



UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**Trabajo Final de Graduación
Memoria de Práctica Profesional**

**Francisco Nicolás Corrales
2023**

AUTORIDADES INSTITUCIONALES

GRAN CANCELLER

Monseñor Mario Antonio Cargnello
Arzobispo de Salta

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Constanza Diedrich

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Darío Eugenio Arias

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMIA Y

ADMINISTRACION

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

SECRETARIO ACADÉMICO

CPN Nicolás Pedro Isola

JEFE DE LA CARRERA LICENCIATURA EN RECURSOS

HUMANOS

Dra. Celina Caro



A mi madre por su apoyo inquebrantable, a mi tía por su constante estímulo y a mi cantante favorita, Taylor Swift, cuyas canciones me ayudaron a disfrutar el proceso de cada paso de la realización de este trabajo final.

UCASAL

INDICE

Contenido

1. Introducción	5
2. Breve reseña de la empresa UNILEVER.....	6
3. Datos de la pasantía	7
4. Marco teórico.....	8
4.1 Marca Empleadora.....	8
4.2 Fidelización de colaboradores.....	9
4.3 Capacitación	10
4.3.1 Contenido de la capacitación.....	12
4.3.2 Ciclo de capacitación	13
4.3.3 Capacitación y Tecnología.....	15
4.4 Off-boarding	16
4.4.1 Entrevista de salida.....	17
4.5 Liderazgo de cambio profundo.....	18
5. Funciones y objetivos de la pasantía	25
5.1 Funciones principales.....	25
5.1.1 Desarrollo de ciclo de aprendizaje, gestión del plan anual de capacitaciones y coordinación de sesiones	25
5.1.2 Contacto con universidades: firma de convenios marco, participación en ferias y eventos.....	32
5.1.3 Soporte y seguimiento al tablero de presupuesto de Employer Brand	35
5.1.4 Gestión de encuentro presencial de todos los pasantes del país	36
6. Plan de acción programado de la pasantía	40
7. Conclusión.....	41
8. Aporte Profesional.....	42
8.1 Procedimiento para Entrevistas de Salida	43
8.2 Diagrama de flujo: Entrevistas de salida	46
8.3 Modelo guía de preguntas para entrevistas de salida.....	47
9. Anexos	49
10. Bibliografía	50

1. Introducción

En un mundo empresarial en constante evolución, la gestión de recursos humanos desempeña un papel fundamental en el éxito de las organizaciones. La Licenciatura de Recursos Humanos, como disciplina académica, busca preparar a los futuros profesionales para abordar los desafíos emergentes en la gestión del talento, y uno de los aspectos cruciales en esta área es la construcción de una sólida Marca Empleadora. En este contexto, la realización de una pasantía en el equipo de Marca Empleadora de Unilever, una de las empresas líderes a nivel global, proporciona una oportunidad inigualable para explorar y comprender en profundidad los procesos y estrategias que subyacen en la atracción y retención de talento.

La Marca Empleadora, o Employer Branding, se ha convertido en un componente esencial en la estrategia de recursos humanos de las organizaciones. No se trata solo de atraer candidatos calificados, sino también de atraer a los candidatos que mejor se adapten a la cultura y los valores de la empresa. El enfoque en la Marca Empleadora no solo atrae a talentos excepcionales, sino que también refuerza su posición como empleador preferido en un mercado altamente competitivo.

Este trabajo final tiene como objetivo documentar y analizar la experiencia de una pasantía en el equipo de Marca Empleadora de Unilever, explorando de manera integral cómo la empresa aborda la construcción y gestión de su Marca Empleadora. A lo largo de este trabajo, se examinarán las prácticas y las lecciones aprendidas durante la pasantía, con el fin de contribuir al entendimiento más amplio de la gestión de la Marca Empleadora y su impacto en la gestión del talento en el ámbito de los Recursos Humanos.

Este estudio representa un testimonio de la importancia de la colaboración entre la universidad y el mundo empresarial en la formación de futuros profesionales de Recursos Humanos. Además, ofrece una visión única sobre las prácticas de una de las compañías más influyentes en el mercado, y su relevancia en un mercado laboral en constante transformación.

A lo largo de estas páginas, se desplegará una exploración detallada de la experiencia en el equipo de Marca Empleadora de Unilever y se analizarán sus implicaciones para la atracción y retención de talento, proporcionando una valiosa perspectiva para estudiantes, académicos y profesionales en la disciplina de Recursos Humanos.

2. Breve reseña de la empresa UNILEVER

Unilever es una empresa multinacional presente en todo el mundo que se dedica a la fabricación de productos de consumo masivo. Actualmente, en Argentina, se destaca por marcas de cuidado personal como Dove, Sedal, Axe y también marcas relacionadas a la comida como Hellmans, Savora, Knorr, Maizena, entre otras.

Dentro de la empresa, desarrollo mi pasantía en el equipo de Employer Brand, el mismo forma parte del área de Recursos Humanos dentro de Unilever. En Employer Brand, nos encargamos de la planificación y ejecución de la estrategia de Marca Empleadora para todo Unilever Argentina.

En el equipo, entendemos a la marca empleadora como una herramienta de cultura para crear narrativa interna y externa sobre la relación de las personas con la experiencia de trabajo. La gestión de marca empleadora genera coherencia entre la percepción de la marca, la experiencia vivida y la verbalización de las personas sobre ella.

Para lograr crear esta narrativa, es importante contar con un manifiesto. En Unilever es el siguiente:

“Formar parte de Unilever es comprometerse en la transformación de la vida de millones de personas. ¿Cómo? Aplicando tu manera única de ver el mundo en el proyecto que mejor se ajusta a tus habilidades. Creemos que la mejor forma de que pasen las cosas es disfrutando el proceso y siendo uno mismo. Por eso, ser parte de Unilever es trabajar con libertad para transformar ideas en realidades y construir un futuro mejor juntos.”

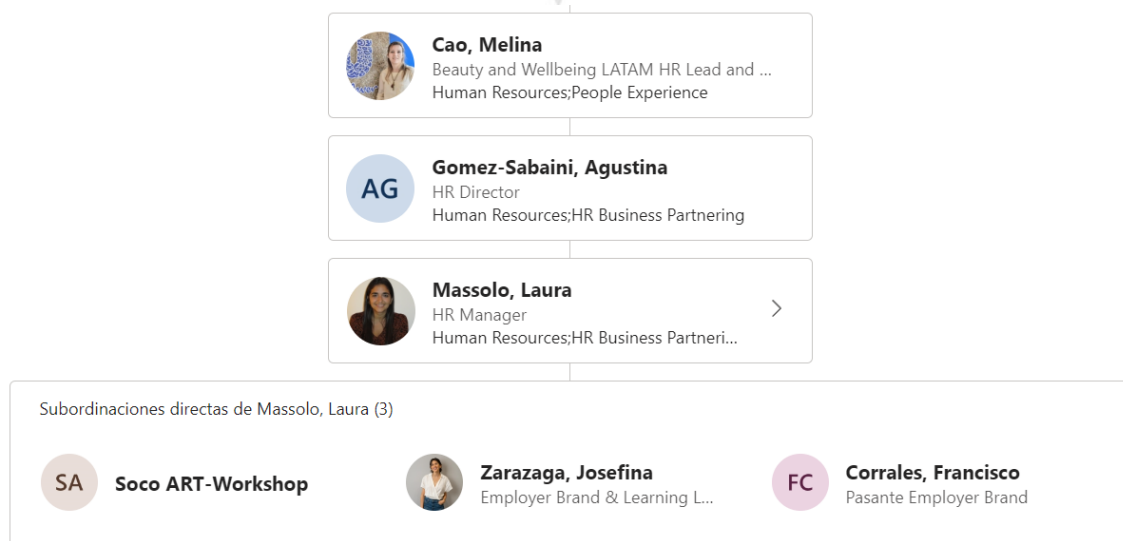
Para lograrlo, Unilever lo realiza a través del Storytelling mediante los siguientes drivers:

- Disfrutamos haciendo.
- Somos #inclUencers.
- Libres para transformar.

3. Datos de la pasantía

- ✓ Lugar de Práctica o Pasantía: UNILEVER ARGENTINA
- ✓ Función específica de la organización: producción y distribución de productos de consumo masivo tanto de higiene personal como en la industria alimenticia.
- ✓ Dirección: Av. Bouchard 4191, Buenos Aires.
- ✓ Apellido y Nombre del/ la pasante/ practicante: Francisco Nicolás Corrales
- ✓ DNI: 39397831
- ✓ Supervisora cargo en la Organización: Josefina Zarazaga
- ✓ Función que desarrolla: Employer Brand Lead
- ✓ Fecha de inicio de la actividad: 01/11/2022
- ✓ Fecha de finalización de la actividad: 31/12/2023
- ✓ Proceso avalado para el trabajo: 30/04/2023

Cuadro 1: Organigrama de Recursos Humanos en Unilever Argentina



Fuente: Unilever Argentina Microsoft Teams, 2023.

4. Marco teórico

Para iniciar el desarrollo del presente trabajo final, es de suma importancia aclarar algunos conceptos. En primer lugar, se puede dar inicio con la relación de la marca empleadora con el área de Recursos Humanos.

4.1 Marca Empleadora

“La marca empleadora es una estrategia para fomentar espacios de trabajo valiosos, motivantes y justos para las personas dentro de la organización, que mejoren la imagen hacia adentro y hacia afuera de la empresa. El público objetivo no son los clientes o los consumidores, sino los colaboradores y los futuros nuevos talentos.” [\(12\) ¿Qué es la marca empleadora? | LinkedIn](#)

El artículo proporciona una visión clara y precisa de lo que implica la marca empleadora o employer branding en el entorno empresarial actual. Cita acertadamente a la marca empleadora como una estrategia destinada a fomentar espacios de trabajo valiosos, motivadores y justos para los colaboradores, mejorando la percepción tanto interna como externa de la empresa.

Es crucial destacar la importancia de esta estrategia en un mundo empresarial donde la retención de talento y la atracción de nuevos talentos son esenciales. El artículo subraya acertadamente cómo esta estrategia no se limita a un departamento de Recursos Humanos, sino que abarca a toda la organización, ya que afecta a todos los sectores de la empresa.

Además, el artículo resalta de manera clara y concisa los beneficios que ofrece la marca empleadora, como mejorar el bienestar organizacional, aumentar la productividad, retener el talento, crear conversaciones positivas y atraer a nuevos talentos. Esta información es esencial para comprender por qué las organizaciones deben invertir en su marca empleadora y cómo esta estrategia puede influir en el éxito empresarial a largo plazo.

En síntesis, el artículo proporciona una sólida introducción a la marca empleadora y su relevancia en el mundo empresarial de hoy en día. Las definiciones y los beneficios destacados en el artículo son valiosos para aquellos que desean comprender y aprovechar al máximo esta estrategia.

Si bien el artículo habla de retener, es importante destacar la fidelización de los colaboradores. De esta manera, no se enfocan los esfuerzos en retener y no dejar ir a las personas. Entonces, sucede que los trabajadores eligen a la empresa para continuar y desarrollar su carrera profesional.

La retención, si bien es importante, puede ser un enfoque pasivo que se centra en evitar la pérdida de talento, pero no necesariamente implica un alto grado de satisfacción o compromiso por parte de los empleados. Las organizaciones que se enfocan exclusivamente en la retención a menudo corren el riesgo de que los empleados permanezcan en la empresa por inercia o falta de mejores oportunidades en otros lugares. Esto puede llevar a una fuerza laboral apática y desmotivada, lo que, a su vez, afecta negativamente la productividad y la cultura organizacional.

4.2 Fidelización de colaboradores

“Cuando se habla de la fidelización de empleados se hace referencia a una serie de técnicas que buscan el compromiso por parte de la plantilla, para que, por sí misma, decida permanecer en la empresa.” [►10 estrategias básicas para fidelizar a tus empleados Estrategias básicas para fidelizar a tus empleados \(affinis.es\)](#)

En primer lugar, de acuerdo con el artículo de la consultora Affinis, es importante identificar el talento para poder saber a quienes fidelizar. Destaca que un profesional o empleado con talento es aquel que cuenta con una serie de habilidades y competencias en su puesto de trabajo que le permiten lograr resultados satisfactorios para la organización. Pero, además, busca mejorar sus conocimientos para poder alcanzar la excelencia.

