden ser premiados con viajes a nuestros Centros de Innovación o viajes a *Sillicon Valley* para que sigan llegando alto con esas ideas distintas. Nosotros queremos estar un paso adelante siempre pero también pensar fuera de la caja o de lo conocido.

**Entrevistador:** ¿Cuál crees que es el lugar de Recursos Humanos cuando hablamos de innovar?

---

<sup>27</sup> La traducción al castellano de *Knowledge Exchange* sería compartir o intercambiar conocimiento

<sup>28</sup> Sharing es un término en inglés que significa compartir.

<sup>29</sup> Esta sería una deformación del inglés de la palabra *Rate* que significa en castellano calificar o valorar.

**Entrevistado N°2:** Nosotros trabajamos junto con los sus equipos de Recursos Humanos de nuestros clientes para diseñar y gestionar la transformación digital. Debemos generar con ellos proyectos e iniciativas de innovación y de cambio, entender todas las dimensiones y generar las mejores soluciones, crecimiento y las mejores ideas. Sin RRHH nos faltaría un gran motor.

### **A3. ENTREVISTA N°3 – Lic. Alejandra Cornoló**

**Entrevistador:** Contáanos un poco de vos y de tu experiencia RRHH

**Entrevistado N°3:** Mi vida laboral en RRHH comenzó en el año 98 cuando ingresé a HSBC como Analista Sr en el área de Capacitación. Comencé diseñando manuales y distintos tipos de materiales para capacitación presencial, coordinando actividades, incorporando simuladores en la capacitación de la fuerza de ventas. La distribución geográfica de las sucursales hizo también que necesitáramos implementar otras formas de capacitar y así unos años después fui la responsable de la implementación desde RRHH del primer LMS. Tuve la responsabilidad de manejar la aplicación, realizar las alta y bajas de alumnos, analizar las necesidades de las áreas y desarrollar nuevos contenidos, de customizarlos, desarrollar contenidos animados, con video y audio. A partir de ese momento empecé una carrera de cambios constantes en mi función que hicieron que ame realmente mi trabajo. Luego formé parte del equipo regional y tuve la responsabilidad de tener a mi cargo la implementación de toda la capacitación regulatoria online, trabajar con los expertos de contenidos, aprobar las traducciones al español y al portugués y cumplir con los tiempos de desarrollo y de *delivery* de todo el plan anual para los países de Latinoamérica. Unos años más tarde me asignaron la posición de Jefe de Capacitación Regional para las áreas de Operaciones, Servicios y Tecnología (7 áreas de soporte), implementando en la región los programas obligatorios globales requeridos por nuestra casa matriz tanto de Liderazgo, habilidades personales / profesionales y técnicos, tarea que desempeñé hasta 2018.

**Entrevistador:** Como experta en Capacitación, contanos qué es lo que hoy se está teniendo en cuenta como práctica en capacitación.

**Entrevistado N°3:** Desde hace algunos años, la estrategia en HSBC tiene la dirección de "hacer crecer el negocio" con lo cual nuestro principal foco se centró en atender las necesidades de nuestras áreas y convertirnos en socios estratégicos de las mismas. Creatividad, innovación, transformación digital, inteligencia artificial y el uso de metodologías ágiles fueron los principales temas en los que empezamos a incursionar desde 2017 en adelante.

**Entrevistador:** ¿Crees que con estas prácticas el área de RRHH se posiciona como socio del negocio?

**Entrevistado N°3:** Totalmente, Recursos Humanos se convierte en socio estratégico de los negocios.

**Entrevistador:** ¿Cuáles consideras que serían los mayores obstáculos para implementar iniciativas innovadoras de Capacitación y en la empresa?

**Entrevistado N°3:** Creo que los mayores obstáculos pueden darse cuando el propio CEO o sus directivos no están orientados a innovar realmente, cuando no se realiza una correcta identificación del talento innovador, o cuando si bien se habla de "innovar" este objetivo no es realmente una prioridad para la propia empresa.

**Entrevistador:** Desde el punto de vista del negocio, ¿cuáles serían los mayores beneficios?

**Entrevistado N°3:** Lograr cooperación y no competencia entre los equipos, lograr soluciones a problemas conocidos, fortalecer la competitividad y el liderazgo de la empresa.

**Entrevistador:** Quiénes serían los socios o sponsors de estos programas (CFO, CEO, etc.).

**Entrevistado N°3:** A mi parecer debería ser el CEO y quienes conforman el Comité Ejecutivo.

**Entrevistador:** ¿Qué es lo que lo hace un caso de éxito?

**Entrevistado N°3:** Yo creo que alcanzar el impacto deseado.

## Anexo B – Encuestas

Se aplicó una encuesta a profesionales de distintas organizaciones y áreas de conocimiento, con el objetivo de obtener respuestas y opiniones que sirvan para desafiar nuestras hipótesis y preguntas de trabajo sobre las posibilidades de innovación en Recursos Humanos.

### B1. Formato

La encuesta fue aplicada a través de un formulario digital que permitió su distribución a través de correo electrónico, celulares y tabletas, cuyo formato fue el siguiente:

# Innovación en RRHH

Los resultados de la presente encuesta serán utilizados exclusivamente como fuente de datos para el armado de una tesis. Agradecemos tu participación.



# Experiencia Laboral

Description (optional)

## Industria

Short answer text

---

## Cantidad aproximada de empleados

- 0-50
- 0-250
- 250-1000
- 1000 - 2500
- 5000 - 10000
- Más de 10000

### Dispersión geográfica

- CABA
- GBA
- Nacional
- Regional
- Multinacional

### Tu área de conocimiento

- Administración & Finanzas
- Logística
- Legales
- Marketing
- Comercial
- RRHH

## Relacionamiento e Innovación en RRHH

Description (optional)

De la siguiente lista, ¿cuáles considera posibilidades de innovación?

- Actualización de sistemas y tecnologías
- Analytics predictivos para la toma de decisiones
- Capacitación por medio de realidad virtual
- Automatización de procesos

Con base a su experiencia, ¿en dónde podrían surgir las mayores

- Planificación de RRHH
- Selección y Empleos
- Desarrollo y Desempeño
- Capacitación y Aprendizaje
- Compensaciones y Beneficios
- Administración de Personal
- Relaciones Laborales
- Seguridad e Higiene

¿Cómo considera que RRHH puede contribuir con el desarrollo y el éxito del

- Atrayendo el mejor talento
- Desarrollando prácticas de innovación
- Contribuyendo con el clima, la cultura y la transformación organizacional
- Reduciendo costos laborales
- Mejorando el programa de compensaciones y beneficios
- Contribuyendo con el posicionamiento de marca

¿Por cuáles de los siguientes motivos usualmente te comunicas o contactas \*

- Selección
- Desarrollo
- Capacitación
- Liquidación de Sueldo
- Solicitud de licencias
- Acciones disciplinarias
- Otros (Ampliar)

¿Por cuáles de los siguientes motivos, sos usualmente contactado por RRHH?

- Procesos de búsqueda y selección de personal
- Procesos de Desarrollo y Desempeño (Por ejemplo, evaluación de potencial, evaluación de desempeño, feedback y ...)
- Capacitaciones
- Compensaciones y beneficios
- Administración de Personal
- Acciones disciplinarias
- Otros (Ampliar):



## B2. Respuestas

### 1- Industria

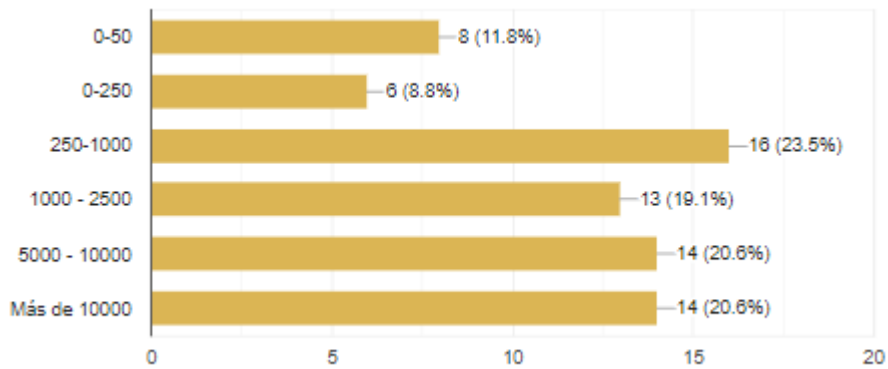
Tabla 13 - Composición de la industria de los encuestados

<b>Industria</b>	<b>Cantidad de Respuestas</b>
Agrobusiness	1
Alimenticia	5
Arquitectura y Construcción	1
Automotriz	1
Banca	4
Comercio	1
Comunicaciones	2
Consultoría	5
Consumo masivo	5
Defensa	1
Deportiva	1
Director de negocios	1
Educación	1
Energía	3
Entretenimiento	1
Farmacéutica	6
Financiera	1
Gastronomía	1
Laboratorio	1
Manufactura	1
Medicina	2
Metalúrgica	1
Organización Privada de Derecho Público	1
Organizaciones sin fines de lucro	1
Petróleo y Gas	4

