



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

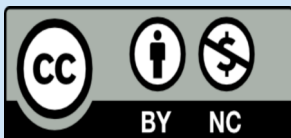
López, Christian Ariel

Diseño de un plan de Contratación para el puesto de Contadores en el Mercado de Talento de la ciudad de San Miguel de Tucumán

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – No comercial 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

López, C. A. (2024). *Diseño de un plan de Contratación para el puesto de Contadores en el Mercado de Talento de la ciudad de San Miguel de Tucumán* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].
<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3259>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Nacional Arturo Jauretche

Trabajo final para optar por el título de Licenciado en Relaciones del Trabajo
“Diseño de un plan de Contratación para el puesto de Contadores en el Mercado de Talento de la ciudad de San Miguel de Tucumán”

Autor: Christian Ariel López

Correo electrónico: Lopez.ch@outlook.com

Directora: Lic. Cecilia A. Bachetta

**Florencio Varela
Año 2024**

Resumen

Este trabajo integrador final, se enfoca en la iniciativa de una organización internacional de expandir sus operaciones fiscales y contables mediante la contratación de 20 profesionales contables en la ciudad de San Miguel de Tucumán para el periodo fiscal 2024. La elección de esta localidad responde a la intención de la empresa de aprovechar un mercado laboral potencialmente rico en talento y no tan explorado por otras organizaciones similares.

Ante esta necesidad, este trabajo integrador final se propone analizar la disponibilidad de contadores en la ciudad, así como su competencia en el idioma inglés y la dinámica general del mercado laboral local. Este análisis preliminar buscará aportar datos para determinar si el mercado laboral de San Miguel de Tucumán puede satisfacer las demandas específicas de la organización, tanto en términos de requisitos académicos como de competencias lingüísticas.

Con base en los hallazgos de este análisis, se diseña un plan de contratación que propone el uso de estrategias de atracción de talento que se apoyen en la colaboración con instituciones académicas y profesionales, sin limitarse a herramientas específicas de reclutamiento. La finalidad es establecer un proceso de selección que no solo sea transparente y estructurado, sino que también sea capaz de evaluar de manera integral las competencias, conocimientos técnicos y lingüísticas de las/os candidatas/os.

Finalmente, la propuesta de intervención sugiere adecuaciones en el proceso de selección de la organización de cara a adaptarlo al mercado local de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Este plan se articula en varias fases, diseñadas para no solo cubrir las necesidades inmediatas de contratación, sino también para establecer una reserva de talento que pueda responder a futuras demandas.

Palabras clave: *Assessment Center*; Atracción y selección de talento; Contadores/as o Contadores/as Públicos - Oferta y Demanda de Talento; Mercado laboral de San Miguel de Tucumán; Plan de Contratación.

Summary

This academic intervention work focuses on the initiative of an international organization to expand its fiscal and accounting operations by hiring 20 accounting professionals in San Miguel de Tucumán for the fiscal year 2024. The choice of this location responds to the company's intention to leverage a labor market potentially rich in talent and not as explored by other similar organizations.

In response to this need, this intervention work proposes to analyze the availability of accountants in the city, as well as their proficiency in the English language and the overall dynamics of the local labor market. This preliminary analysis will seek to provide data to determine if the labor market of San Miguel de Tucumán can meet the specific demands of the organization, both in terms of academic requirements and linguistic competencies.

Based on the findings of this analysis, the use of talent attraction strategies that rely on collaboration with academic and professional institutions is proposed, without being limited to specific recruitment tools. The aim is to establish a selection process that is not only transparent and structured but also capable of comprehensively evaluating the competencies, technical knowledge, and linguistic skills of the candidates.

Finally, the intervention plan suggests adjustments to the organization's selection process to adapt it to the local market of San Miguel de Tucumán. This plan is articulated in several phases, designed to not only cover the immediate hiring needs but also to establish a reserve of talent that can respond to future demands.