El artículo proporciona un conjunto de estrategias básicas para fidelizar a los empleados que resultan valiosas en un entorno laboral competitivo y en constante cambio. Estas estrategias incluyen la identificación del talento existente, la inversión en formación continua, el reconocimiento del valor de los empleados, la consideración de beneficios socioeconómicos, el fomento del desarrollo profesional, la creación de un buen clima laboral, la motivación, la realización de encuestas de satisfacción laboral, el fortalecimiento del espíritu de equipo y la realización de entrevistas de egreso.

El artículo pone de manifiesto la importancia crucial de la formación en el proceso de fidelización de empleados. Señala acertadamente que la formación continua no solo mantiene actualizados los conocimientos de los colaboradores, sino que también debe traducirse en resultados visibles en términos de rendimiento y productividad en la empresa.

Esta perspectiva resalta el valor real de la formación, que va más allá de la adquisición de habilidades y competencias. La inversión en el desarrollo profesional de los empleados no solo les beneficia, sino que también es fundamental para el éxito de la organización en un mundo empresarial en constante evolución.

La formación no solo es una oportunidad para que los empleados mejoren su desempeño actual, sino que también es una inversión en el futuro de la empresa. Cuando los colaboradores sienten que la organización se preocupa por su crecimiento y desarrollo, están más comprometidos y son más leales a la empresa.

En este sentido, la formación se convierte en una estrategia ganar-ganar, donde tanto la organización como sus empleados se benefician. Los empleados adquieren nuevas habilidades y conocimientos, lo que les permite avanzar en sus carreras y contribuir de manera más significativa al éxito empresarial. A su vez, la organización obtiene un equipo más capacitado y motivado, lo que impulsa la productividad y la competitividad.

En resumen, el artículo resalta acertadamente la formación como una de las estrategias fundamentales para fidelizar a los empleados. Esta inversión en desarrollo profesional se puede llevar a cabo a través de la planificación de un plan de capacitación anual, teniendo en cuenta tanto intereses como necesidades detectadas.

4.3 Capacitación

“La capacitación es el proceso educativo de corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.” Chiavenato - Administración de Recursos Humanos (2011).

El concepto de capacitación, tal como lo describe Chiavenato, ofrece una perspectiva clara y fundamental sobre este proceso educativo en el contexto laboral. La capacitación es un pilar esencial en la gestión de recursos humanos y el desarrollo de competencias en una organización.

La definición de Chiavenato destaca varios aspectos esenciales. En primer lugar, enfatiza que la capacitación es un proceso educativo de corto plazo. Esto significa que se trata de una inversión en el desarrollo de las habilidades y competencias de los empleados que se lleva a cabo de manera sistemática y organizada, con el propósito de alcanzar objetivos específicos. La capacitación no es un evento aislado, sino un proceso continuo que busca mejorar y enriquecer las capacidades de los colaboradores.

La idea de que la capacitación implica la adquisición de conocimientos específicos y el desarrollo de habilidades es fundamental. En un entorno laboral

en constante cambio, es esencial que los empleados estén equipados con las habilidades y competencias necesarias para enfrentar los desafíos actuales y futuros. Además, Chiavenato destaca que la capacitación no se limita solo a lo técnico; también involucra actitudes frente a la organización, la tarea y el ambiente. Esto refleja la importancia de la formación en el desarrollo de una cultura y una mentalidad coherentes con los objetivos y valores de la organización.

En resumen, la definición de capacitación de Chiavenato destaca la importancia de este proceso en la adquisición de conocimientos, desarrollo de habilidades y mejora de competencias de los empleados. La capacitación no solo beneficia a los individuos al ayudarles a crecer profesionalmente, sino que también es fundamental para el éxito de la organización al asegurarse de que su fuerza laboral esté constantemente actualizada y alineada con los objetivos de la empresa. En un mundo empresarial en constante cambio, la capacitación es un componente clave para la adaptación y la mejora continua.

Si vamos a un concepto más limitado, Flippo explica que la “capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de determinado puesto o trabajo” FLIPPO, EDWIN B. Princípios de administração de pessoal, São Paulo, Atlas, 1970.

El concepto de capacitación presentado por Flippo, que se centra en el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el desempeño de un puesto o trabajo específico, proporciona una definición importante, pero, al mismo tiempo, limitada de la capacitación en el entorno laboral.

Este enfoque es valioso en la medida en que subraya la necesidad de capacitar a los empleados para que puedan cumplir con eficacia con las responsabilidades de sus puestos de trabajo. Sin embargo, se considera limitado porque no abarca la amplitud de lo que puede lograr una capacitación efectiva. La capacitación no solo se trata de impartir conocimientos técnicos o habilidades específicas, sino que también debe considerar aspectos como el desarrollo de habilidades de comunicación, la adaptabilidad, la resolución de problemas y la inteligencia emocional.

El mundo laboral actual es altamente dinámico y diverso, lo que requiere una capacitación que vaya más allá de la simple adquisición de habilidades técnicas. La capacitación efectiva debe preparar a los empleados para enfrentar una variedad de desafíos y adaptarse a un entorno en constante cambio. También debe fomentar un ambiente de aprendizaje continuo, en el que los empleados no solo adquieren conocimientos para su puesto actual, sino que también están preparados para roles futuros y oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

Por lo tanto, aunque el enfoque de Flippo destaca una parte esencial de la capacitación, es fundamental reconocer que la capacitación no debe limitarse únicamente al conocimiento y la pericia para un trabajo específico. Una capacitación más completa y efectiva considera tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas, y prepara a los empleados para abordar los desafíos actuales y futuros en un entorno empresarial en constante evolución.

Por otro lado, tenemos a McGehee que sostiene que “la capacitación significa educación especializada. Comprende todas las actividades que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales.” MCGEHEE, W. y THAYER, P. W. Training in Business and Industry, Nueva York, Wiley Interscience, 1961.

El concepto de capacitación presentado por McGehee ofrece una perspectiva amplia y completa sobre el alcance de este proceso en el contexto empresarial y de recursos humanos. Definir la capacitación como “educación especializada” enfatiza la importancia de este proceso para adquirir habilidades y competencias específicas que son esenciales en el entorno laboral actual.

La definición de McGehee subraya que la capacitación no se limita únicamente a la adquisición de habilidades motoras o técnicas, sino que abarca un espectro mucho más amplio. Esto incluye el desarrollo de habilidades administrativas, lo que destaca la relevancia de la capacitación en la formación de líderes y gestores en una organización. Además, menciona que la capacitación también influye en las actitudes de los empleados frente a problemas sociales, lo que refleja la importancia de la formación en cuestiones como la ética empresarial y la responsabilidad social.

Para concluir, la definición de capacitación de McGehee destaca que este proceso es mucho más que la adquisición de habilidades técnicas. Es una inversión en el desarrollo integral de los empleados, que incluye tanto aspectos técnicos como habilidades administrativas y actitudes hacia cuestiones sociales. La capacitación es esencial para preparar a los empleados para enfrentar los desafíos complejos y variados del mundo empresarial actual.

4.3.1 Contenido de la capacitación

En cuanto al contenido de la capacitación, Chiavenato destaca cuatro formas del cambio de la conducta:

- 1) Transmisión de la información.
- 2) Desarrollo de habilidades.
- 3) Desarrollo o formación de actitudes.

4) Desarrollo de conceptos.

El enfoque de Chiavenato en la capacitación refleja la diversidad de objetivos y enfoques que pueden abordarse dentro de este proceso. Es evidente que la capacitación va más allá de la simple transmisión de información. Abarca la transmisión de conocimientos, pero también se extiende a la adquisición de habilidades, la modificación de actitudes y el desarrollo de conceptos.

La transmisión de información, como bien señala Chiavenato, es un elemento esencial en muchos programas de capacitación. Sin embargo, el verdadero desafío radica en cómo se distribuye esta información entre el talento. La información a menudo se enfoca en aspectos relacionados con el trabajo, como detalles sobre la empresa, sus productos, servicios y políticas. Además, puede incluir la introducción de nuevos conocimientos.

La capacitación también abarca el desarrollo de habilidades, que se relaciona directamente con el desempeño de las tareas actuales o futuras. Este aspecto es fundamental para que los empleados puedan llevar a cabo sus funciones de manera efectiva y eficiente.

Además, la capacitación no se limita a la transmisión de información y al desarrollo de habilidades. También implica la modificación de actitudes, lo que puede ser esencial para aumentar la motivación de los empleados o para fomentar una mejor comprensión de las interacciones con los clientes. La adquisición de nuevos hábitos y actitudes es un componente importante de la capacitación, especialmente en áreas como ventas y atención al cliente.

Modificar actitudes es un desafío ya que abarca al desarrollo de las competencias personales. Estas competencias forman parte del interior de cada persona y son parte de su “ser”, por lo tanto son las más difíciles de desarrollar.

Por último, la capacitación también puede centrarse en el desarrollo de conceptos. Esto va más allá de la mera transmisión de información; se trata de elevar la capacidad de abstracción y la concepción de ideas y filosofías. Este enfoque es valioso para fomentar una visión más amplia y global en la toma de decisiones y la gestión.

4.3.2 Ciclo de capacitación

De acuerdo con Chiavenato, en términos amplios, la capacitación implica un proceso de cuatro etapas:

1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico).
2. Programa de capacitación para atender las necesidades.

3. Implantación y ejecución del programa de capacitación.

4. Evaluación de los resultados.

La gestión efectiva de la capacitación en una organización es un proceso continuo y completo, como destaca Chiavenato. Cada etapa desempeña un papel crucial en el desarrollo de los empleados y en el logro de los objetivos organizacionales.

Chiavenato subraya que la primera etapa, la detección de las necesidades de capacitación, es un diagnóstico que identifica las brechas entre las habilidades y competencias actuales de los empleados y las requeridas para cumplir con los objetivos de la empresa. Este proceso proporciona una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y garantiza que los recursos de capacitación se dirijan de manera precisa.

Una vez identificadas las necesidades, se procede a diseñar el programa de capacitación. Chiavenato enfatiza que este programa debe ser cuidadosamente estructurado, con contenidos pertinentes y métodos de entrega efectivos. Debe ser adaptable para abordar las necesidades individuales de los empleados y para adaptarse a los cambios en la organización.

Con el programa diseñado, Chiavenato destaca que la etapa de implantación y ejecución es crucial. Durante esta fase, se implementan las estrategias de capacitación planificadas, asegurando que los empleados tengan acceso a una formación de calidad y la oportunidad de aplicar lo que han aprendido en sus roles diarios. La capacitación debe ser una experiencia activa y participativa para maximizar su efectividad.

Finalmente, la evaluación de los resultados, según Chiavenato, cierra el ciclo de capacitación. Durante esta etapa, se mide el impacto de la capacitación en términos de mejora en el desempeño de los empleados y en los objetivos organizacionales. La evaluación proporciona retroalimentación valiosa que informa ajustes y mejoras para futuros programas de capacitación.

En conjunto, siguiendo el enfoque de Chiavenato, estas etapas forman un ciclo continuo de gestión de la capacitación en una organización. Comenzando con la identificación de necesidades, pasando por el diseño, la implementación y la evaluación, este proceso contribuye al crecimiento y éxito tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. La capacitación bien gestionada es esencial para mantenerse competitivo en un entorno empresarial en constante evolución.

4.3.3 Capacitación y Tecnología

“La innovación tecnológica y las plataformas e-learning facilitan la capacitación de la fuerza laboral. Además, sirven de apoyo para gestionar eficazmente el aprendizaje organizacional.

Por otro lado, las nuevas tecnologías aplicadas a la capacitación ayudan a maximizar los beneficios de la transformación tecnológica. Particularmente, cuando el aprendizaje y la formación es continua, ya que garantizan el máximo rendimiento de tu inversión.” [La Innovación Tecnológica en la Capacitación - U-Sellers](#)

El artículo de USellers destaca un punto esencial en el ámbito de la capacitación y el desarrollo de la fuerza laboral: el papel fundamental de la innovación tecnológica y las plataformas de e-learning. Estas herramientas se han convertido en aliados clave para las organizaciones que buscan gestionar eficazmente el aprendizaje organizacional.

La capacidad de brindar capacitación a través de plataformas de e-learning es un cambio transformador en la forma en que las empresas abordan el desarrollo de sus empleados. Estas tecnologías permiten la flexibilidad en el aprendizaje, lo que es esencial en un entorno laboral en constante cambio. Los empleados pueden acceder a contenidos de capacitación desde cualquier lugar y en cualquier momento, lo que se traduce en un aprendizaje más conveniente y adaptable a sus necesidades.