Química	1
Reaseguros	1
Salud	3
Servicios	2
Tecnología	4
Telecomunicaciones	3
Televisión	1
Transporte	1
<b>Total</b>	<b>68</b>

Fuente: Elaboración Propia

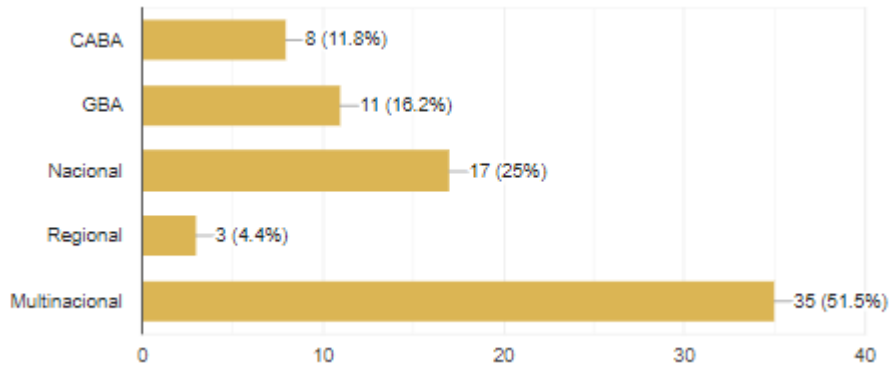
2- Cantidad aproximada de empleados (Total: 68 respuestas)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 17 - Encuesta: Cantidad de Empleados

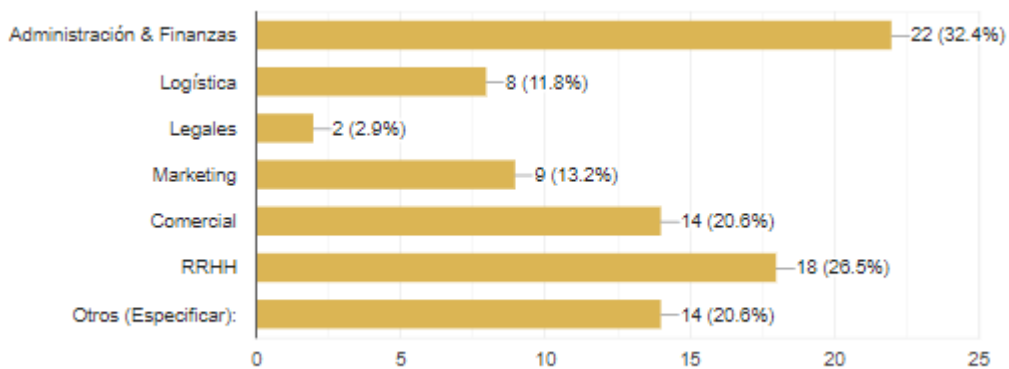
3- Dispersión geográfica (Total: 68 respuestas)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 18 - Encuestas: Dispersión Geográfica

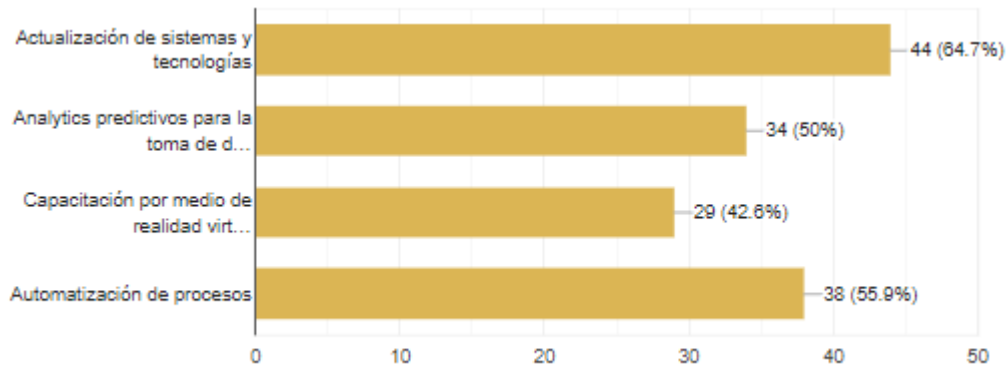
4- Área de conocimiento (Total: 68 respuestas)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 19 - Encuestas: Área de Conocimiento

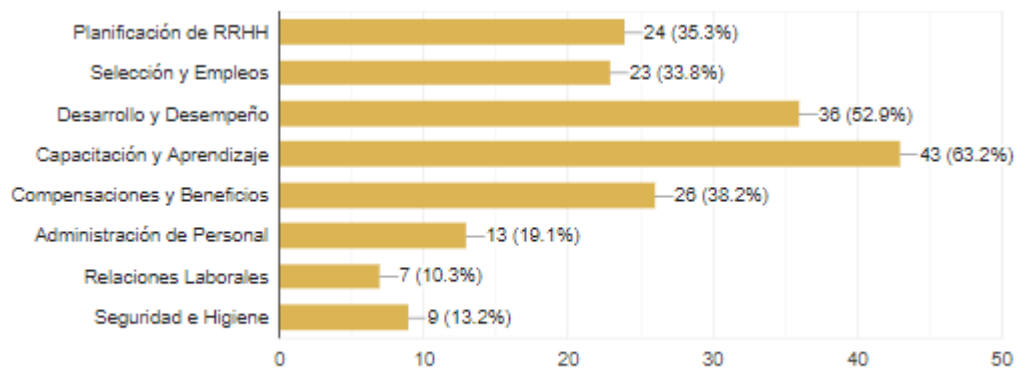
5- De la siguiente lista, ¿cuáles considera posibilidades de innovación? (Total: 68 respuestas)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 20 - Encuestas: Posibilidades de Innovación

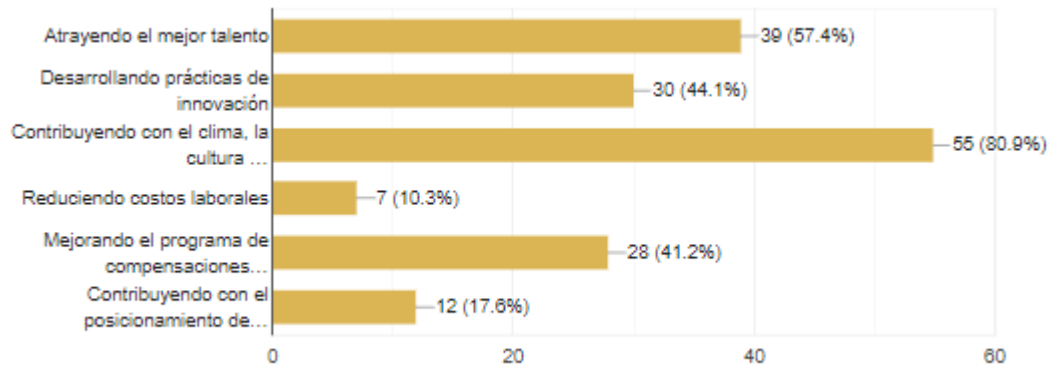
6- Con base a su experiencia, ¿en dónde podrían surgir las mayores necesidades de innovación para los equipos de RRHH? (Total: 68 respuestas)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 21 - Encuesta: Necesidades de Innovación para RRHH

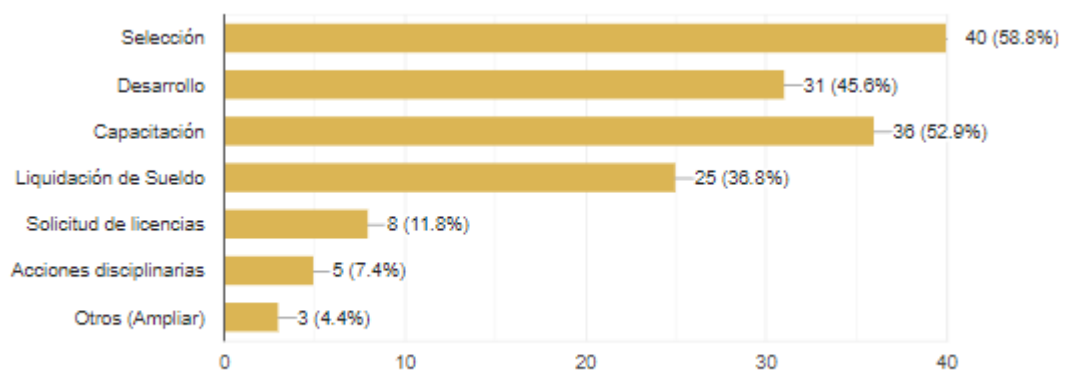
7- ¿Cómo considera que RRHH puede contribuir con el desarrollo y el éxito del negocio? (Total: 68 respuestas)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 22 - Encuestas: Contribuciones de RRHH con el éxito del negocio