Keywords: Assessment Center; Talent Attraction and Selection; Accountants or Public Accountants - Talent Supply and Demand; San Miguel de Tucumán Labor Market; Hiring Plan;

Diseño de un Plan de Contratación para el puesto de Contadores en el Mercado de Talento en la ciudad de San Miguel de Tucuman

Período 2023-2024

Introducción	4
Apartado metodológico	5
Tipo de Diseño	5
Tipo de Datos, Técnicas y Fuentes	5
Actores y Estrategia de selección de los mismos	6
Consideraciones Éticas	6
1. Sobre el marco teórico	7
1.1. Plan de contratación	7
1.2. Mercado laboral	7
1.3. Atracción de talento	8
1.4. Selección de talento	9
1.5. Diagnostico situacional	9
2. Descripción del caso de estudio	10
2.1. Descripción de la organización	10
2.2. Objetivos de contratación	11
2.3. Descripción del puesto	11
2.4. Desafíos en contratar Contadoras/es en Buenos Aires y preferencia por la ciudad de San Miguel de Tucumán	13
Capítulo 3: Diagnóstico situacional	14
3.1. Mercado laboral de Contadoras/es en la ciudad de San Miguel de Tucumán	14
3.1.1. Disponibilidad de Contadoras/es en San Miguel de Tucumán	14
3.1.2. Demanda de Contadores en San Miguel de Tucumán	15
3.2. Canales de atracción de talento más utilizados en San Miguel de Tucumán	16
3.3. Métodos de atracción de talento utilizados por la organización	18
3.4. Métodos de selección de talento aplicados por la organización	20
3.4.1. Competencias evaluadas durante el proceso de entrevistas	21
3.4.2. Tasa de conversión en el proceso de selección	22
Capítulo 4: Propuesta de intervención	24
4.1. Propuesta de plan de contratación	24
4.1.1. Proceso de selección para el plan de contratación	25
4.2. Recomendaciones sobre canales de atracción	29
4.2.1. Publicación de las vacantes:	30
4.2.2. Otros medios de atracción de talento:	32
4.3. Métodos de selección sugeridos	32
4.3.1. Assessment center para asistentes de impuestos internacionales	32
4.3.2. Utilización de HireVue para digitalizar evaluaciones técnicas	33
4.4. Resumen de la propuesta de intervención	34
Conclusiones	34
Referencias bibliográficas	35

Introducción

El presente trabajo integrador final (TIF) avanza sobre un diagnóstico organizacional con propuesta de intervención. Este TIF se propone desarrollar un plan de contratación para una empresa líder en la prestación de servicios profesionales a nivel global, especializada en una amplia gama de soluciones fiscales y contables. Con presencia en Ciudad de Buenos Aires, la organización se describe como una empresa innovadora y comprometida con la excelencia en el servicio al cliente. Sus operaciones incluyen la asesoría y gestión de impuestos directos e indirectos para una diversa cartera de clientes internacionales, abarcando desde pequeñas empresas hasta corporaciones multinacionales.

La organización describe su cultura como una orientada al aprendizaje continuo y desarrollo profesional, ofreciendo a sus empleados oportunidades únicas de crecimiento y capacitación en las últimas tendencias y regulaciones fiscales. Con un fuerte énfasis en la tecnología y la eficiencia operativa, la empresa ha adoptado modelos de trabajo flexibles que permiten a sus profesionales colaborar y contribuir desde cualquier parte del mundo.

Como parte del plan anual de crecimiento, la empresa ha identificado la necesidad de expandir su equipo de contadores para satisfacer las demandas del mercado y mantener su liderazgo en el sector. La estrategia propuesta busca no solo cubrir las necesidades inmediatas de personal sino también fortalecer la presencia regional y aprovechar el talento disponible en mercados alternativos como la ciudad San Miguel de Tucumán (Entrevistado 1, 2024).

En un contexto de alta competencia por talento contable en Buenos Aires, tal como menciona el estudio de remuneraciones 2023¹ elaborado por la consultora Michael Page, este trabajo se plantea establecer un plan de atracción de talento en San Miguel de Tucumán. La investigación evaluará la disponibilidad y adecuación de estudiantes y graduados de contabilidad, que además de su formación técnica, deben estar equipados con un nivel suficiente de inglés y la capacidad para adaptarse al trabajo remoto.

Al respecto, durante 2023, los servicios profesionales en Argentina experimentaron un crecimiento del 9.2%, con un notable aumento del 11% en servicios jurídicos, contables y de administración según el informe de Argenconomics 2024² de Argencon. El mismo informe plantea que, este sector es significativo debido a la presencia de centros de gestión empresarial de multinacionales que operan legalmente en el país y que, a pesar de las

¹ [Estudio Salarial - Argentina | Michael Page](#)

² [Argenconomics2024_V2](#)

turbulencias macroeconómicas, tienden a mantener y expandir sus operaciones en Argentina, valorando la alta calidad del servicio recibido.