Además, el artículo destaca un punto crucial: la formación continua. En un mundo empresarial en constante evolución, el aprendizaje no es un evento único, sino un proceso continuo. Las tecnologías aplicadas a la capacitación garantizan que esta formación continua sea efectiva y que la inversión en desarrollo de recursos humanos se traduzca en un máximo rendimiento.

En conclusión, la combinación de innovación tecnológica y e-learning es esencial para el desarrollo efectivo de la fuerza laboral en la era actual. Estas herramientas ofrecen flexibilidad, accesibilidad y la capacidad de mantener el aprendizaje en curso, lo que es fundamental para el éxito de las organizaciones en un mundo empresarial impulsado por la transformación tecnológica.

Por otro lado, Sebastián Aveille, gerente de Pymes de Microsoft Argentina explica que “las pymes son una pieza clave para el desarrollo sostenible y a largo plazo del país. Todos los años, estudiamos su vínculo con la tecnología. Su uso está presente en el día a día de las pymes argentinas, y éste aumenta conforme su tamaño. Si bien queda mucho por hacer, podemos decir que gran parte de las pymes argentinas avanzaron un 70% en su proceso de transformación digital:

hoy, la mayoría ya conoce y cuenta con soluciones de productividad, recursos digitalizados y en la nube y programas de visualización de datos. La oportunidad hoy está en que puedan avanzar y dar un paso más con tecnologías más sofisticadas de inteligencia artificial, automatización y analítica de datos que las ayudarían a crecer en su negocio”. [Nuevas tecnologías y capacitación digital: dos claves para la resiliencia de las pymes argentinas - News Center Latinoamérica \(microsoft.com\)](#)

La afirmación de Sebastián Aveille, gerente de Pymes de Microsoft Argentina, pone en manifiesto un hecho fundamental: las pequeñas y medianas empresas son un componente esencial para el desarrollo sostenible y a largo plazo de un país. Su vinculación con la tecnología es un indicador significativo de su capacidad para evolucionar y prosperar en un mundo empresarial en constante cambio.

Es alentador ver que la mayoría de las pymes argentinas han avanzado significativamente en su proceso de transformación digital. Han adoptado soluciones de productividad, han digitalizado recursos y datos en la nube, y han implementado programas de visualización de datos. Esto demuestra una adaptabilidad y una comprensión de la importancia de la tecnología en el entorno empresarial actual.

La observación de Aveille sobre la oportunidad de dar un paso más hacia tecnologías más sofisticadas, como la inteligencia artificial, la automatización y la analítica de datos, es esencial. Estas tecnologías tienen el potencial de impulsar el crecimiento y la eficiencia de las pymes, lo que es beneficioso tanto para ellas como para la economía en general. Sin embargo, es importante destacar que, si bien el progreso es evidente, todavía queda mucho por hacer en este viaje de transformación digital.

4.4 Off-boarding

“El offboarding consiste en todas aquellas acciones orientadas a hacer del cese de actividad de un empleado un proceso satisfactorio.” [Offboarding: qué es y cómo implementar un programa de salida - DAY.IO](#)

El concepto de offboarding, tal como se describe en el artículo, es una herramienta valiosa y necesaria en la gestión de recursos humanos. A menudo, gran parte del enfoque se centra en el proceso de incorporación de nuevos empleados, mientras que el proceso de separación de un empleado a menudo se pasa por alto. Sin embargo, es igualmente importante, si no más, asegurarse de que la salida de un empleado sea un proceso satisfactorio y respetuoso.

El offboarding no se trata simplemente de la administración de trámites y la recopilación de activos de la empresa, sino de abordar las necesidades emocionales y profesionales del empleado que se va. Esto puede incluir proporcionar retroalimentación constructiva, ayudar en la transición a un nuevo empleo o incluso mantener conexiones con ex empleados que pueden ser recursos valiosos en el futuro.

Un proceso de offboarding efectivo puede tener un impacto positivo en la reputación de la empresa, tanto interna como externamente. Los empleados que se despiden de manera respetuosa y que se sienten valorados son más propensos a hablar bien de la empresa, lo que puede atraer a nuevos talentos y mantener relaciones positivas con clientes y socios comerciales.

En conclusión, el offboarding es una parte esencial de la gestión de recursos humanos que contribuye al bienestar de los empleados y al éxito general de la organización. Al abordar el cese de actividad de un empleado como un proceso satisfactorio, las empresas pueden demostrar su compromiso con el cuidado de su personal y construir relaciones más sólidas en el mundo empresarial.

4.4.1 Entrevista de salida

“Se trata de un recurso muy útil dado que nos brindará información de gran importancia sobre cómo es el ambiente laboral de la empresa. Y también cómo está funcionando el employer branding” [Offboarding: qué es y cómo implementar un programa de salida - DAY.IO](#)

El artículo resalta con precisión la importancia de la entrevista de salida como un recurso valioso para evaluar tanto el ambiente laboral como el funcionamiento del employer branding en una empresa. Este enfoque es crucial para mantener una cultura empresarial saludable.

La entrevista de salida proporciona una oportunidad única para que los empleados salientes compartan sus experiencias, percepciones y opiniones sobre la empresa. Este proceso de retroalimentación es fundamental para comprender la dinámica interna de la organización y detectar posibles problemas en el ambiente laboral. La información obtenida puede ayudar a identificar áreas de mejora y tomar medidas proactivas para mantener una cultura positiva.

Además, el artículo destaca cómo esta entrevista también arroja luz sobre el employer branding. La forma en que un empleado percibe su experiencia en la empresa tiene un impacto directo en la imagen de la organización como empresa empleadora. Evaluar esta percepción es fundamental para garantizar que la promesa de la marca empleadora se cumpla y para mantener una reputación atractiva en el mercado laboral.

Por lo tanto, la entrevista de salida es una herramienta esencial en la gestión de recursos humanos. Proporciona información valiosa sobre el ambiente laboral y la situación del employer branding, lo que permite a las organizaciones ajustar estrategias, mejorar la fidelización de talento y mantener una cultura empresarial positiva y saludable.

4.5 Liderazgo de cambio profundo

“El cambio significativo sólo ocurre cuando es impulsado desde la cumbre”.

“No tiene sentido seguir adelante a menos que el director ejecutivo esté a bordo”

“Nada ocurrirá sin participación de la alta administración”.

Senge, P. M. 2000. La danza del cambio. Editorial Norma.

La reflexión planteada sobre el paradigma del liderazgo en el mundo actual es sumamente relevante. El concepto de idealizar a líderes como héroes capaces de salvar a las organizaciones de problemas estructurales refleja una tendencia que, según los planteamientos expuestos, podría generar más problemas que soluciones.

La crítica hacia la figura del "líder héroe" destaca el círculo vicioso que se forma, donde cambios drásticos impuestos desde la cima no se traducen en prácticas reales debido a la resistencia de los empleados que compiten entre sí por complacer a los superiores. Esta dinámica, según el análisis de Peter Senge, no solo limita la capacidad de liderazgo en toda la organización, sino que también obstaculiza la innovación y el desarrollo a largo plazo.

La conexión entre este fenómeno y las demandas de los inversionistas por rendimientos a corto plazo subraya un problema más amplio en el mundo de los negocios. La necesidad de resultados inmediatos puede llevar a estrategias que descuidan inversiones a largo plazo en el desarrollo de capacidades colectivas de innovación, lo cual, según se argumenta, eventualmente conduce a rendimientos mediocres.

La distinción entre cumplimiento y compromiso en el contexto del cambio organizacional es otro punto clave. La afirmación de que la mayoría de los esfuerzos de cambio se basan en el cumplimiento y no requieren verdadero compromiso destaca la importancia de fomentar un ambiente en el que los empleados estén comprometidos genuinamente con la visión y los objetivos de la organización.

La crítica a la asociación automática entre la posición de alto directivo y el liderazgo es esencial. La definición propuesta en el libro, que ve el liderazgo como la capacidad de una comunidad para dar forma a su futuro y sostener procesos de cambio, ofrece una perspectiva más inclusiva y dinámica.

El análisis de los tres tipos de líderes propuestos ofrece una perspectiva más descentralizada del liderazgo, alejándose de la noción tradicional de líderes como héroes en la cumbre que impulsan el cambio de manera unilateral. La distinción entre líderes locales de línea, trabajadores de red interna y líderes ejecutivos refleja una comprensión más amplia de cómo se puede ejercer el liderazgo en una organización.

Los líderes locales de línea son reconocidos por su capacidad para influir y llevar a cabo cambios a nivel local. Tienen la responsabilidad directa de los resultados y la autoridad suficiente para modificar la forma en que se organiza y ejecuta el trabajo en su área específica. Este enfoque descentralizado sugiere que el cambio puede ocurrir de manera más efectiva cuando es impulsado desde la base, donde las personas están directamente involucradas en la implementación.

Los trabajadores de red interna destacan la importancia de la colaboración y la creación de alianzas dentro de toda la organización. Estas personas tienen la capacidad de moverse a través de la estructura de la empresa, conectando a líderes locales y alimentando redes de alianzas. Esta función resalta la necesidad de construir relaciones y compartir conocimientos en toda la organización para facilitar el cambio y la innovación.

Los líderes ejecutivos, según la descripción, son esenciales para el cambio profundo y la creación de un ambiente organizacional de innovación continua y generación de conocimientos. Su papel va más allá de la toma de decisiones ejecutivas tradicionales, implicando un compromiso significativo con la transformación y el fomento de una cultura organizacional que respalde la innovación y el aprendizaje continuo.

La conclusión de que los líderes no impulsan una organización como se impulsa una máquina, sino que más bien cultivan un jardín, resalta la idea de que las organizaciones son comunidades humanas vivas y complejas. Este enfoque implica una comprensión más orgánica y colaborativa del liderazgo, donde múltiples actores desempeñan roles cruciales en el proceso de cambio. En lugar de ver al líder como un héroe solitario, se destaca la importancia de la colaboración y el cultivo colectivo para lograr transformaciones significativas en una organización.

“El cambio significativo sólo ocurre cuando es impulsado desde la cumbre”.
Senge, P. M. 2000. La danza del cambio. Editorial Norma.

La perspectiva planteada destaca la importancia de la participación activa de la alta dirección en los procesos de cambio. Se subraya la idea de que los líderes de la cumbre no solo deben estar involucrados, sino que también deben ser parte integral del cambio. La descentralización del poder, mencionada como empowerment, se presenta como una condición crucial para supervisar las actividades y tomar decisiones estratégicas sin sumergirse en las operaciones diarias.

La noción de que un líder héroe no debe limitarse a emerger solo desde la cima, sino que debe buscarse entre aquellos capaces de enfrentar los desafíos internos y externos, resalta la necesidad de liderazgo distribuido y adaptativo. La idea de que el crecimiento debe abarcar tanto a la compañía como a las personas sugiere una visión integral del desarrollo organizacional.

La importancia de buscar inversiones a largo plazo para asegurar el futuro, el desarrollo y el crecimiento de la organización refleja una orientación estratégica más allá de las ganancias a corto plazo. Este enfoque está alineado con la crítica previa a las estrategias que excluyen inversiones a largo plazo en el desarrollo de capacidades colectivas de innovación.

La distinción entre cambios impulsados desde la cumbre y aquellos que provienen de todo el sistema resalta la idea de que la transformación significativa requiere la participación y el compromiso de toda la organización. El énfasis en un flujo bidireccional de información y en la generación de ideas que mejoren el sistema refuerza la importancia de la comunicación efectiva y la retroalimentación en el proceso de cambio.

La afirmación de que la única constante es el cambio resuena con la realidad empresarial actual, donde la adaptabilidad y la capacidad de aprendizaje continuo son esenciales. La distinción entre cambios superficiales y cambios profundos subraya la complejidad de los procesos de transformación, que van más allá de la reorganización para abordar valores, conductas y aplicaciones fundamentales.

En última instancia, la concepción de liderazgo como visión refuerza la idea de que los líderes no solo deben ocupar posiciones de alta dirección, sino que deben tener la capacidad de inspirar y guiar a la comunidad humana hacia un futuro deseado, sosteniendo los procesos de cambio necesarios para alcanzar ese objetivo.

La visión presentada destaca la necesidad de un liderazgo más inclusivo, adaptativo y comprometido en los procesos de cambio organizacional. La descentralización del poder, el fomento de líderes en todos los niveles y la búsqueda de inversiones a largo plazo son elementos clave para lograr un crecimiento integral y sostenible. La comprensión de que el cambio no solo implica reorganización superficial, sino transformación profunda en los valores y comportamientos de las personas, refleja una perspectiva que va más allá de las modas pasajeras de gestión, enfocándose en la capacidad de la organización para adaptarse y evolucionar de manera significativa.