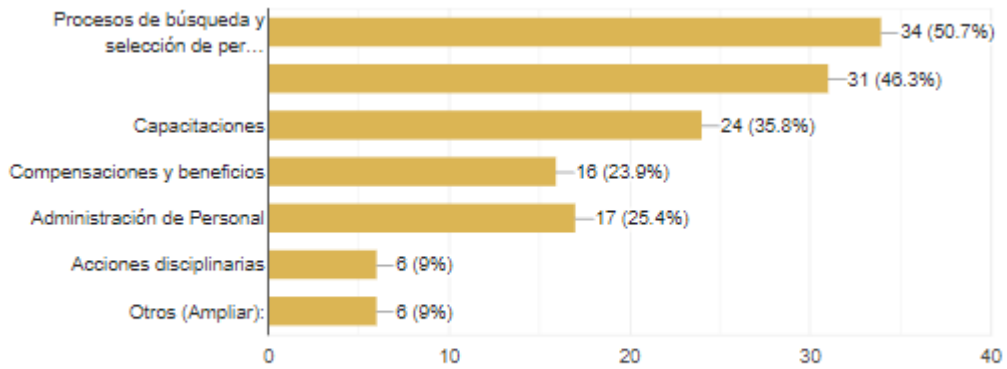
8- ¿Por cuáles de los siguientes motivos usualmente te comunicas o contactas con RRHH? (Total: 68 respuestas)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 23 - Encuestas: Motivos por los que contactas a RRHH

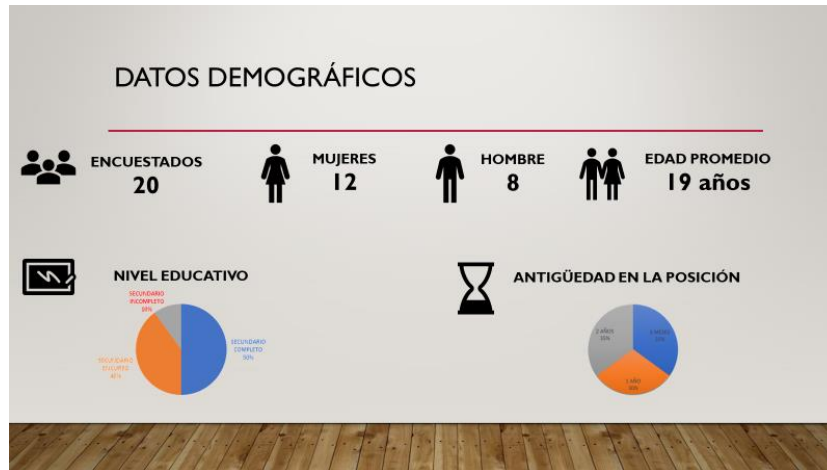
9- ¿Por cuáles de los siguientes motivos, sos usualmente contactado por RRHH? (Total: 68 respuestas)



Fuente: Elaboración Propia

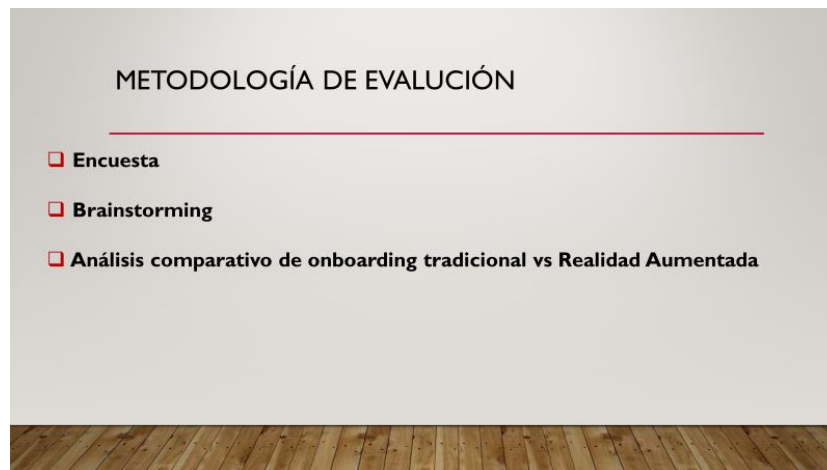
Ilustración 24 - Motivos por los que RRHH te contacta

## Anexo C – Focus Group



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 25 - Focus Group: Datos Demográficos



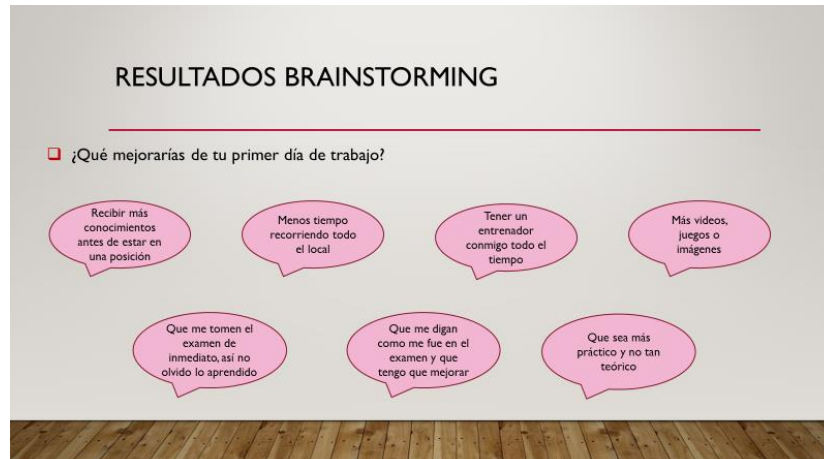
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 26 - Focus Group: Metodología de evaluación



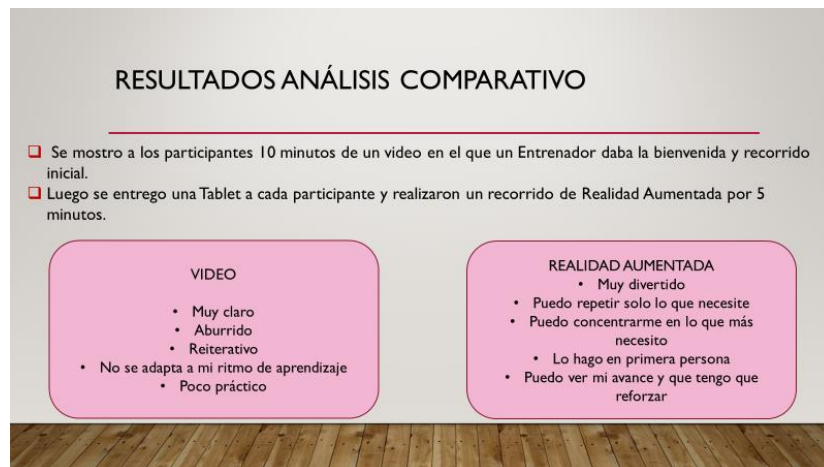
Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 27 - Focus Group: Resultados de Encuestas



Fuente: *Elaboración Propia*

*Ilustración 28 - Focus Group: Resultados Brainstorming*



Fuente: *Elaboración Propia*

*Ilustración 29 - Focus Group: Resultados Procesos actuales vs Nuevos procesos*



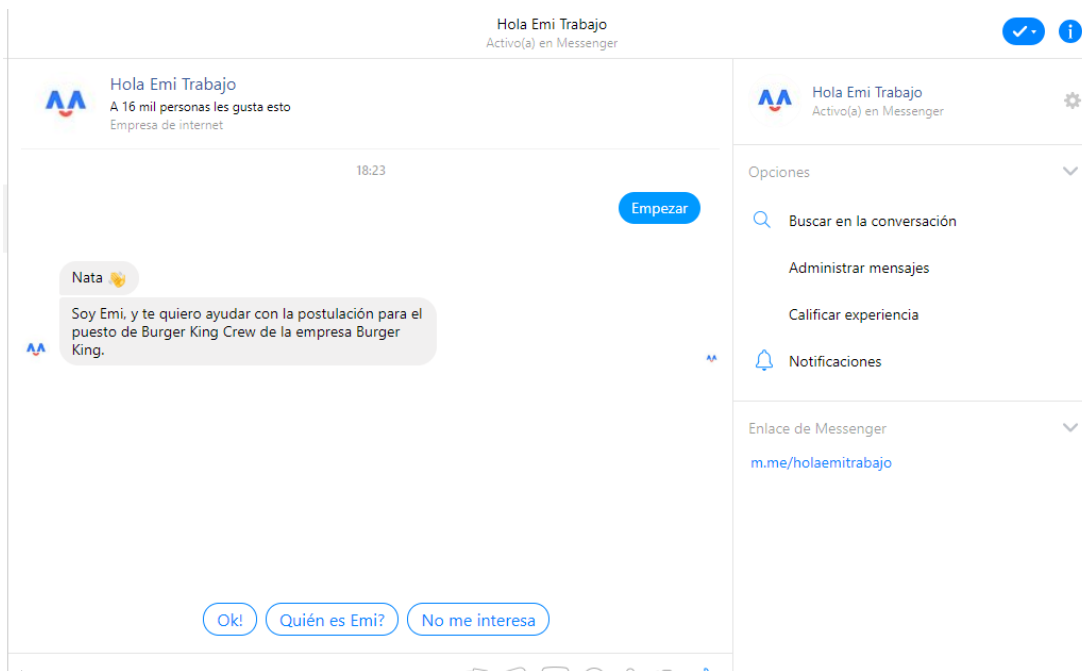
## Anexo D – Propuestas de Proveedores

### D1. FUNCIONAMIENTO DE EMI

A continuación, detallamos en imágenes cómo funciona Emi, donde a partir de una serie de preguntas que realiza al interesado, puede hacer el primer filtro de postulaciones, y con base a la información recolectada, hacia el final, decide si la postulación puede ser aceptada, y por lo tanto se puede considerar para una segunda instancia en el proceso de selección, donde ya interviene RRHH.