Como objetivo general nos proponemos diseñar un plan de contratación para responder la demanda específica para cubrir roles clave, contratando en la ciudad de San Miguel de Tucumán, para la liquidación de impuestos internacionales durante el período crítico de enero a abril, donde se presenta el mayor volumen de trabajo fiscal. El plan buscará asegurar el abastecimiento de profesionales para enfrentar los desafíos fiscales específicos de diferentes jurisdicciones como Estados Unidos y Canadá.

En relación a los objetivos específicos, se buscará conocer aspectos relevantes de la dinámica de la oferta y demanda de contadores/as en el mercado laboral de la ciudad de San Miguel de Tucumán. Este análisis tendrá como propósito poder identificar también los canales de atracción de talento más utilizados en el mercado local para la contratación de Contadores/as.

Finalmente, se analizará el proceso de selección actual de la organización para así poder diseñar y recomendar las adecuaciones necesarias del mismo de cara a adaptarse al contexto local.

Apartado metodológico

Tipo de Diseño

Dado que el trabajo se centra en conocer la oferta y demanda de talento de Contadores/as en la ciudad de San Miguel de Tucumán, con el fin de diseñar un plan de contratación. Se utilizará un diseño mixto que combine métodos cualitativos y cuantitativos. Esto permitirá la comprensión de las percepciones de los actores involucrados, así como el análisis estadístico de la oferta y demanda de Contadores/as en el mercado laboral local (Hernández Sampieri et al., 2014).

Tipo de Datos, Técnicas y Fuentes

Se recopilaron datos secundarios. Los datos incluirán referencias sobre la oferta académica, el nivel de inglés del talento local y la demanda de contadores/as en la región. Estos se obtendrán de bases de datos académicas, informes del *EF English Proficiency Index*³ y plataformas de empleo. Los datos cualitativos se recogerán a través de entrevistas dirigidas a personal clave del departamento de atracción de talento de la organización.

³ <https://www.ef.com.ar/>

Actores y Estrategia de selección de los mismos

Los actores clave incluirán personas del departamento de atracción de talento de la organización. Para la selección de las personas entrevistadas se recurrirá a una muestra zonada que privilegie, además de la pertinencia del informante clave, su accesibilidad y disposición para colaborar.

En este caso las personas entrevistadas se componen por el gerente de atracción de talento de la organización, el cuál puede aportar una mirada general del tema pertinente a este trabajo. Adicionalmente, se entrevistará a otro miembro del equipo de atracción de talento para poder contrastar y enriquecer la mirada del gerente.

Finalmente, esto se complementará con una entrevista a una persona del departamento de impuestos de la organización que reside en la ciudad de San Miguel Tucumán, por lo que podría aportar una perspectiva local del mercado, así como también desde el interior del área para la que se realizarán las contrataciones.

Análisis de Datos

Para el examen de los datos cuantitativos se aplicarán técnicas de estadísticas descriptivas, lo cual permitirá describir algunas características del mercado laboral de Contadores/as en San Miguel de Tucumán (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Baptista Lucio, 2014). En cuanto a los datos cualitativos, se realizará un análisis de contenido con el fin de descubrir temas recurrentes y diferencias significativas en las percepciones de los distintos actores involucrados (Hernández Sampieri et al., 2014).

Consideraciones Éticas

La investigación seguirá las pautas éticas para ciencias sociales y humanidades del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, asegurando el consentimiento informado, el anonimato y la confidencialidad de las/os participantes. Además, se respetará la ley 11.044 que regula las investigaciones en la Provincia de Buenos Aires.

1. Sobre el marco teórico

1.1. Plan de contratación

El diseño de un plan de contratación requiere un análisis detallado del mercado laboral para identificar la oferta y demanda de talento, asegurando así que las estrategias de atracción estén alineadas con las necesidades organizacionales y las características locales del mercado de

talento (Rodríguez, 2019). En el contexto actual, donde la digitalización ha transformado los procesos de atracción de talento, es fundamental integrar herramientas tecnológicas que faciliten la atracción y selección de talento (García, 2020). La selección de candidatas/os debe ser un proceso riguroso y estructurado que utiliza plataformas digitales para alcanzar una amplia gama de profesionales y aplicar técnicas de evaluación con mayor grado de objetividad (Fernández-Aráoz, 2014). En este sentido, la implementación de un plan de contratación efectivo en Argentina implica no solo comprender las variables económicas del mercado laboral, sino también aprovechar las oportunidades que brinda la tecnología para atraer y seleccionar a los mejores candidatas/os (Pérez, 2021).