Además, se resalta la importancia de un flujo constante de información y la generación de ideas en ambas direcciones para nutrir el cambio en toda la organización. La distinción entre cambios liderados desde la cumbre y aquellos que emergen de todo el sistema destaca la necesidad de la participación activa y el compromiso de todos los niveles jerárquicos. En última instancia, la concepción del liderazgo como visión enfatiza que los líderes no son

simplemente figuras de autoridad, sino aquellos que inspiran y guían a la comunidad hacia un futuro compartido, sosteniendo los procesos de cambio esenciales para lograr una evolución constante y significativa en el entorno empresarial actual.

La idea principal es que cuando intentamos hacer cambios importantes en una organización, nos encontramos con problemas arraigados en la forma en que se administra todo. Algunos de estos problemas incluyen que los líderes pueden apoyar el cambio solo si no les afecta personalmente, evitar hablar de temas difíciles que son parte del problema, y solo tratar los síntomas en lugar de las causas reales de los problemas.

El texto también destaca que nuestras habilidades colectivas para aprender y adaptarnos son limitadas. Para que realmente podamos cambiar juntos, necesitamos desarrollar la capacidad de tener metas compartidas y aprender juntos. Si no tenemos buenas habilidades de aprendizaje, se convierte en un obstáculo importante para hacer cambios duraderos.

Se sugiere que al trabajar en equipos y enfocarse en metas comerciales reales, podemos lograr un crecimiento significativo. Es crucial motivar y aprovechar la energía de las personas en torno a los cambios que realmente les importan. Pero también se señala que, a menudo, no prestamos suficiente atención a los procesos que limitan o frenan el cambio. Cambiar nuestra forma de pensar es esencial para lograr cambios sostenidos. El texto resalta la importancia de entender y abordar no solo los problemas superficiales, sino también las razones más profundas para lograr cambios reales y duraderos.

En esencia, enfrentar los desafíos arraigados en la gestión organizacional requiere no solo reconocer los problemas evidentes, como la resistencia individual al cambio, sino también abordar las estructuras y prácticas sistémicas que perpetúan tales obstáculos. Al enfocarse únicamente en tratar los síntomas, se corre el riesgo de no alcanzar soluciones duraderas. Es crucial adoptar un enfoque más holístico, que incluya tanto la voluntad de los líderes como el fortalecimiento de las habilidades de aprendizaje colectivo, para impulsar una transformación efectiva.

Asimismo, el texto destaca la importancia de cambiar la percepción sobre el liderazgo y el cambio organizacional. En lugar de depender de líderes individuales como héroes que impulsan la transformación, se resalta la necesidad de cultivar un compromiso colectivo y capacidades de aprendizaje en toda la organización. Al invertir en el desarrollo de una mentalidad que valore el aprendizaje continuo y la adaptabilidad, se establecen las bases para superar los desafíos sistémicos y mantener cambios significativos a lo largo del tiempo.

Peter remarca que para entender por qué mantener un cambio en una organización es tan difícil, podemos compararlo con cómo crecen las plantas. Algunas ideas nuevas pueden crecer por un tiempo y luego detenerse o

desaparecer. Esto puede suceder porque enfrentan limitaciones, como la falta de beneficios suficientes o condiciones desfavorables. En la naturaleza, el crecimiento de una planta depende de procesos que lo impulsan, como las raíces en busca de agua, y procesos que lo limitan, como la cantidad de agua y nutrientes disponibles.

La comparación con una semilla que puede convertirse en un árbol nos lleva a dos conclusiones importantes. En primer lugar, sugiere que muchas estrategias de liderazgo que simplemente piden cambio sin abordar las limitaciones pueden fracasar. Los líderes que solo instan al cambio son como jardineros que riegan a sus plantas que crezcan sin comprender lo que realmente necesitan. En segundo lugar, destaca que los líderes deben centrarse en entender las limitaciones que pueden frenar el cambio. Esto significa mirar más allá de las aspiraciones y comprender los obstáculos prácticos y sistémicos que podrían impedir que el cambio realmente suceda.

En el mundo organizacional, la comparación con la naturaleza sugiere que muchos líderes que simplemente insisten en el cambio sin abordar las condiciones limitantes están destinados al fracaso. Es como si estuvieran animando a las plantas a crecer sin proporcionarles el suelo adecuado, la luz solar suficiente o el agua necesaria. Del mismo modo, los líderes deben comprender que el cambio efectivo no solo se trata de expresar el deseo de transformación, sino de entender y abordar los obstáculos reales que podrían frenar ese cambio.

Esta perspectiva también destaca la importancia de reconocer que el crecimiento en una organización no ocurre de manera aislada. Así como una semilla necesita factores como agua, espacio y calor para crecer, las iniciativas de cambio también dependen de una serie de condiciones para prosperar. Los líderes deben ser como jardineros que no solo desean un crecimiento rápido, sino que comprenden y abordan las condiciones del entorno que pueden favorecer o limitar ese crecimiento.

En síntesis, la metáfora biológica nos recuerda que el cambio sostenible en una organización implica no solo instar al cambio, sino también entender y abordar las limitaciones y condiciones que rodean ese cambio. Al igual que en la naturaleza, donde el crecimiento depende de procesos impulsores y limitantes, el liderazgo efectivo implica no solo motivar sino también superar las barreras que podrían obstaculizar el camino hacia el crecimiento organizacional duradero.

Por otro lado, Peter destaca la inevitabilidad de los cambios que enfrentan las organizaciones, ya sea en tecnología, medicina, medio ambiente, u otras áreas. Para enfrentar estos desafíos, es crucial que las organizaciones se preparen y se vuelvan abiertas al aprendizaje. Esto implica estar dispuestos a adaptarse rápidamente a cambios externos y crear una cultura que fomente la innovación. Sin embargo, se señala que muchas iniciativas de cambio suelen quedarse estancadas, ya que no se analiza a fondo por qué fallaron y cómo mejorarlas.

En este contexto, vuelve a destacar la importancia del liderazgo en comprender y abordar los factores limitantes que pueden frenar el cambio desde el principio. Se sugiere que aquellos que buscan sostener el cambio son líderes, ya que el cambio exitoso comienza a nivel local y se expande con el tiempo. Este enfoque implica no solo implementar cambios, sino también aprender de los fracasos, ajustar estrategias y perseverar en la búsqueda de mejoras continuas.

El énfasis en la preparación para los cambios refleja la rapidez con la que evolucionan diversos aspectos de la sociedad y la tecnología. Las organizaciones deben adoptar una mentalidad proactiva para anticipar y adaptarse a los retos emergentes. La apertura al aprendizaje se posiciona como una herramienta crucial en este contexto, permitiendo a las organizaciones no solo asimilar nuevas tecnologías o prácticas, sino también responder ágilmente a las demandas cambiantes del entorno.

El ciclo de vida de las iniciativas de cambio, al destacar su frecuente fracaso y la falta de continuidad en la mejora, resalta la importancia de la reflexión y la adaptación continua. El liderazgo eficaz implica no solo impulsar cambios, sino también comprender los obstáculos que pueden surgir y abordarlos proactivamente. La falta de retroalimentación adecuada se presenta como un obstáculo común, y la necesidad de aprender de los fracasos y persistir en la mejora constante se subraya como una lección valiosa.

La idea de que aquellos que buscan sostener el cambio son líderes refleja la naturaleza distribuida y descentralizada del liderazgo efectivo. No se trata solo de figuras en la cima de la jerarquía, sino de individuos en todos los niveles que adoptan un papel activo en la transformación. En última instancia, Peter Senge resalta la importancia de cultivar una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y que vea el cambio como una oportunidad constante de crecimiento y adaptación.

La capacidad de una organización para abrazar el aprendizaje constante no solo implica la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, sino también una mentalidad flexible y receptiva a la innovación. Al ver el cambio como una oportunidad, se abre la puerta a la mejora constante y a la capacidad de responder proactivamente a los desafíos en evolución.

Esta perspectiva sugiere que el éxito sostenible no solo depende de la implementación ocasional de cambios, sino de una disposición arraigada a la adaptación continua. En un mundo donde la única constante es el cambio, las organizaciones que adoptan esta filosofía no solo sobreviven, sino que prosperan. Cultivar una cultura que valora y celebra el aprendizaje constante y la capacidad de adaptación crea un ambiente propicio para la creatividad, la resiliencia y la excelencia organizacional.

En su enfoque, destaca la importancia de construir organizaciones abiertas al aprendizaje, aquellas que no solo acumulan conocimientos, sino que tienen la capacidad de transformarse. Senge aboga por la noción de "organizaciones que aprenden", donde la adaptabilidad y la mejora continua son fundamentales para el éxito sostenible.

Según Senge, el aprendizaje continuo implica no solo la capacitación y el desarrollo de habilidades individuales, sino también la capacidad colectiva de la organización para aprender de sus experiencias y ajustarse en consecuencia. En este contexto, la idea de ver el cambio como una oportunidad constante de crecimiento y adaptación se alinea con la filosofía de Senge. Él aborda la necesidad de superar los obstáculos sistémicos y fomentar una mentalidad que no tema los desafíos, sino que los vea como catalizadores para la mejora.

La visión de Senge destaca la importancia de ir más allá de simplemente implementar cambios superficiales y buscar una transformación profunda en la forma en que las organizaciones abordan el aprendizaje y la adaptación. La filosofía de Peter nos invita a considerar el aprendizaje como un proceso continuo y colectivo, fundamental para el florecimiento a largo plazo de las organizaciones en un entorno empresarial siempre cambiante.

The logo for UCASAL, featuring a large, stylized letter 'U' composed of several triangular shapes, with the word 'UCASAL' in a bold, sans-serif font directly beneath it.

5. Funciones y objetivos de la pasantía

El nombre del puesto es HR Employer Brand Intern, en castellano, sería Pasante de Recursos Humanos y Marca Empleadora. El propósito de la pasantía es contar con experiencia en el área de recursos humanos con el fin de aprender de distintas personas y nutrirse del mayor conocimiento posible.

Entre las principales funciones para desarrollar durante la misma contamos con:

- Soporte al equipo de Employer Brand dentro del área de Recursos Humanos en distintos proyectos y acciones.
- Análisis de kpis tanto relacionados con el mercado, como con colaboradores, entre otros.
- Armado de reportes y presentaciones.
- Identificar oportunidades de mejoras en el sector y plantear acciones.

5.1 Funciones principales

5.1.1 Desarrollo de ciclo de aprendizaje, gestión del plan anual de capacitaciones y coordinación de sesiones

Dentro de esta función de crucial importancia, se encuentra un conjunto integral de responsabilidades que tienen un impacto directo en el enriquecimiento y desarrollo profesional de los pasantes en UNILEVER. Esta labor despierta un interés profundo en proporcionar un entorno propicio para su crecimiento y avance en la organización, posicionándose como un pilar esencial en la estrategia de desarrollo de talento. Lo tomamos como una herramienta de cultura para fortalecer el compromiso con la empresa.

Un elemento central de esta función recae en la identificación y análisis minucioso de las necesidades de formación que engloban a los pasantes en su conjunto. A través de un enfoque multidimensional, se recurre a la realización de una encuesta para feedback del primer mes de pasantía y sugerencias para abordar temáticas en el plan de capacitación anual. Estas herramientas permiten arrojar claridad sobre las áreas clave que demandan un fortalecimiento y una evolución en términos de habilidades y competencias. A raíz de estas evaluaciones detalladas, se emprende la tarea de diseñar y ejecutar un programa de formación sumamente perfectamente alineado con las áreas de mejora identificadas.

Para la encuesta del primer mes de pasantía, desempeñe la responsabilidad del desarrollo de esta y se tomaron en cuenta las siguientes preguntas:

1) ¿Cómo evaluarías el proceso de selección?

- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Muy bueno

2) ¿Qué te pareció la entrevista grupal dentro del proceso?

- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Muy bueno

3) ¿Qué te pareció la inducción dentro del proceso?

- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Muy bueno

4) ¿Cómo fue el primer mes con tu equipo?

- ☐ Malo
- ☐ Regular
- ☐ Bueno
- ☐ Muy bueno

Preguntas abiertas

5) ¿Cómo describirías tu experiencia dentro del programa en una palabra?

6) Feedbacks/ recomendaciones para el programa ÚNICXS:

7) ¿Qué tipo de habilidades te gustaría aprender/desarrollar durante la pasantía?