Básicamente, el funcionamiento de EMI implica una serie de actividades:

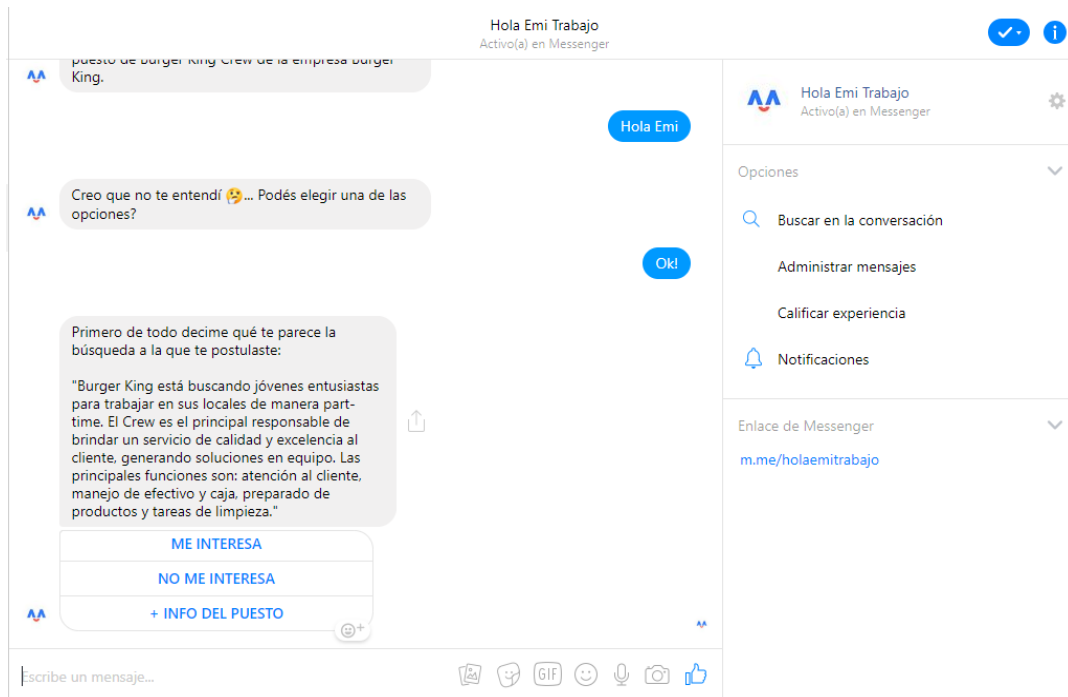
#### 1. Saludo y explicación de su objetivo/función



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 30 - Emi: Saludo y objetivo

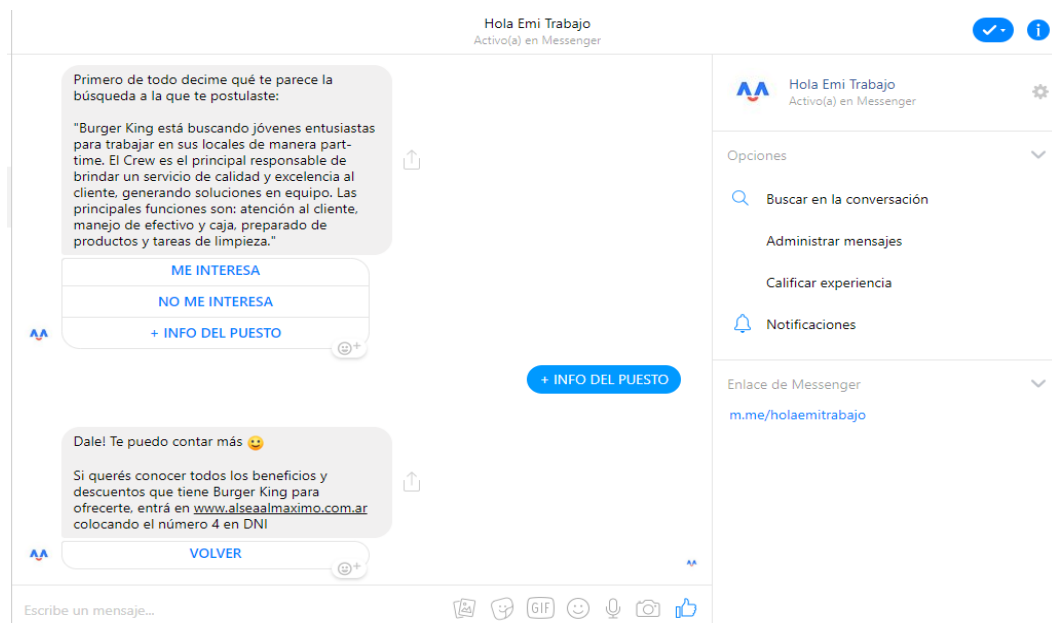
## 2. Descripción del Perfil Requerido:



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk> 1

Ilustración 31 - Emi: Descripción del perfil

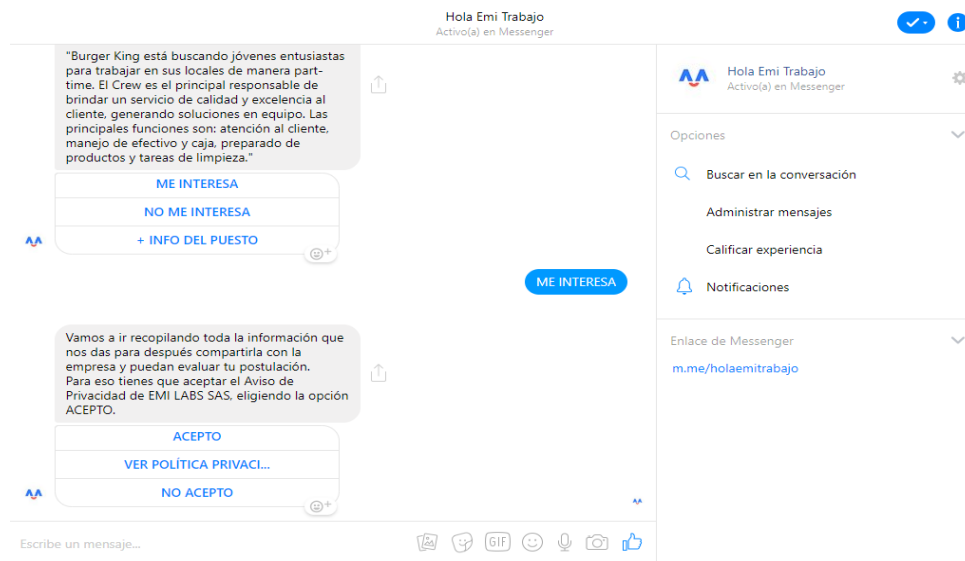
## 3. Si el candidato está interesado, puede otorgar información adicional.



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 32 - Emi: Interés del candidato y otorgamiento de información

4. Confirmado el interés del candidato, solicitará la conformidad respecto de las políticas de privacidad necesarias para avanzar:

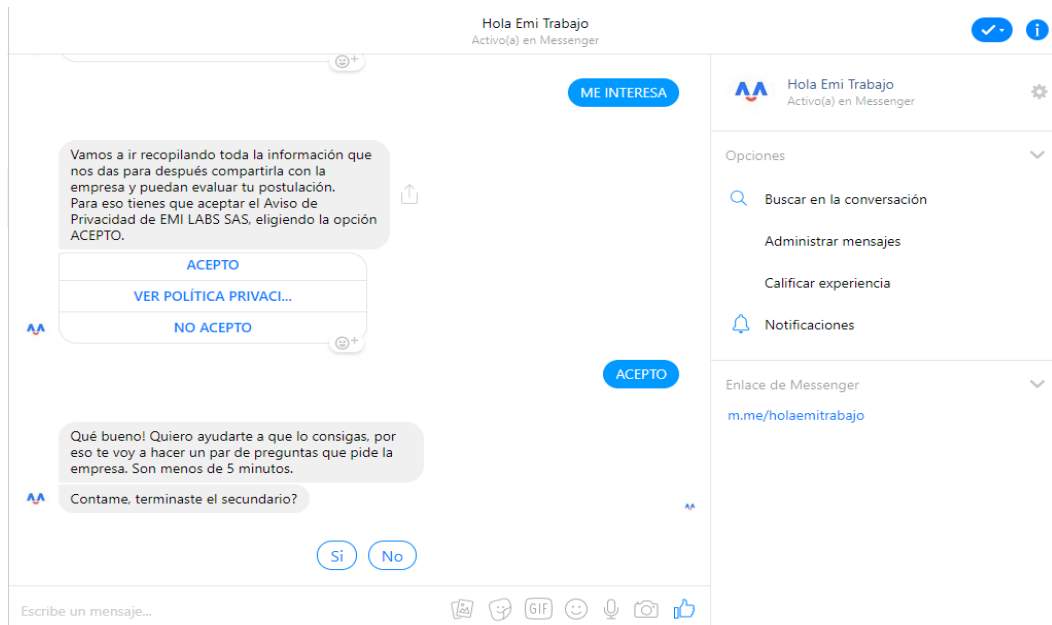


Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

*Ilustración 33 - Emi: Conformidad de políticas de privacidad*

5. A continuación, realizará las preguntas que se necesitan para hacer el primer filtro de postulaciones, a saber:

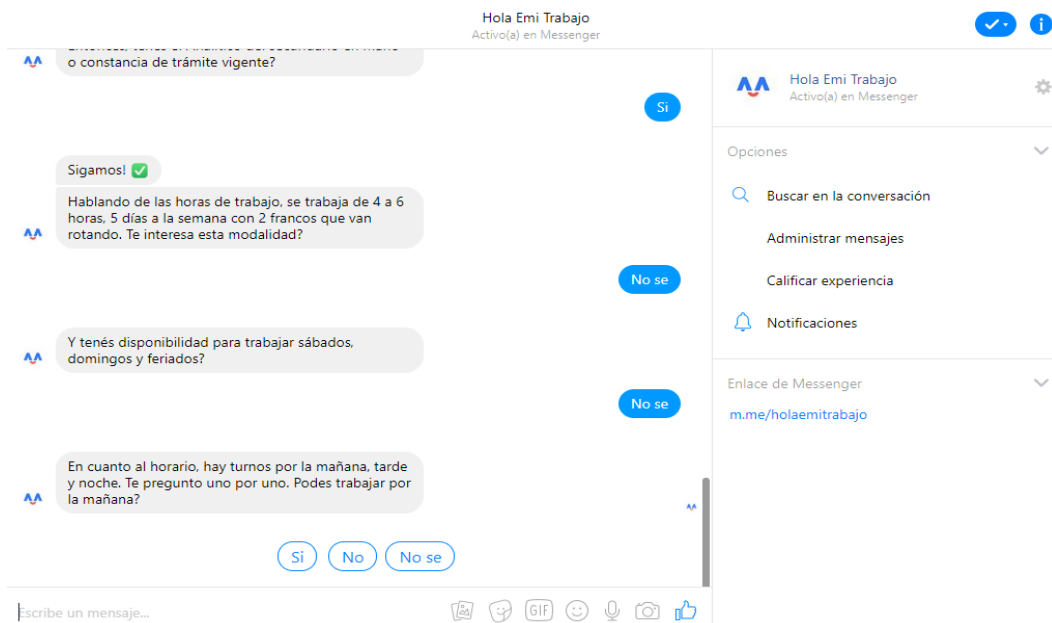
- a. Estudios secundarios completos/ en curso



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 34 - Emi: Nivel educativo

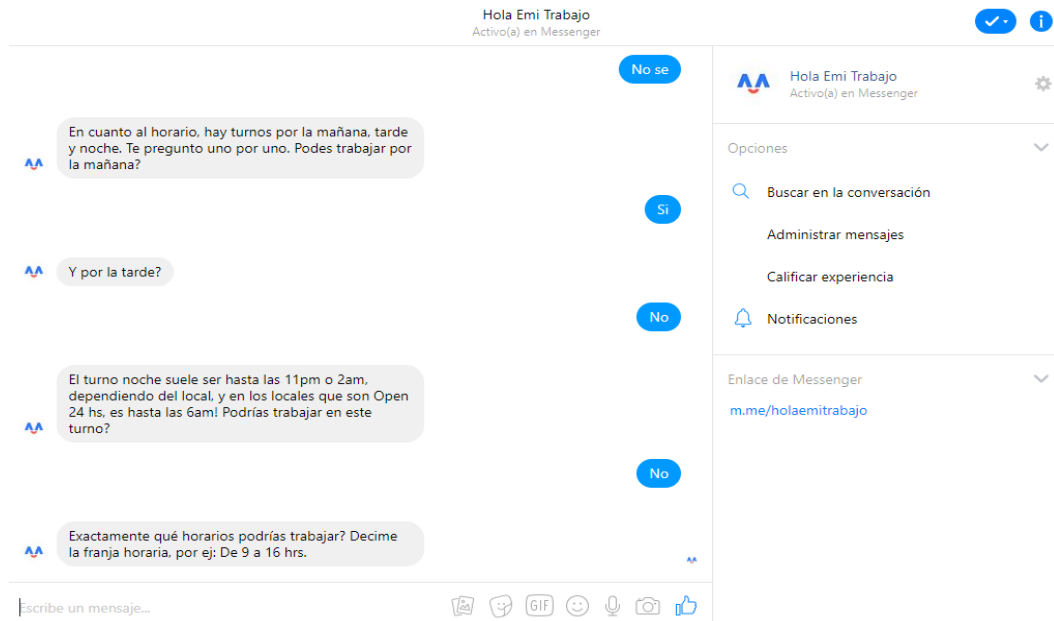
### b. Jornada de trabajo



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 35 - Emi: Descripción de jornada de trabajo

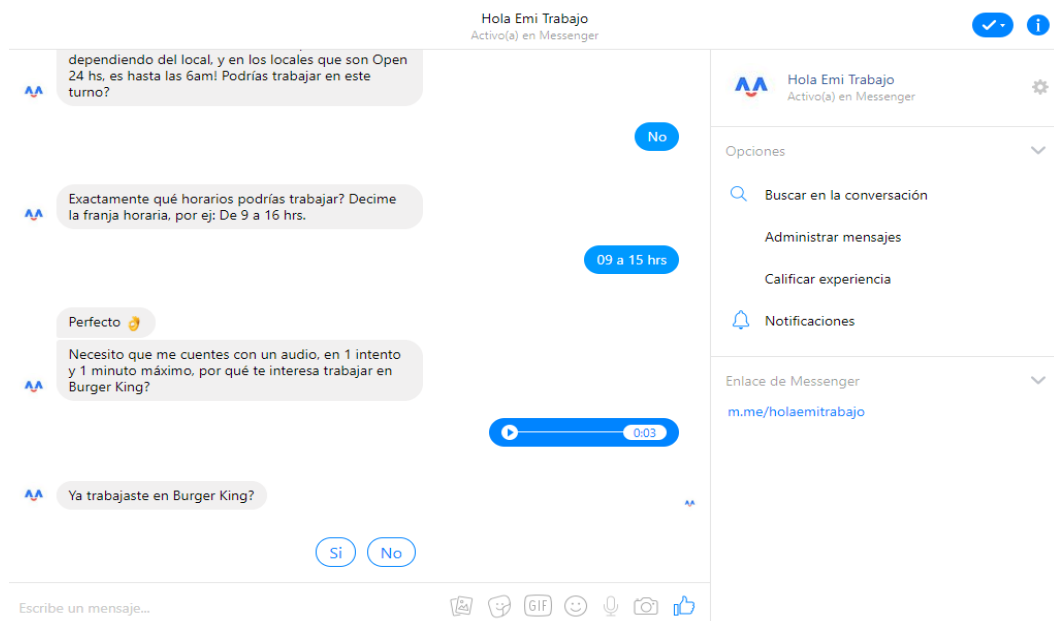
### c. Turnos disponibles y disponibilidad para trabajar



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 36 - Emi: Disponibilidad horaria

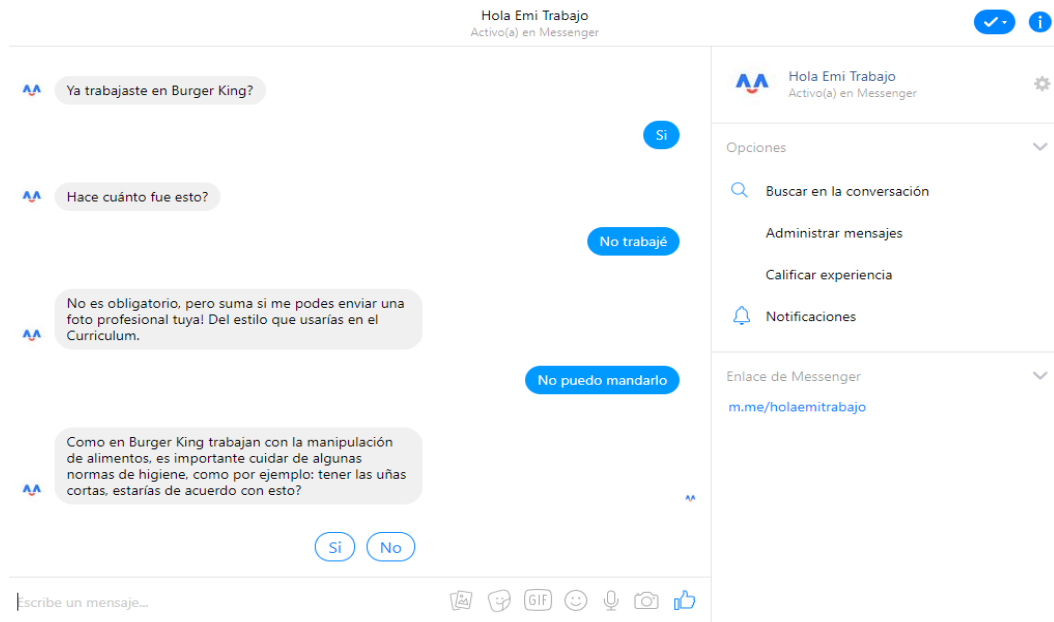
d. Motivos por los cuales desea formar parte de la compañía, y sondear si ya trabajó anteriormente en la compañía