Un plan de contratación debe estructurarse en torno a una comprensión clara de las necesidades organizacionales y las competencias requeridas para cada puesto (Chiavenato, 2009). Se deberá definir el perfil del cargo de manera precisa, lo que incluye no solo las habilidades técnicas, sino también las competencias comportamentales que contribuirán al éxito en el rol (Chiavenato, 2009). En línea con esto, a los fines de este trabajo usaremos la metodología de entrevista por competencias, que permite seleccionar a las/os candidatas/os mediante la evaluación de sus habilidades, conocimientos y actitudes en relación con las competencias clave del puesto (Alles, 2008).

1.2. Mercado laboral

La interacción entre la oferta y la demanda de talento se complejiza por la definición misma de 'competencia', que Delamare-Le Deist y Winterton (2005) describen como una combinación de habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar un trabajo eficazmente. Esta complejidad se refleja en el mercado laboral, donde las organizaciones deben alinear sus necesidades de competencias con las características y aspiraciones de la fuerza laboral disponible. La interacción exitosa entre oferta y demanda requiere un entendimiento mutuo y un desarrollo continuo de competencias que beneficie tanto a empleadores como a empleados, por lo que es condición necesaria entender tanto la oferta como la demanda de talento a la hora de establecer una estrategia de reclutamiento (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005).

En tal sentido, la oferta de talento de un mercado laboral está configurada a partir de la educación, formación profesional y experiencia laboral de los individuos que componen la fuerza de trabajo regional (Borjas, 2013). Por otro lado, la misma también se encuentra

condicionada por factores demográficos y la movilidad laboral, que pueden generar desafíos en la alineación de la oferta con la demanda de talento requerido por las organizaciones (Borjas, 2013).

En el contexto actual del mercado laboral, la demanda de talento constituye una manifestación de las necesidades de las organizaciones, orientadas a la captación de profesionales dotados de habilidades y competencias específicas requeridas para el desarrollo de las actividades de las mismas (Ulrich & Smallwood, 2012).

1.3. Atracción de talento

La atracción de talento se define como el conjunto de actividades y estrategias que una organización implementa para identificar y atraer a las personas más cualificadas y alineadas con la cultura organizacional (Dessler, 2022). Por otro lado, la estrategia de atracción de talento debe adaptarse a las características del mercado laboral y a las necesidades específicas de cada organización (Chiavenato, 2021).

Al momento de diseñar la estrategia de atracción de talento, la elección de los canales de búsqueda más utilizados por las/os candidatas/os en el mercado objetivo de la organización es de gran importancia (Cascio, 2020). Los principales canales de atracción de talento digitales incluyen:

- Redes sociales profesionales: Plataformas como *LinkedIn*⁴ permiten a las organizaciones identificar perfiles altamente cualificados.
- Bolsas de empleo: Portales especializados y generalistas ofrecen una amplia base de datos de candidatas/os.
- *Marketing* de contenidos: La creación de contenido relevante, como blogs y videos, puede atraer a candidatas/os pasivas/os⁵ y posicionar a la empresa como un empleador atractivo (Cascio, 2020).

⁴ <https://www.linkedin.com/>

⁵ El término *candidatas/os pasivos* hace referencia a personas que no están en búsqueda activa de un nuevo empleo (Cascio, 2020)

1.4. Selección de talento

En el entorno digital contemporáneo, la selección por competencias se ha adaptado para aprovechar las tecnologías de la información, facilitando procesos de reclutamiento más ágiles y precisos (Alles, 2018). La selección basada en competencias en la era digital implica no solo la identificación de habilidades y conocimientos técnicos, sino también la evaluación de competencias comportamentales a través de herramientas digitales. Estas herramientas incluyen, por ejemplo, entrevistas por videoconferencia, pruebas psicométricas en línea y juegos de roles virtuales, que permiten una evaluación más profunda de las competencias en escenarios similares a los que las personas enfrentarían en el puesto (Alles, 2018).