La encuesta se llevó a cabo mediante la implementación de un formulario diseñado en la plataforma de Microsoft. Posteriormente, se procedió a enviar dicho formulario a la totalidad de los 66 pasantes a través de sus correos electrónicos institucionales. Con el propósito de brindar un ejemplo visual de la encuesta, se adjunta una imagen a modo ilustrativo:

Cuadro 2: Encuesta inicial por el primer mes de pasantía

Encuesta Experiencia ÚNICXS

Queremos conocer cómo fue tu experiencia a lo largo del programa ÚNICXS hasta hoy.
Esta encuesta es confidencial y las respuestas son anónimas.

* Required

1

¿Cómo evaluarías al proceso de selección? *

☐ Malo

☐ Regular

☐ Bueno

☒ Muy bueno

2

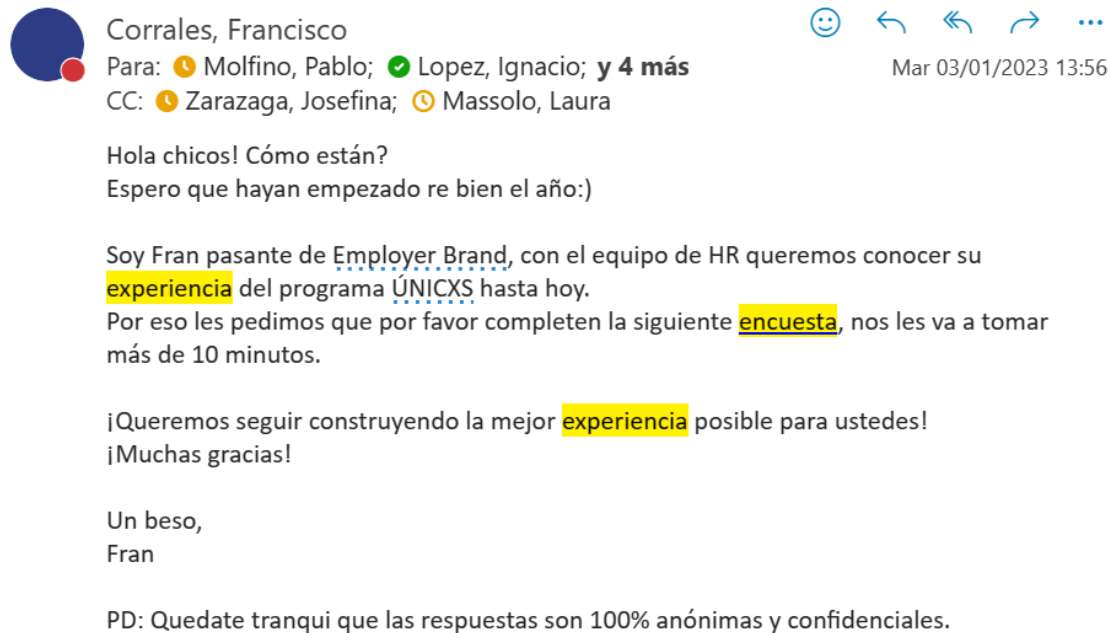
¿Qué te pareció la entrevista grupal dentro del proceso? *

Fuente: Elaboración propia, Corrales Francisco. (2023)

La distribución del formulario se llevó a cabo con un énfasis especial en destacar la confidencialidad y el carácter anónimo del mismo. Esta medida se implementó con el propósito de propiciar respuestas completamente sinceras por parte de los participantes. Tales respuestas se consideran de importancia fundamental,

ya que se erigen como el punto de partida primordial para la fase de planificación anual correspondiente al ciclo de capacitación del año 2023.

Cuadro 3: Mail con el envío correspondiente de la encuesta



Fuente: Elaboración propia, Corrales Francisco. (2023)

Establecimos un plazo de una semana para que los participantes pudieran proporcionar sus respuestas, al mismo tiempo que promovimos la comunicación activa a través del grupo de pasantes. Esta estrategia se diseñó con el fin de garantizar que se obtuviera un 100% de respuestas completas por parte de los participantes.

La planificación estratégica cobra un protagonismo destacado en esta función, siendo un componente esencial en la construcción de un proceso formativo efectivo. Con esta información como punto inicial, podemos proceder a la elaboración de un completo y detallado plan anual de formación que se encuentra intrínsecamente vinculado con los objetivos y metas organizacionales de los pasantes. Este plan de acción estratégico se convierte en la guía que dirige las actividades de desarrollo, priorizando áreas clave y asegurando una adaptación continua a las dinámicas cambiantes de la empresa. En conjunto al equipo de HR se deciden las temáticas para abordar durante todo el ciclo de aprendizaje teniendo en cuenta las principales respuestas de la encuesta anteriormente mencionada. Los temas más resonantes fueron sustentabilidad, el negocio en UNILEVER, herramientas digitales en general, autoconocimiento.

De acuerdo con estas temáticas realizamos la preparación del calendario del ciclo de capacitaciones.

Teniendo en cuenta la información recolectada en las encuestas, llegamos a detectar diferentes necesidades de capacitación para implementar. Las temáticas a tratar son las siguientes:

- Unidades de negocio dentro de UNILEVER.
- Herramientas de empleo: cv y linkedin.
- Herramientas digitales: Excel/Power BI.
- Sustentabilidad.
- Finanzas en el ámbito personal.
- Distribución y puntos de venta de Productos.

En paralelo, llevamos a cabo la gestión del calendario de sesiones de capacitación, con el propósito de asegurar la eficiente asignación de los recursos disponibles, así como la selección de fechas, horarios y ubicaciones más convenientes. Es importante destacar que todas las capacitaciones se diseñaron siguiendo un enfoque híbrido, con el objetivo de garantizar la igualdad de oportunidades de participación para los pasantes tanto de la ciudad de Buenos Aires como de otras localidades del interior del país.

La coordinación efectiva de las sesiones de capacitación emerge como un factor crítico en la función. Se establece una comunicación proactiva con los colaboradores, facilitando información completa y relevante sobre las próximas capacitaciones. Además, se comparten detalles esenciales que nutren la expectativa en torno a los beneficios y objetivos que conlleva la participación en estas sesiones. Se emplean métodos eficaces para asegurar la total preparación de cada sesión antes de su inicio, incluyendo la disponibilidad de materiales didácticos de calidad, la infraestructura tecnológica necesaria y un equipo de facilitadores capacitados para dirigir las actividades. Un componente de gran relevancia radica en la disposición de grabaciones de cada sesión, garantizando que aquellos que no puedan asistir en tiempo real no queden excluidos de la valiosa información compartida.

Al término de cada sesión, se lleva a cabo un proceso de recopilación de los comentarios y opiniones expresadas por los participantes. Además, se realiza una encuesta que busca medir la efectividad de la formación y la utilidad percibida por los asistentes. Esta retroalimentación se convierte en un recurso vital para el perfeccionamiento y la optimización de las futuras actividades de aprendizaje, garantizando un ciclo de mejora continua.

En síntesis, esta función se sitúa como un eje fundamental en el proceso de desarrollo profesional de los pasantes en UNILEVER. Su enfoque holístico, que

parte de la identificación precisa de necesidades, se extiende hasta la ejecución de sesiones formativas efectivas y contribuye de manera directa al crecimiento del talento y a la construcción de una cultura de aprendizaje sólida en constante evolución en la organización. Es un compromiso sostenido a lo largo del tiempo, dado que su alcance y duración están perfectamente alineados con el programa de pasantías ÚNICXS.

En consecuencia, el plan de capacitación se estructuró de la siguiente manera:

Cuadro 4: Cronograma de Plan de Capacitación

Diciembre	Enero	Febrero
Sustentabilidad y Triple Impacto	Herramientas digitales: Excel	Finanzas en el ámbito personal
Unidad de Negocio: Personal Care	Unidad de Negocio: Home Care	Unidad de negocio: Nutrition

Marzo	Abril	Mayo
Taller de propósito	Herramientas digitales: Power BI	Conociendo puntos de ventas
Unidad de negocio: Beauty & Wellbeing	Taller de liderazgo y trabajo en equipo	Unidad de negocios: Ventas

Fuente: Elaboración propia, Corrales Francisco. (2023)

Tras la fase inicial de planificación y diseño, asumimos la labor de identificar a los expositores y expertos idóneos para enriquecer nuestro programa. Esta tarea implica un minucioso proceso de selección en el que evaluamos detalladamente las habilidades y la experiencia de los posibles oradores, garantizando que su aporte se alinee de manera efectiva con los objetivos y el contenido de cada sesión. Por lo tanto, decidimos que sean colaboradores internos de UNILEVER. Una vez completada esta etapa, nos sumergimos en la tarea de coordinar meticulosamente las sesiones, teniendo en cuenta tanto las preferencias de horario de los participantes como la disponibilidad de los oradores.

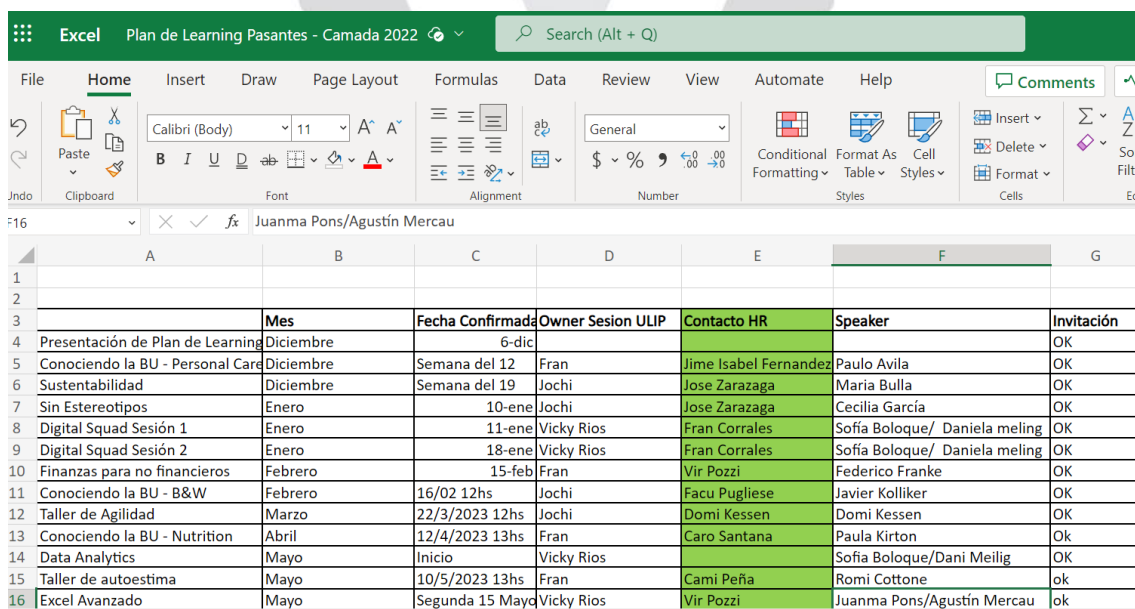
Una parte clave de nuestra estrategia es el envío temprano de las invitaciones a los asistentes. Siguiendo este enfoque, nos aseguramos de enviar los invites con al menos dos semanas de anticipación a cada sesión programada. Esta, considerada ventana de tiempo no solo garantiza una mayor asistencia, sino

que también permite a los participantes hacer los ajustes necesarios en sus agendas para asegurar su presencia y participación activa en las sesiones.

En un esfuerzo por asegurar que el conocimiento y la experiencia compartidos en las sesiones estén disponibles para todos, hemos adoptado una modalidad híbrida para la realización de las mismas. Esto significa que las sesiones se llevan a cabo tanto de manera presencial como en línea, lo que permite a los asistentes unirse y beneficiarse independientemente de su ubicación geográfica o restricciones de tiempo. Además, conscientes de que la vida profesional puede ser impredecible, hemos establecido un procedimiento para la grabación de cada sesión. Estas grabaciones quedan a disposición de aquellos que no puedan asistir en tiempo real, asegurando que todos tengan acceso a la información y el conocimiento compartido durante las sesiones.

En un esfuerzo adicional por garantizar la eficiencia y la transparencia en todo el proceso, hemos implementado un sistema organizativo riguroso. Esto incluye la creación de una hoja de cálculo integral en la que se detalla y se hace un seguimiento del estado de cada capacitación y taller programado. Además, esta hoja de cálculo incluye la asignación de un responsable específico para cada actividad, lo que facilita la comunicación y asegura que todas las tareas se realicen de manera oportuna y precisa.