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 37 - Emi: Motivos para sumarse a la compañía

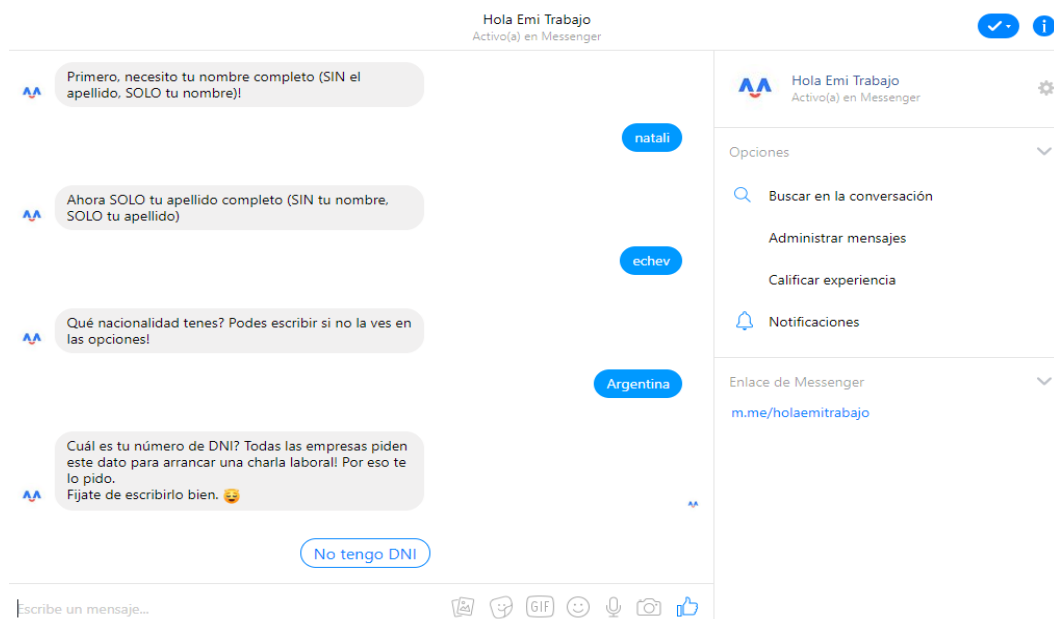
e. Foto (opcional) y sondear si está de acuerdo con las normas de higiene para manipular alimentos



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 38 - Emi: Requisitos Seguridad e Higiene

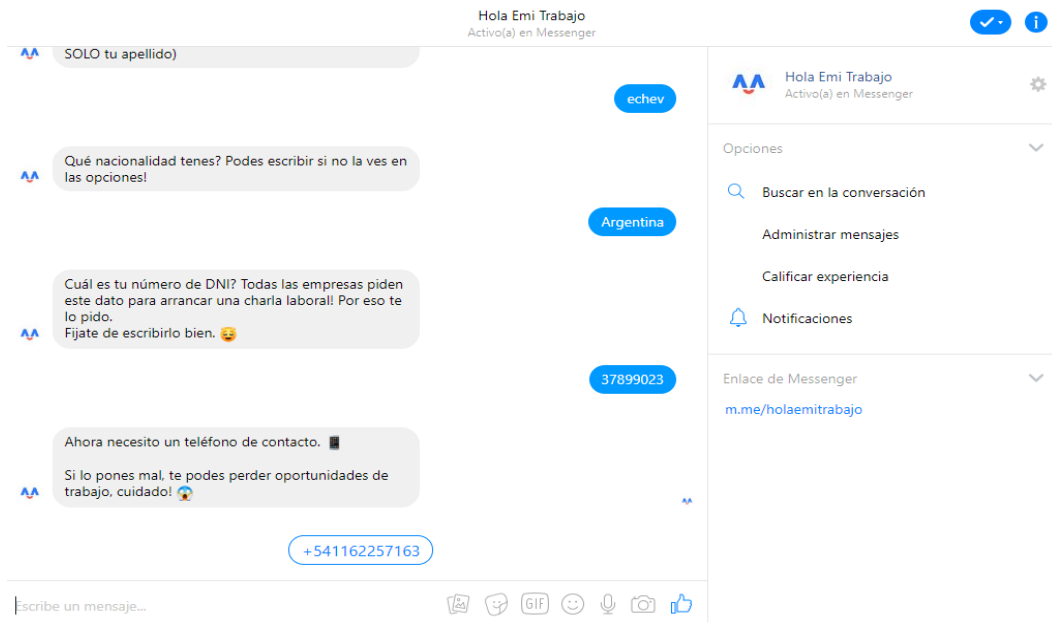
f. Nombre, apellido y DNI



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 39 - Emi: Datos personales 1

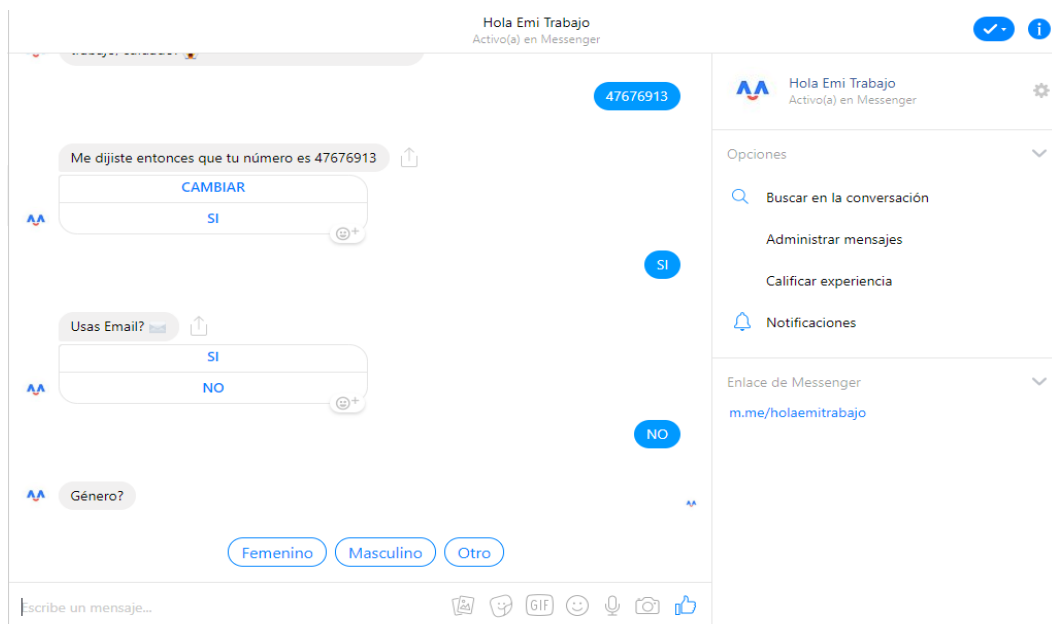
### g. Teléfono de contacto



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 40 - Emi: Datos personales 2

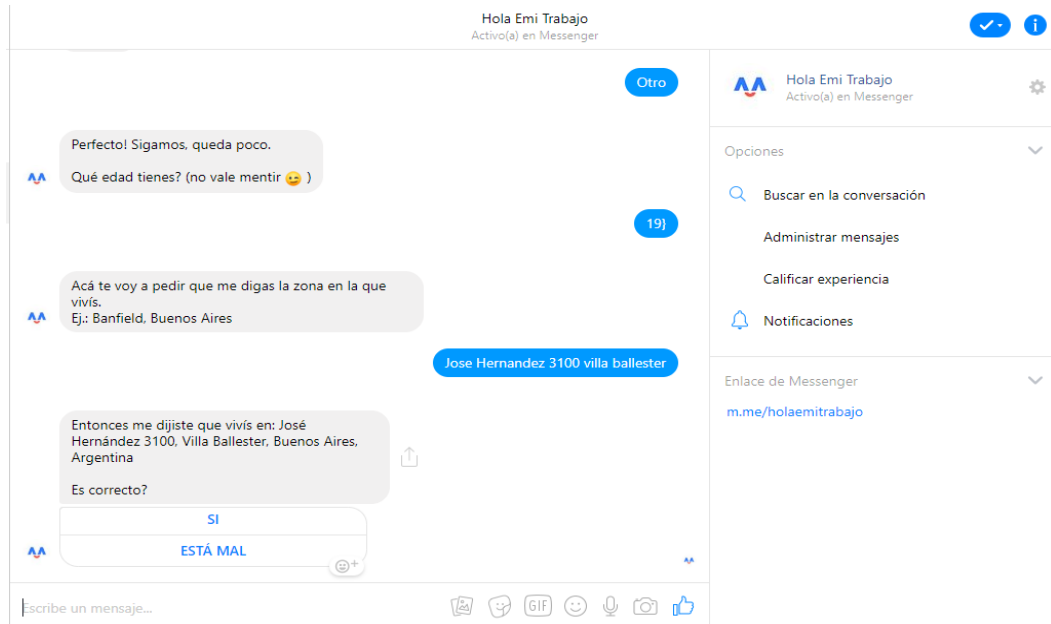
### h. Dirección de correo electrónico y género



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 41 - Emi: Datos personales 3

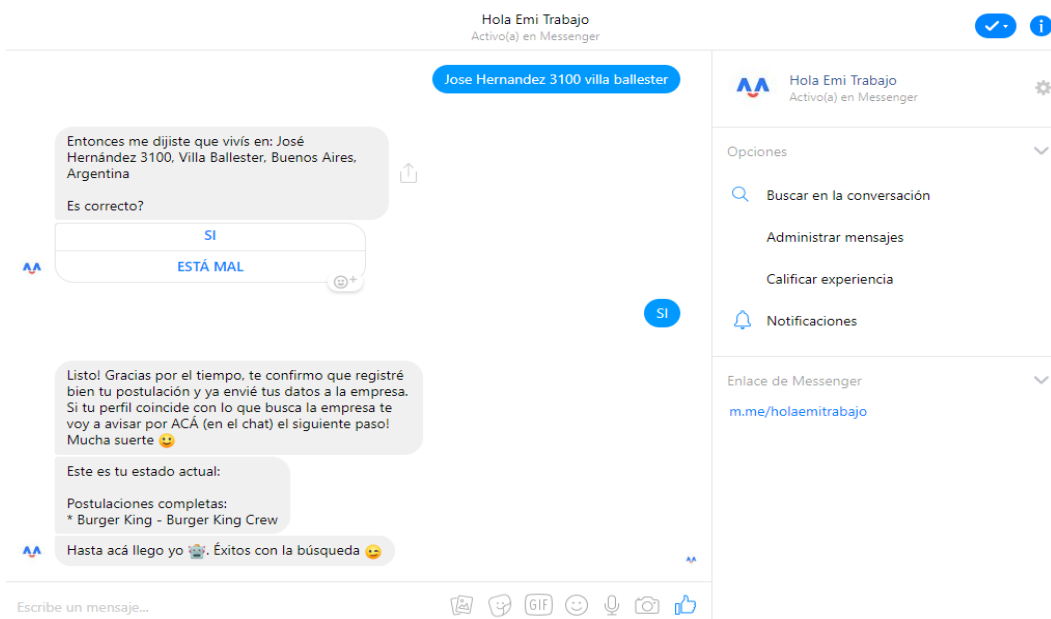
i. Edad y ubicación



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 42 - Emi: Datos personales 4

6. Finalmente confirma si acepta la postulación y el candidato sigue con el proceso de selección



Fuente: <http://www.holaemi.com/bk>

Ilustración 43 - Emi: Aceptación o rechazo de la postulación



## D2. PROPUESTA EMI

Emi Labs SAS CUIT: 30715905481  
Avenida Libertador 1002, B1638  
Vicente López, Buenos Aires,  
Argentina +54 (11) 5013 8749

### Propuesta: Emi Labs

26 de Marzo 2019 (Validez de 30 días)

#### RESUMEN

Debajo se encuentra el detalle de nuestra propuesta de piloto y esquema comercial. En caso de avanzar se enviará un acuerdo para firmar con un cronograma asociado.

Descripción de funcionalidades incluidas son:

- Contacto inmediato y personalizado de ilimitado número de candidatos interesados en la posición: Emi se integra a las diferentes fuentes de candidato y los contacta re-dirigiéndolos a un link específico para interactuar con ellos.
- Explicación del puesto y/o empresa: Al comenzar la interacción con el candidato Emi les explica la posición y puede brindar información extra en caso de que el candidato desea profundizar para conocer de la empresa y/o puesto.
- Screening inicial basado en criterios excluyentes y deseables del puesto: De manera 100% automática, interactuando via chat, Emi puede determinar qué candidatos cumplen con las condiciones básicas del puesto y quiénes no. Además les puede asignar un score en base a criterios deseables para priorizarlos.
- Comunicación de siguiente paso (entrevista o test) con el 100% de los candidatos: Se definirá un proceso con diferentes pasos para cada perfil. En base a la disponibilidad o eventos automáticos, Emi puede coordinar la primera entrevista (grupal, individual o skype) o enviar tests online externos. Esta propuesta considera una sola entrevista pero se puede armar una propuesta agreagando entrevistas siguientes.
- Recordatorios personalizados en el día de entrevista: El día de la entrevista o la noche anterior a la misma, en caso de ser por la mañana, todos los candidatos reciben una notificación a través del chat con Emi recordándoles la cita e información relevante como lugar o información a llevar.
- Exploración cualitativa de candidatos ausentes: Emi puede contactar automáticamente candidatos que no asisten a la entrevista para entender por qué no asistieron y además evaluar si son candidatos que debería ser re-agendado.
- Analytics del proceso: Se genera métricas específicas del proceso para dar visibilidad al proceso de punta a punta.
- Soporte para eventos: Se generarán códigos QRs o links específicos para poder utilizarlo en eventos, ferias o espacios físicos. Se puede generar un perfil específico que funcione para recibir información general de candidatos.
- Programa de referidos: Se genera un link especial que al ingresar se abre Whatsapp en modalidad reenvío masivo de mensaje, para facilitar la difusión de referidos. Los referidos, al ingresar, chatean con Emi.
- Acceso a funcionalidades *beta*: Basado en el criterio del representante de Customer Success asignado al cliente, se puede acceder a funcionalidades en etapa de experimentación en caso de desearlo.

- Acceso gerente sucursal: Cada responsable de tienda tiene un acceso para gestionar los candidatos que le fueron asignados y sus entrevistas. Nivel de acceso y funcionalidades son configurables.
- Módulo de aperturas: En el caso de tener aperturas de sucursales, se pueden configurar direcciones o eventos temporales.

Confidential: Information, commercial quotes, discounts, data and drawings embodied in this document are strictly confidential and are supplied on the understanding that they will be held confidentially and no disclosed to third parties without the prior written consent.

### **SCOPE + PRICING ETAPA INICIAL**

A continuación se detalla, en base a lo conversado, la propuesta mínima con que se arrancaría a trabajar. En cualquier momento el cliente puede realizar *upgrade* agregando nuevos perfiles de candidatos, usuarios o funcionalidades.

**Usuarios Recursos Humanos** 1

**Perfiles de candidatos** 1 perfil

**Soporte** Customer Success para # de usuarios

#### **Item Precio (USD)**

Setup fee para 1 perfil \$700

Cantidad de tiendas/usuarios de tienda 110 + 50 aperturas

Fee anual \$24,960

Condiciones de contrato Mínimo 1 año

Condiciones de pago Pago anual (o mensual con recargo) en ARS o USD.

### D3. PROPUESTA ONBOARDING – WOLFPACK



+5491133749884

#### Desarrollo de Realidad Aumentada.

Android e iOS.  
Tablet y Teléfonos

#### Uso:

Cada local contará con su tablet Android. Además, se puede descargar a los teléfonos por parte de los colaboradores y gerentes con el fin de poder releer procesos y generar puntos por el uso y feedback en las posibles mejoras.

#### Vamos a contar con:

Login y PASS

Acceso a la cámara y ubicación

Información para descargar como material de lectura

Para asegurar que la experiencia en el uso de los usuarios sea la esperada y que realmente reduzca costos, agilice procesos y capacite según los objetivos, vamos hacer iteraciones sobre el desarrollo, tomando en cuenta el feedback por parte de los colaboradores. De esta manera podremos ir mejorado el uso y sumando nuevas experiencias paulatinamente. Lo que se haría por Fases e iterando en cada Fase.

#### Experiencia:

Una vez que el usuario cuenta con la App en su teléfono o bien desde la tablet del local. Lo que debe hacer es apretar el ícono en el escritorio.

Se abre la App, solicita Registrarse con un mail oficial de BK.

Una vez, registrado contamos con un tutorial inicial de algunos pasos que introducirá a los usuarios a conocer sus herramientas y usos.

Luego del tutorial, la App cuenta con una Home con Menú de 4 opciones

1- Abrir experiencias AR (se abre la cámara)

2- Web BK

3- Puntajes demás locales

4- Perfil

Cuando hacemos click sobre EL PUNTO 1:

Se abre la cámara del dispositivo, y sobre imprime un cartel que dice Bienvenidos a BK.

Mediante animaciones y objetos 3D que desarrollaremos, se irá guiando al usuario por los distintos lugares del local

En cada lugar va a apuntar sobre los objetos y sobre ellos irá figurando información y forma de uso y proceso de manipulación.

Además, en cada estación, para avanzar a la siguiente, hay que hacer un ejercicio para validar la comprensión del mismo.