Cuadro 5: Hoja de cálculo integral del plan de capacitación



	A	B	C	D	E	F	G
1							
2							
3		Mes	Fecha Confirmada	Owner Sesión ULIP	Contacto HR	Speaker	Invitación
4	Presentación de Plan de Learning	Diciembre	6-dic				OK
5	Conociendo la BU - Personal Care	Diciembre	Semana del 12	Fran	Jime Isabel Fernandez	Paulo Avila	OK
6	Sustentabilidad	Diciembre	Semana del 19	Jochi	Jose Zarazaga	Maria Bulla	OK
7	Sin Estereotipos	Enero	10-ene	Jochi	Jose Zarazaga	Cecilia Garcia	OK
8	Digital Squad Sesión 1	Enero	11-ene	Vicky Rios	Fran Corrales	Sofia Boloque/ Daniela meling	OK
9	Digital Squad Sesión 2	Enero	18-ene	Vicky Rios	Fran Corrales	Sofia Boloque/ Daniela meling	OK
10	Finanzas para no financieros	Febrero	15-feb	Fran	Vir Pozzi	Federico Franke	OK
11	Conociendo la BU - B&W	Febrero	16/02 12hs	Jochi	Facu Pugliese	Javier Kolliker	OK
12	Taller de Agilidad	Marzo	22/3/2023 12hs	Jochi	Domi Kessen	Domi Kessen	OK
13	Conociendo la BU - Nutrition	Abril	12/4/2023 13hs	Fran	Caro Santana	Paula Kirtan	OK
14	Data Analytics	Mayo	Inicio	Vicky Rios		Sofia Boloque/Dani Meilig	OK
15	Taller de autoestima	Mayo	10/5/2023 13hs	Fran	Cami Peña	Romi Cottone	ok
16	Excel Avanzado	Mayo	Segunda 15 Mayo	Vicky Rios	Vir Pozzi	Juanma Pons/Agustin Mercau	ok

Fuente: Elaboración propia, Corrales Francisco. (2023)

Este proyecto está diseñado para abarcar un período de un año completo durante 2023, coincidiendo con la finalización del programa de pasantías ÚNICXS. Nuestro compromiso con este proyecto es sólido y firme, ya que

aspiramos a brindar una experiencia de aprendizaje significativa y enriquecedora a todos los participantes, fomentando su crecimiento profesional y personal de manera sostenible y duradera.

5.1.2 Contacto con universidades: firma de convenios marco, participación en ferias y eventos

Mi responsabilidad abarca una labor integral y altamente significativa, enfocada en la recolección de la documentación necesaria para la concreción de convenios marco y acuerdos de pasantía con diversas universidades a lo largo y ancho del país. Este proceso en desarrollo implica una colaboración extensa y estratégica con instituciones educativas de gran relevancia.

Un paso fundamental en esta tarea, llevado a cabo durante los meses de noviembre y diciembre, consistió en la creación detallada de los modelos de acuerdos de pasantía y los contratos de aprendizaje. Esta fase resulta de vital importancia, ya que estos documentos constituyen el fundamento y el respaldo legal de las pasantías. Fui encargado de articular y elaborar estos instrumentos clave, garantizando su precisión y conformidad con las normativas pertinentes.

Adicionalmente, asumí la responsabilidad de orquestar la firma de las partes involucradas en cada convenio, incluyendo a los pasantes, el representante legal de la empresa y los representantes de las universidades. Este proceso se gestionó con meticulosa atención a través de firmas digitales, empleando herramientas como Adobe Sign, y también a través de firmas físicas en circunstancias específicas. En el transcurso del mes de abril, también desempeñé un rol central en la renovación de cada acuerdo de pasantía, garantizando así su continuidad y vigencia por 6 meses adicionales.

A partir del mes de mayo, mi enfoque se ha centrado en la consecución de los convenios marco pendientes con diversas universidades. Este esfuerzo se dirige especialmente hacia aquellas instituciones donde previamente hemos tenido que recurrir a contratos de aprendizaje debido a la ausencia de convenios. Esta iniciativa busca consolidar relaciones duraderas y estructuradas, que beneficien tanto a UNILEVER como a las universidades involucradas.

Para asegurar un control efectivo del estado de cada convenio, hemos implementado una herramienta en una hoja de cálculo de Excel. Esta herramienta nos brinda una visión en tiempo real, lo que facilita la verificación de la existencia de un convenio con cada universidad.

La implementación de esta herramienta en Excel se ha convertido en un recurso invaluable para nuestro proceso de gestión de convenios. No solo nos brinda la visibilidad necesaria para verificar la existencia de los convenios con las

universidades, sino que también permite un seguimiento efectivo de su estado, lo que contribuye a la eficiencia de nuestras operaciones y a la garantía de que nuestros acuerdos estén siempre actualizados y en cumplimiento. A continuación, adjunto una captura de la herramienta para gestión de convenios:

Cuadro 6: Herramienta de gestión de convenios

	A	B	C	D
1	Provincia/Ciudad	Universidad	Facultad	Convenio vigente
2	Buenos Aires	Universidad Austral	Todas	Si
3	Buenos Aires	Centro de formación profesional N°405	Todas	
4	Buenos Aires	Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)	Todas	si
5	Buenos Aires	Juan Agustín Maza	Todas	
6	Buenos Aires	Universidad Abierta Interamericana (UAI)	Todas	si
7	Buenos Aires	Universidad Argentina de la Empresa (UADE)	Todas	si
8	Buenos Aires	Universidad Católica Argentina (UCA)	Facultad de Ciencias Económicas	en proceso de actualiz
9	Buenos Aires	Universidad Católica Argentina (UCA)	Facultad de Ingeniería y Ciencias Agrarias	en proceso de actualiz
10	Buenos Aires	Universidad Católica Argentina (UCA)	Facultad de Psicología y Educación	en proceso de actualiz
11	Buenos Aires	Universidad Católica Argentina (UCA)	Facultad de La Plata	en proceso de actualiz
12	Buenos Aires	Universidad Católica Argentina (UCA)	Facultad de Fisicomatemáticas e Ingeniería	en proceso de actualiz
13	Buenos Aires	Universidad Católica Argentina (UCA)	Facultad de Ciencias Sociales	en proceso de actualiz

< > ≡ Status de Convenios Interior Universidades Pasantes 2022 Bisblick Buenos Aires +

Fuente: Elaboración propia, Corrales Francisco. (2023)

Por otro lado, asumo con diligencia y compromiso la dirección del proyecto de Ferias de Empleo destinadas a universidades, además de encargarme de la planificación y ejecución de un calendario integral de actividades conjuntas entre UNILEVER y cada institución educativa. Como primer paso, hemos llevado a cabo un proceso de identificación y mapeo de las universidades estratégicas en la región de Buenos Aires. Esta fase de identificación estratégica sienta las bases para la construcción de una colaboración mutuamente beneficiosa, que tiene como objetivo fortalecer la presencia de UNILEVER en el entorno educativo proporcionando a los estudiantes oportunidades significativas para su desarrollo y crecimiento profesional.

Las universidades seleccionadas fueron las siguientes:

- Universidad de Buenos Aires Facultad de Ingeniería.
- Universidad Argentina de la Empresa. (UADE)
- Universidad Tecnológica Nacional (UTN)
- Universidad Católica Argentina (UCA)
- Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA)
- Universidad Austral.
- Universidad del Salvador.
- Universidad Torcuato Di Tella.

- Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES)
- Universidad de San Andrés (UDES)
- Universidad del CEMA (UCEMA)

En este contexto particular, mi rol adquirió un matiz esencial al coordinar de manera proactiva y efectiva una serie de interacciones estratégicas con este conjunto selecto de universidades. Esta iniciativa, dirigida a forjar una colaboración duradera y mutuamente beneficiosa, se centró en la planificación y ejecución de llamadas con la mayoría de estas instituciones educativas. A través de reuniones en Teams, se estableció una puesta en común para gestionar y estructurar diversas actividades a lo largo del año, trazando así una hoja de ruta clara y confeccionando una agenda integral.

El objetivo subyacente en esta estrategia es de una relevancia innegable: asegurar una presencia sólida y sostenida de UNILEVER en los campus universitarios, con el propósito de alcanzar y conectar con un número creciente de jóvenes talentos. Este objetivo se alinea estrechamente con el ambicioso proyecto "Youth Commitment", el cual busca ampliar nuestro alcance y dejar una impresión duradera en las mentes y los corazones de los jóvenes. Buscamos diversificar las estrategias, desde ferias de empleo hasta talleres educativos, visitas a nuestras instalaciones y el programa de pasantías ÚNICXS.

Para llevar a cabo este proyecto, implementamos una hoja de cálculo con los datos principales de cada feria teniendo en cuenta hora, fecha, breve descripción, expositores de UNILEVER y si era necesaria documentación adicional.

Cuadro 7: Calendario de Ferias de empleo

1	A	B	C	D	E	F	G	H
	Dia	Horario	Universidad	Modalidad	Dinamica de la Feria	Participantes de HR UNILEVER (2 personas)	Comentarios	
2	10-ago	11 a 17 hs	Austral	Presencial	La 10ma edición de la Feria de Empleo en el Campus de Pilar. La misma está orientada a los más de 1500 alumnos de distintas carreras que cursan diariamente en la sede y las organizaciones participantes pueden promover búsquedas que tengan abiertas, difundir programas o hacer branding y networking con los miembros de la comunidad Austral. Modalidad: Presencial en stand. 11 a 12hs: brunch. 12 a 17 hs: feria de empleo.	1- Cami Peña 2- Caro Santana	Necesitamos Certificado de ART	
3	10-ago	13:30 - 14:30	Austral	Charla/taller de LinkedIn	Charla/Taller de 45 min dentro de esa franja horaria, en la brevedad nos confirmaran horario definitivo.	1- Cami Peña 2- Caro Santana		

Fuente: Elaboración propia, Corrales Francisco. (2023)

Uno de los aspectos cruciales involucró una coordinación estrecha y efectiva con la Coordinación de Desarrollo de cada universidad. Este paso fue esencial para establecer un stand que funcionara tanto en el formato virtual como en el presencial, adaptándonos a las necesidades y las expectativas específicas del evento. Además, se proporcionó el material necesario, incluyendo documentos de pago, imágenes y videos, garantizando que nuestra presencia en la feria fuera impactante y significativa.

La gestión de los productos y la preparación del stand también ocuparon un lugar central en mi enfoque. Colaborando con la agencia Team group, aseguré la provisión de elementos esenciales como banners, lapiceras, cuadernos y stickers. Cada detalle fue considerado, desde la cantidad precisa de cada artículo hasta el diseño y el material, buscando transmitir una imagen cohesiva y profesional. Además, se tuvieron en cuenta las necesidades futuras, asegurando una provisión adecuada para las próximas ferias.

En el marco de esta iniciativa, gestioné el envío de los banners y stickers del stand hacia cada facultad, considerando con precisión el lugar de destino y los responsables involucrados en la recepción. Cada detalle logístico fue cuidadosamente abordado, asegurando que estos elementos llegaran a tiempo y en perfectas condiciones, listos para contribuir a la estética atractiva y profesional del stand de UNILEVER en la feria.

Además, para asegurarnos de que la presencia de UNILEVER en los eventos fuera impecable y exitosa, sumamos a la agencia Vision&Concepts que es una empresa de logística para la distribución de elementos en cada universidad.

En conjunto, cada paso que tomé como líder de esta iniciativa refleja mi compromiso genuino y mi dedicación sólida para asegurar que la presencia de UNILEVER en la feria de empleo fuera impactante y efectiva. Mis tareas abarcaron desde la planificación estratégica hasta la ejecución precisa, y se extendió incluso a la gestión logística y la coordinación en tiempo real con los equipos que participaron en cada evento. Esta experiencia holística ejemplifica mi pasión por cultivar relaciones significativas con las universidades y los jóvenes talentos, al mismo tiempo que refleja mi alineación a los valores y objetivos de UNILEVER en el contexto educativo.

5.1.3 Soporte y seguimiento al tablero de presupuesto de Employer Brand

En esta labor, mi responsabilidad principal es asegurar que el tablero de presupuesto destinado al área de Employer Brand se mantenga constantemente

actualizado y refleje con precisión los importes de cada costo asociado a nuestras actividades.

Para lograr este objetivo, me encargo de realizar una comparación entre los costos reales en que incurrimos y los costos que inicialmente habían sido presupuestados para cada actividad específica. Este análisis me permite identificar posibles desviaciones o variaciones presupuestarias, lo cual es esencial para tomar decisiones informadas y efectuar ajustes, si es necesario, con el fin de optimizar el uso de los recursos asignados.

El seguimiento continuo de estos datos es esencial para garantizar que nos mantengamos dentro de los límites presupuestarios establecidos y que podamos realizar nuevos proyectos. Además, contribuye de manera significativa a la planificación y ejecución exitosa de las actividades relacionadas con la marca empleadora, asegurando que cumplamos con nuestros objetivos.

En este proceso, también colaboro con los responsables de las actividades del equipo de Recursos humanos para recopilar información actualizada sobre los gastos y costos en tiempo real. Esta comunicación constante con los diversos miembros del equipo garantiza una comprensión precisa de las necesidades de cada iniciativa y me permite anticipar posibles desviaciones presupuestarias antes de que se conviertan en problemas más significativos.

Además, al mantener el tablero de presupuesto al día y realizar un seguimiento riguroso, puedo contribuir al logro de una mayor transparencia en la gestión, lo que fomenta la responsabilidad y la toma de decisiones informadas en relación con el área de Employer Brand. En última instancia, esta tarea es esencial para que podamos alcanzar nuestros objetivos con eficacia y eficiencia, manteniendo un equilibrio óptimo entre el cumplimiento de nuestras metas estratégicas.

Al mantener una supervisión constante y analizar los costos, aseguramos tanto el cumplimiento de los objetivos como la promoción de una cultura de gestión responsable y toma de decisiones informada. Esta labor es esencial para la ejecución exitosa de nuestras estrategias de Employer Brand, lo que a su vez contribuye al fortalecimiento de nuestra marca empleadora y al logro de nuestros objetivos a largo plazo.

5.1.4 Gestión de encuentro presencial de todos los pasantes del país

En este proyecto particular, desempeñé un papel activo y fundamental como miembro integral del equipo de organización de un evento presencial diseñado específicamente para pasantes. La ejecución de este evento tuvo lugar durante el mes de marzo, abarcando desde el 1 hasta el 3 de marzo del año 2023. Sin

embargo, el alcance y la preparación meticulosa se extendieron mucho más allá de estas fechas con una extensión de 3 meses desde diciembre de 2022.

La planificación y ejecución de este evento presencial se inició en el proceso de concepción y diseño, en el cual se definieron los objetivos y la temática central del evento. A medida que avanzábamos, se abordaron aspectos logísticos complejos, tales como la selección y reserva de un lugar adecuado que cumpliera con los requisitos y las comodidades necesarias para garantizar una experiencia excepcional para los asistentes.

Además, la creación de una agenda de contenidos sólida y enriquecedora se definió como un pilar esencial en la organización del evento. Esta agenda fue estructurada para proporcionar a los pasantes una experiencia de aprendizaje integral y enriquecedora, abarcando una variedad de temas relevantes para su desarrollo profesional. Las actividades planificadas aseguraron una mezcla equilibrada de sesiones formativas, interacciones en grupo y oportunidades de networking, potenciando así el valor y el impacto del evento en su conjunto.

El proceso de organización demandó un enfoque multidisciplinario, que involucró la coordinación efectiva de múltiples componentes. Desde la gestión de invitaciones y registros de participantes, hasta la disposición de materiales y recursos necesarios, cada detalle fue considerado y atendido con precisión. La agenda general fue la siguiente:

Día 1

- Visitas a planta.
- Visitas a centro de distribución PLN.

Día 2

- Networking.
- Taller de propósito.

Día 3

- Dinámicas para trabajo en equipo.
- Entrega de premios.

Cuadro 8: Agenda detallada del encuentro presencial de pasantes



Fuente: Elaboración propia, Corrales Francisco. (2023)

A lo largo de este enriquecedor período de tres días, se nos brindó la invaluable oportunidad de entablar relaciones y establecer conexiones con todos los pasantes provenientes de diversas provincias del país. No solo nos limitamos a conocernos a nivel personal, sino que también tuvimos el privilegio de explorar y familiarizarnos con las instalaciones de UNILEVER en su totalidad, incluyendo las oficinas centrales, la planta de Tortuguitas y el centro de distribución PLN. Estas visitas guiadas nos otorgaron una visión completa de la organización, permitiéndonos comprender su funcionamiento interno y la magnitud de su impacto en la sociedad a través de las diferentes marcas.

Por otro frente, asumí con dedicación y compromiso la función de ser la persona referente y punto de contacto clave para los 66 pasantes que participaron en este evento. Esta responsabilidad englobó un abanico amplio de tareas, desde responder consultas y dudas, hasta facilitar una comunicación fluida y eficiente entre los pasantes y el equipo interno. A lo largo de estos meses, estuve en constante comunicación con cada uno de los pasantes, trabajando diligentemente para brindarles orientación y respuestas a medida que avanzaban en su experiencia en UNILEVER. Este papel desafiante me permitió desarrollar habilidades de comunicación efectiva y gestión de relaciones, así como también fortalecer mi capacidad de coordinación y trabajo en equipo.

En síntesis, estos tres días representaron mucho más que una simple interacción entre compañeros pasantes; se convirtieron en un trampolín para la construcción

de relaciones valiosas, así como también una experiencia para la comprensión profunda de la organización en la que nos integramos.

Adjunto una foto de la experiencia junto a los 66 pasantes participantes del evento.



UCASAL

6. Plan de acción programado de la pasantía

	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
PASANTÍA >	INDUCCIÓN	REUNIONES SEMANALES	REUNIONES SEMANALES	REUNIONES SEMANALES	EVENTO DE PASANTES	REUNIONES SEMANALES	REUNIONES SEMANALES
UNIVERSIDADES >	CONFECCIÓN DE ACUERDOS DE PASANTÍA	FIRMA Y ENVÍO DE ACUERDOS DE PASANTÍA	RECEPCIÓN DE ACUERDOS DE PASANTÍA			CONFECCIÓN DE RENOVACIONES DE PASANTÍA	CONVENIOS MARCO
EVENTOS >			PLANIFICACIÓN EVENTO PRESENCIAL DE PASANTES	GESTIÓN Y DESARROLLO DEL EVENTO DE PASANTES	EVENTO DE PASANTES/ FERIAS DE EMPLEO	PLANIFICACIÓN DE FERIAS DE EMPLEO	INICIO DE FERIAS DE EMPLEO: UCC
LINKEDIN >	REVISIÓN Y CARGA DE CONTENIDOS	REVISIÓN Y CARGA DE CONTENIDOS	REVISIÓN Y CARGA DE CONTENIDOS	REVISIÓN Y CARGA DE CONTENIDOS	REVISIÓN Y CARGA DE CONTENIDOS	REVISIÓN Y CARGA DE CONTENIDOS	REVISIÓN Y CARGA DE CONTENIDOS
LEARNING >		PLANIFICACIÓN DE CICLO DE LEARNING	GESTIÓN DEL CICLO DE LEARNING	GESTIÓN DEL CICLO DE LEARNING	GESTIÓN DEL CICLO DE LEARNING	GESTIÓN DEL CICLO DE LEARNING	GESTIÓN DEL CICLO DE LEARNING

Fuente: Elaboración propia, Corrales Francisco. (2023)

TIEMPO EMPLEADO PARA LAS ACTIVIDADES

Carga horaria de la pasantía: lunes a jueves 9 a 14 hs. 20 horas semanales. Es decir, durante los primeros 6 meses, un total de 480 horas.

DocuSigned by:

 9180C4B0A6E842E...
Josefina Zarazaga

Employer Brand Lead – Unilever Argentina

**Firma de la supervisora de la organización avalando
el trabajo presentado**

7. Conclusión

En conclusión, mi pasantía ha sido una experiencia enriquecedora que me ha brindado la oportunidad de aplicar y consolidar los conocimientos adquiridos durante mi formación académica. A lo largo de este período, tuve la oportunidad de trabajar en un entorno profesional, interactuar con expertos en mi campo de estudio y enfrentar desafíos reales relacionados con mis responsabilidades laborales.

Durante mi pasantía, trabajé en proyectos desafiantes y colaboré directamente con diferentes equipos desde el área de Recursos Humanos. Esta interacción me permitió aprender de cada profesional y recibir retroalimentación constructiva para mejorar mis habilidades. Además, tuve la oportunidad de participar en reuniones, talleres y eventos relacionados con mi campo, lo que me dio una visión más amplia de la actividad. Por otro lado, pude lograr conectar con mi red profesional y empezar a desarrollar mi propósito tanto profesional como personal. En Unilever, brindan un taller para descubrir tu propósito en una frase que pueda englobar tus aspiraciones en todos los ámbitos y te permite desarrollar el autoconocimiento y lograr reconocer tanto tus fortalezas como tus puntos de mejora.

A través de mi pasantía, también pude adquirir habilidades prácticas relevantes para mi carrera, como trabajar en equipo, gestionar proyectos, la capacidad de realizar análisis de datos y tomar decisiones fundamentadas. Estas habilidades son invaluable y seguramente me beneficiarán en el futuro, tanto en mi crecimiento profesional como en mi desarrollo personal.

Además, logré mejorar mis habilidades de comunicación, tanto verbal como escrita, al interactuar tanto con compañeros, jefes y gerentes en diversas situaciones laborales. También logré desarrollar una comprensión profunda de la importancia de la empatía, la ética y la confidencialidad en el ámbito de los recursos humanos.

Durante mi participación como pasante en el departamento de Recursos Humanos, tuve la oportunidad de experimentar el proceso de onboarding como nuevo miembro del equipo. Identifiqué algunos puntos de mejora que considero relevantes para optimizar esta etapa crucial. En primer lugar, sería beneficioso contar con un plan de inducción más estructurado y detallado. Esto incluiría proporcionar información clara sobre los objetivos y las expectativas del puesto, así como sobre los recursos disponibles y las herramientas necesarias para desempeñarlo de manera efectiva.

En resumen, mi pasantía en recursos humanos ha sido una experiencia enriquecedora que ha fortalecido mi pasión por esta área y me ha preparado para enfrentar los desafíos del mundo laboral con confianza y profesionalismo.

8. Aporte Profesional

Teniendo en cuenta el desarrollo de mi pasantía y mi conclusión, puedo brindar un aporte para enriquecer la experiencia desde mi perspectiva profesional. Este aporte consta de la elaboración de un procedimiento para el proceso de off boarding. Esta herramienta les permitirá contar con mayor claridad a los jefes directos al momento de una renuncia y para el equipo de recursos humanos un control más objetivo de los motivos correspondientes de los colaboradores.

Es fundamental disponer de esta información para llevar a cabo un análisis de la situación en cada equipo. Esto nos permitirá detectar posibles anomalías en el clima laboral, como la presencia de un jefe con un estado de ánimo inadecuado, compañeros que no colaboran en las tareas, o la necesidad de mejorar los beneficios asociados a las posiciones en la organización.

El procedimiento propuesto para abordar esta cuestión consiste en la implementación de una entrevista de salida que se llevará a cabo días previos a la fecha de renuncia del colaborador de manera individual. Esta encuesta será realizada por el equipo de Recursos Humanos, y se podrá llevar a cabo tanto de forma presencial como virtual. La idea central es que este proceso se convierta en una conversación enriquecedora que permita captar las razones subyacentes a la decisión de renunciar. De esta manera, la encuesta no se limitará a la simple cumplimentación de un cuestionario, sino que servirá como base para la identificación de acciones futuras que contribuyan a mejorar la fidelización de empleados y a la optimización del clima laboral.

La realización de entrevistas de salida ofrece una oportunidad única para la empresa de gestionar su marca empleadora de manera proactiva. A través de estos procesos, la organización puede mostrar su interés genuino por comprender y abordar las inquietudes de sus empleados, incluso cuando deciden abandonar la empresa. Este enfoque demuestra una cultura de respeto, preocupación por el desarrollo personal y la voluntad de mantener relaciones positivas con los empleados, incluso después de su salida. Estas señales envían un mensaje claro tanto a los empleados actuales como a los futuros candidatos: la empresa se preocupa por su personal y está dispuesta a aprender y crecer a partir de las experiencias de sus colaboradores.