Por cada etapa superada en la visita 1, se irá sumando puntos individuales y grupales para el local.

Una vez que ya hicimos la primer experiencia con el guía, la app va a ser una herramienta de consulta constante para los colaboradores. Pudiendo ver, recordar, mejorar e implementar nuevos procesos con solo apuntar sobre los objetos.



+5491133749884

Punto 2:

El objetivo es que los lleve a la web interna de BK y que hay puedan contar con un acceso directo a la información diaria que hace la Cia.

Punto 3:

Ranking y Scoring

Punto 4:

Acá vas a poder agregar, foto, cambiar contraseña.

Saber tus días y horarios de trabajo.

Pequeña bio de tu persona

Back end:

Se va a armar una base de datos, para almacenar los usuarios y resultados.

Se va a desarrollar y diseñar un Portal Web para poder administrar: Usuarios, Puntos, sumar o quitar experiencias, Definir role y perfiles por usuario.

#### Metodología de trabajo:

##### Concepto creativo.

Estamos convencidos de que el éxito de cualquier acción por parte de una marca está en la esencia de su propuesta. Esta etapa es crucial para conseguir un resultado diferencial. Combinando el equipo creativo y tecnológico lo que se busca es generar experiencias con un objetivo claro que pueda ser comunicado de forma inmersiva y con un alto impacto.

##### Planificación.

Aquí concentramos el esfuerzo conjunto para elaborar un plan a fin de cumplir con los objetivos y hacer realidad el propósito del cliente. Desde el comienzo trazamos el plan que luego será ejecutado teniendo en cuenta todas las áreas de trabajo y tiempos previstos.

##### Producción / Desarrollo.

Una vez definido el alcance y el concepto creativo nuestros líderes de tecnología diseñan un proceso de producción separado en etapas a la medida de las exigencias y las dimensiones del proyecto. Somos especialistas en metodologías ágiles, garantizando un proceso ordenado y que permite el seguimiento del cliente en todas las etapas de producción.

##### Entrega

Se realiza la entrega del material y en conjunto con el cliente se garantiza una experiencia única y acorde a los estándares de la marca

##### Iteraciones

Volvemos al inicio con la recopilación de toda la información y teniendo en cuenta el nuevo objetivo a cumplir y satisfacer. Esto será un proceso mensual en el cual se destina un equipo fijo por cantidad de horas, para poder mantener, actualizar y planear los siguientes pasos en base a la información.



+5491133749884

**Presupuesto:**

Se cotiza:

- Programador Unity
- Wordpress/.NET Developer
- PHP & JAVA Developer
- Design UX/UI (Tablet, Mobile)
- Modelador 3D
- Animador 3D
- PM

<b>Propuesta Matriz</b>	<b>AR\$ 714.446,40 .- + I.V.A</b>
<b>Fee Iteraciones y mantenimiento</b>	<b>AR\$107.000.- + IVA</b>

**Detalle:**

- Se requiere un 50% por adelantado y 50% a la entrega.
- *Todos los precios están expresados en Pesos Argentinos.*
- *Presupuesto válido por 20 días.*
- *Tiempo de desarrollo: 45 días.*
- *No se contempla la subida a los Stores*

[Canal Youtube Wolfpack](#)

Anexo E – Plan de Trabajo

Tabla 14 - Plan de trabajo

Análisis de la situación actual	Planificación del proyecto	Organización de los recursos	Implementación del proyecto	Medición y análisis de resultados	Seguimiento
Noviembre 2018 - Marzo 2019 Realizar entrevistas, encuestas y Focus Group	Marzo 2019 - Junio 2019 Definir los objetivos	Junio 2019 - Julio 2019 Basarse en la planificación	Julio 2019 - Septiembre 2019 Efectuar la capacitación de los 7 Gtes de Local, mas los mandos medios del Distrito N°1.	Septiembre 2019 - Noviembre 2019 Establecer los KPIs y medidores: 1. 100% de los nuevos ingresos a partir del mes de Septiembre usan ambos procesos. 2. Disminución de un 0,20% del indicador Labor en cada local. 3. 80% de eficiencia en los exámenes del primer día. 4. Incremento de un 10% en las encuestas de Satisfacción de Clientes. 5. Incremento de 10% en la variable probabilidad de volver de la encuesta de Clientes. 6. Reducción de \$30.000 en la cuenta de centro de copiado.	Noviembre 2019 - En adelante Instruir periódicamente a los destinatarios, a través de visitas de los analistas de RRHH.
Análisis FODA	Administrar el presupuesto	Saber con cuales recursos se cuenta y con cuales no	Diseñar la actividad de una manera divertida, crear un PIN que destaque a cada uno de los miembros del equipo por ser los pioneros al implementar ambos procesos.	Continuar sumando a los Procesos a los equipos de las aperturas de nuevos locales.	
Análisis PESTEL	Definir Responsabilidades: 1. Desarrollar herramienta RRHH del Distrito N°1, para probar la herramienta: RRHH 3. Implementación de la herramienta Gte de Distrito, Gte de Local y mandos medios del Distrito N° 1 con apoyo de RRHH 4. Evento de lanzamiento general RRHH 5. Capacitación de los 14 Distritos restantes RRHH junto a Gtes de Local del Distrito N°1 6. Medición de avances y necesidades de mejoras RRHH, Gtes de Distrito, IT.	Reemplazar recursos faltantes con fuentes externas e internas: Uso de las labels que ya posee cada local. Instructivo para descargar la App en los celulares. Uso del Wifi privado de cada local. Alimentar el actual sistema de base de datos.	Evento de lanzamiento para toda la Compañía. 1. Crear video institucional que muestre a los colaboradores usando, destituando y aprendiendo con ambos procesos. 2. Charla inicial del Director de Operaciones. 3. Testimonio en vivo de Mandos Medios y nuevos colaboradores. 4. Realización de simulacro de ambos procesos. 5. Demostración de métricas con los beneficios obtenidos. 6. Entrega a cada Gerente de Local de cuadernillo explicando ambos procesos por completo y de calendario de implementación progresiva en cada uno de sus locales.	Actualizar todos los aspectos necesarios.	Rearmar el presupuesto del área de RRHH para 2020 contemplando ambos procesos.
Relevar obstáculos actuales	Definir Prioridades	Establecer límites de tiempo para cada una de las etapas	Implementación en los 14 Distritos restantes.	Cotejar la situación actual con la inicial: RRHH volverá a efectuar Entrevistas, Encuesta y Focus Group para medir la experiencia de los usuarios. El antes y el después. Como así también relevar necesidades de mejora de ambos procesos.	Efectuar avances en ambos procesos: sumando otras etapas del ciclo de vida de los colaboradores y videos de capacitación a la herramienta Emi a fin de facilitar la inducción y el primer día de cada colaborador de la compañía.
Relevar necesidades	Establecer tiempos	Revisar todos los aspectos del proyecto antes de lanzarlo: RRHH junto a ambos proveedores, al Gte de Distrito y al Gte de Local. (Local de Olivos) destinará una semana completa de prueba en uno de los locales del Distrito N°1.	Registrar las mejoras de cara al futuro: RRHH se reunirá con ambos proveedores para analizar posibles desvíos de la herramienta y ajustar.	Rearmar el presupuesto del área de RRHH para 2020 contemplando ambos procesos.	Efectuar avances en ambos procesos: sumando otras etapas del ciclo de vida de los colaboradores y videos de capacitación a la herramienta Emi a fin de facilitar la inducción y el primer día de cada colaborador de la compañía.
	Alinear el proyecto con la estrategia del negocio	Definir los aspectos del proyecto antes de lanzarlo: RRHH junto a ambos proveedores, al Gte de Distrito y al Gte de Local. (Local de Olivos) destinará una semana completa de prueba en uno de los locales del Distrito N°1.	Evaluar el ROI real	Premiar a los Gtes de Local y Mandos Medios de los 3 locales que obtengan el mejor desempeño en el uso de ambos procesos.	Premiar a los Gtes de Local y Mandos Medios de los 3 locales que obtengan el mejor desempeño en el uso de ambos procesos.
	Asegurar el apoyo - Sponsors: 1. Reunión RRHH con Director General, Director de Operaciones, efectuar demostración y mostrar propuesta de valor más ventajosa competitiva y ROI del proyecto. 2. Reunión con los 15 Gerentes de Distrito iniciando la misma con las palabras de apoyo del Director General y el Director de Operaciones. 3. Lanzamiento y capacitación Distrito N° 1 con video de palabras de ambos Directores y con el Gte de Distrito siendo parte de la misma.	Definir los beneficios	Crear un video institucional que se pueda enviar por WhatsApp a toda la compañía en el cual se muestre los logros obtenidos.	Comparar las buenas prácticas con BK Corporación a fin de que mercados de otros países puedan aprovecharlo.	Comparar las buenas prácticas con BK Corporación a fin de que mercados de otros países puedan aprovecharlo.
	Definir los beneficios	Definir los beneficios	Negociar con ambos Proveedores el Fee del año 2020.	Negociar con ambos Proveedores el Fee del año 2020.	Negociar con ambos Proveedores el Fee del año 2020.

Fuente: Elaboración Propia