Además, las entrevistas de salida proporcionan información valiosa para la mejora continua de la empresa. Al identificar áreas de insatisfacción o desafíos en la experiencia laboral, la organización puede tomar medidas concretas para

abordar estas cuestiones y fortalecer su cultura corporativa. Este enfoque proactivo y receptivo tiene el potencial de mejorar el clima laboral, aumentar la retención de talento y, en última instancia, posicionar a la empresa como un empleador de elección en el mercado laboral. En definitiva, las entrevistas de salida no solo son una herramienta beneficiosa para el empleado que se va, sino que también contribuyen significativamente a la construcción y el fortalecimiento de la marca empleadora de la empresa.

Con el objetivo de facilitar una conversación enriquecedora, se ha desarrollado un modelo guía de entrevista de salida que servirá como referencia para el equipo de Recursos Humanos. Este modelo se centra en identificar los puntos clave a tratar durante el encuentro, con el objetivo de ampliar la información relevante y fomentar una comunicación abierta y constructiva. La guía se estructura de manera que se formulen preguntas abiertas que brindan al empleado la oportunidad de expresarse de manera completa y detallada.

Este enfoque garantiza que la entrevista de salida no sea simplemente un trámite, sino una oportunidad real para comprender las motivaciones y preocupaciones del empleado que está dejando la organización. Al proporcionar un marco estructurado para la conversación, se asegura que no se pasen por alto temas importantes y que se obtenga información valiosa que contribuirá a la mejora continua de la empresa y al fortalecimiento de su marca empleadora.

En el proceso, se persigue no sólo la consecución de una conversación significativa, sino también la importancia de contar con un procedimiento formal que garantice la adecuada ejecución de las entrevistas de salida. Este enfoque estructurado y sistemático es esencial para asegurar la obtención de información valiosa que pueda ser utilizada de manera efectiva en la toma de decisiones estratégicas de la organización. La formalización del procedimiento no solo mejora la consistencia y la calidad de los datos recopilados, sino que también contribuye al fortalecimiento de la gestión de recursos humanos y al enriquecimiento continuo de la cultura empresarial.

8.1 Procedimiento para Entrevistas de Salida

Objetivo:

- Recopilar información valiosa de los empleados que abandonan la organización para identificar áreas de mejora, fortalecer la fidelización de talento y mejorar la marca empleadora de la empresa.

Pasos:

Paso 1: Preparación

- Identificación del Entrevistador: Designar a un miembro del equipo de Recursos Humanos o a un profesional capacitado como entrevistador.
- Agenda de la entrevista: Coordinar con el empleado saliente una fecha y hora conveniente para llevar a cabo la entrevista de salida.
- Documentación: Adecuar el modelo guía de preguntas que servirán como herramientas de referencia durante la conversación.

Paso 2: Realización de la Entrevista

- Introducción: Iniciar la entrevista explicando su propósito y garantizando la confidencialidad de las respuestas.
- Preguntas Abiertas: Utilizar preguntas abiertas que permitan al empleado expresar sus opiniones, experiencias y razones para dejar la empresa.
- Escucha Activa: Escuchar atentamente las respuestas del empleado sin interrumpir, y hacer preguntas de seguimiento para obtener más detalles si es necesario.
- Recopilación de Datos: Registrar las respuestas del empleado en la guía de entrevista.

Paso 3: Análisis de la Información

- Revisión de Respuestas: Evaluar las respuestas y buscar patrones, tendencias o áreas de mejora identificadas por los empleados.
- Identificación de Problemas: Identificar áreas específicas donde se pueden realizar mejoras, ya sea en la cultura, políticas o prácticas laborales.
- Documentación: Documentar las recomendaciones para futuras acciones.

Paso 4: Retroalimentación y Acción

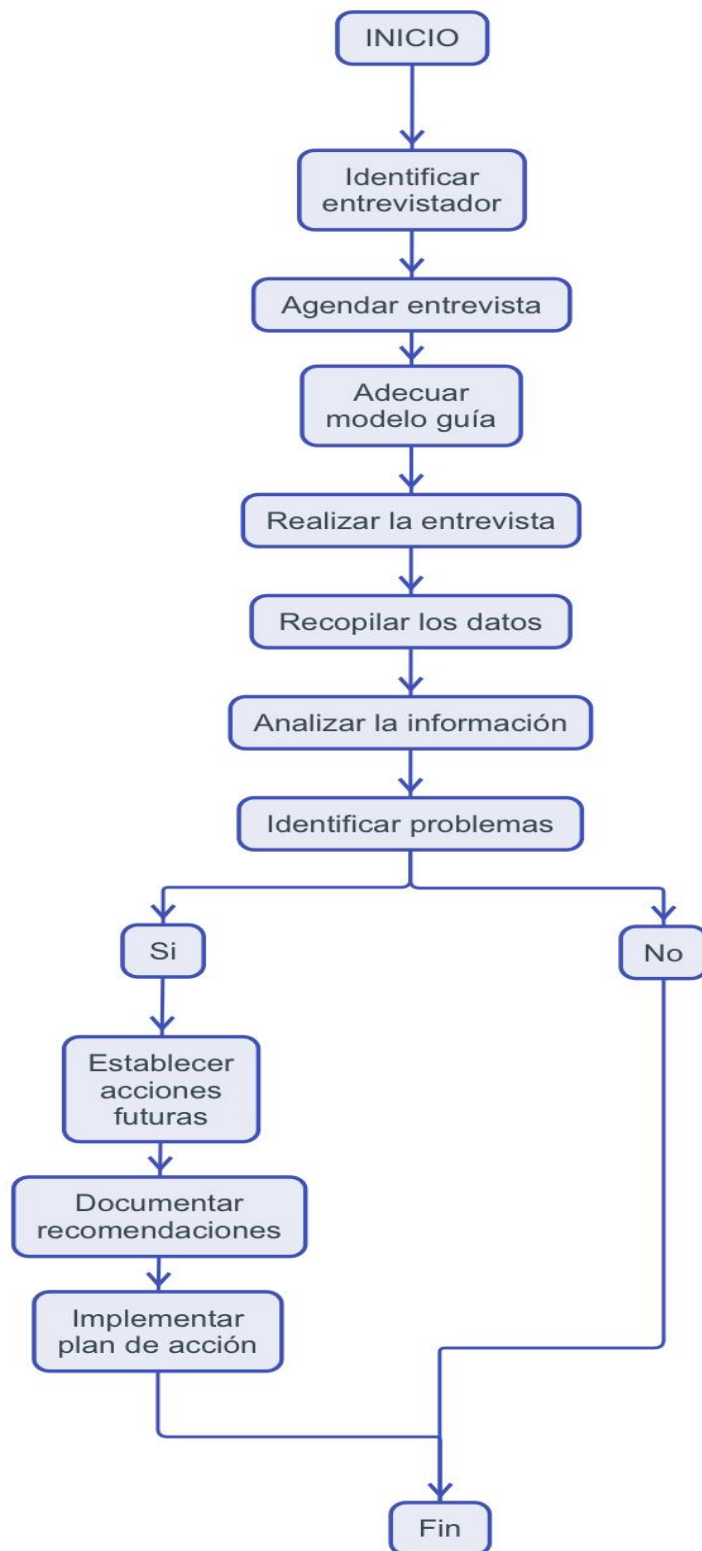
- Retroalimentación al Equipo de Dirección: Compartir los resultados y feedbacks con el equipo de dirección y otros departamentos relevantes con el resultado trimestral.

- Desarrollo de Plan de Acción: Trabajar en conjunto para desarrollar un plan de acción que aborde las áreas de mejora identificadas durante las entrevistas de salida.
- Implementación: Llevar a cabo las acciones acordadas y realizar un seguimiento constante para garantizar que se estén realizando mejoras efectivas.

Este procedimiento permite que la organización obtenga información valiosa de las entrevistas de salida y tome medidas para mejorar su ambiente laboral, retener talento y fortalecer su marca empleadora.



8.2 Diagrama de flujo: Entrevistas de salida



Fuente: Elaboración propia, Corrales Francisco. (2023)

8.3 Modelo guía de preguntas para entrevistas de salida

Área:

Puesto:

Periodo de trabajo:

1) ¿Cuál es la causa principal por la que renuncias? ¿Existen otras causas?

2) ¿Qué fue lo mejor de tu experiencia dentro de Unilever?

3) Si es por un cambio a un nuevo trabajo, ¿cuáles son los factores que hacen más atractiva esa nueva oportunidad?

4) ¿Qué es lo que más te gustó de trabajar con nosotros? ¿Por qué?

5) ¿Qué es lo que menos te gustó de trabajar con nosotros? ¿Por qué?

6) ¿Cómo describirías la cultura de nuestra empresa? ¿Realizarías algún cambio?

7) ¿Cómo calificarías la relación con tu jefe? ¿Algún aspecto a mejorar?

8) ¿Cómo evaluarías el trabajo con tu equipo? ¿Algún aspecto a mejorar?

9) ¿Qué recomendaciones o sugerencias nos darías para mejorar la experiencia de trabajo en Unilever?

10) Del 1 al 10, ¿cómo calificarías la experiencia en general dentro de Unilever? (Net Promoter Score)

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5
- ☐ 6
- ☐ 7
- ☐ 8
- ☐ 9
- ☐ 10

9. Anexos

Evaluación del periodo:

- Evaluación brindada por la universidad completada por el tutor de la empresa. La misma se realizó por parte de mi líder directo y tutora designada Josefina Zarazaga.

FICHA DE EVALUACIÓN DE FIN DE PASANTÍA					
Nombre y Apellido del Pasante: <u>Francisco Nicolás Carralón</u>					
Carrera/Licenciatura en Recursos Humanos DNI: <u>39397831</u>					
Empresa: <u>UNILEVER</u>					
Área / Departamento: <u>Employer Brand - HR</u>					
Período de Duración de la Pasantía: <u>01/11/2022 - 30/04/2023</u> renueva hasta el <u>31/12/2023</u>					
Factores	Malo	Regular	Bueno	May bueno	Excelente
Nivel de conocimientos del pasante en relación a las tareas asignadas.			X		
Interés y entusiasmo en aprender					X
Habilidad para proponer ideas para el trabajo y la empresa.			X		
Compromiso con la realización de las actividades asignadas.					X
Actitud proactiva y trabajo en equipo			X		
Comportamiento respetuoso con los jefes y compañeros de trabajo					X
Eficacia en el análisis y resolución de problemas			X		
Planificación y organización adecuada de los trabajos diarios			X		

Puntualidad con sus honorarios					X
Evaluación general del desempeño de pasante				X	
¿Ha notado alguna actitud fuera de lo común? Detallar si desea					

Observaciones:
Francisco es una persona que aporta mucho valor nuestro equipo de Employer Brand y Learning. Está abierto a aprender constantemente, recibir feedback y también poder darlo. Fue ganando confianza para aportar sus ideas y llevar adelante proyectos con autonomía y creatividad. Siempre es muy respetuoso, amable y colaborativo.

Josefina Zarazaga
Josefina Zarazaga
Firma y Aclaración del Tutor de Empresa
12/04/23
Fecha

UCASAL

10. Bibliografía

1. Abcom, Conversaciones. (2022, 29 de marzo). ¿Qué es la marca empleadora?. LinkedIn [\(12\) ¿Qué es la marca empleadora? | LinkedIn](#)
2. Affinis. 10 ESTRATEGIAS BÁSICAS PARA FIDELIZAR A TUS EMPLEADOS. Recuperado el 15 de febrero de 2021, de Affinis Talent Recruitment website: [►10 estrategias básicas para fidelizar a tus empleados Estrategias básicas para fidelizar a tus empleados \(affinis.es\)](#)
3. Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Ed. MC Graw-Hill, España.
4. Senge, P. M. (2000). La danza del cambio. Editorial Norma.
5. Flippo, E. B. (1970). Princípios de administração de pessoal. Atlas.
6. McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). Training in Business and Industry. Wiley Interscience.
7. U-Sellers. Descubre Cómo la Innovación Tecnológica en la Capacitación puede Transformar tu Organización. Recuperado el 4 de enero de 2021, de U-Sellers by PMK digital learning website: [La Innovación Tecnológica en la Capacitación - U-Sellers](#)
8. Microsoft. Nuevas tecnologías y capacitación digital: dos claves para la resiliencia de las pymes argentinas. Recuperado el 28 de junio de 2021, de Microsoft Source Latam website: [Nuevas tecnologías y capacitación digital: dos claves para la resiliencia de las pymes argentinas - News Center Latinoamérica \(microsoft.com\)](#)
9. Sawaga, Cassio. Gestion de personas, Offboarding: qué es y cómo implementar un programa de salida. Recuperado el 10 de octubre de 2021, de Day.io website: [Offboarding: qué es y cómo implementar un programa de salida - DAY.IO](#)