1.5. Diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional es un proceso esencial para comprender la configuración y el funcionamiento de una organización. Al analizar los elementos internos y externos que conforman el entorno de la empresa, es posible identificar tanto las fortalezas y debilidades inherentes a su estructura y procesos, como las oportunidades y amenazas presentes en el mercado laboral. Este estudio se fundamenta en la premisa de que las organizaciones son sistemas complejos y abiertos, influenciados por factores dinámicos que requieren una evaluación continua. A través de un diagnóstico exhaustivo, se busca determinar la posición competitiva de la organización y establecer las bases para la formulación de estrategias efectivas (Mintzberg, 1979).

2. Descripción del caso de estudio

2.1. Descripción de la organización

La organización es un centro de servicios de una importante firma de auditoría y consultoría con presencia internacional, cuyas oficinas se encuentran ubicadas en la Ciudad de Buenos Aires y tienen más de 2000 empleadas/os en Argentina. A su vez, este centro de servicios reporta a la casa matriz ubicada en Estados Unidos (Entrevistado 1, 2024).

El centro de servicios se encuentra especializado en brindar servicios de contabilidad e impuestos internacionales con foco en los mercados de Estados Unidos y Canadá, atendiendo desde Argentina a estos clientes desde hace más de 10 años. Debido a la naturaleza del

trabajo realizado por la organización, todas las personas empleadas en la misma deben tener un nivel avanzado de inglés para poder interactuar con los usuarios de los servicios (Entrevistado 1, 2024).

Por otro lado, la organización cuenta con un área de gestión de personal, la cuál es denominada como “*Talent*”⁶ internamente, y la misma se compone por 6 *Centers of expertise*⁷ que llevan a cabo las distintas tareas de gestión de talento. Debajo podemos ver el organigrama funcional:

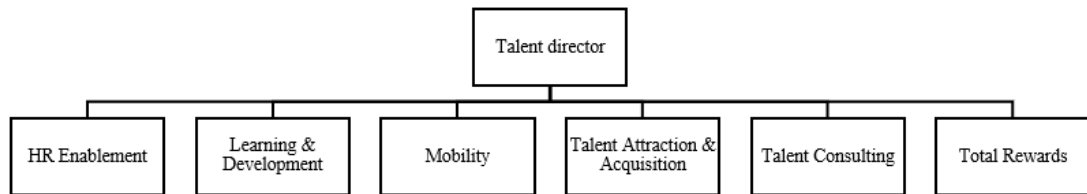


Gráfico 1: “Organigrama del departamento de talento”. Fuente propia en base al organigrama interno de la organización.

A los fines de este trabajo académico nos enfocaremos en el *Center of expertise* de “*Talent Attraction & Acquisition*”⁸, el cuál se encarga de planificar las necesidades de contratación así como también llevar las acciones necesarias para concretarlas. Este departamento tiene una división interna de funciones basada en la distribución de tareas, debajo la misma:

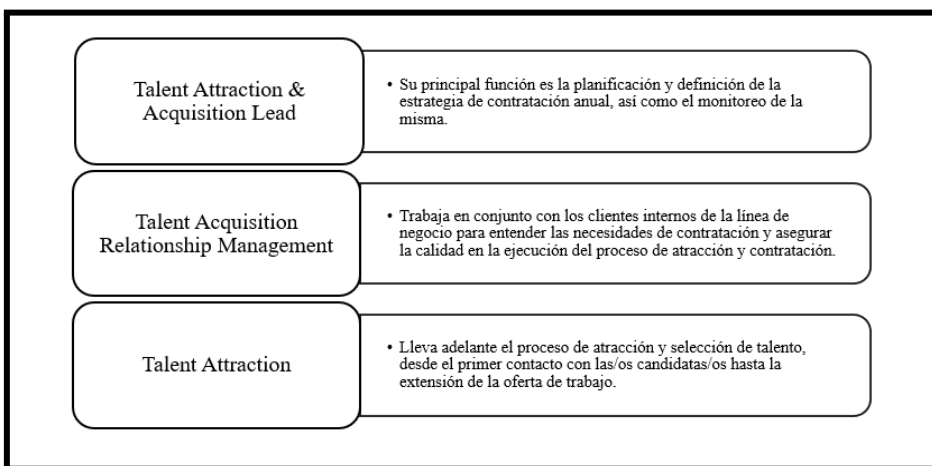


Gráfico 2: Fuente propia en base al organigrama interno de la organización.

⁶ *Talent* (Talento): Nombre utilizado por la organización para denominar a la función general de “gestión de talento” o “recursos humanos”.

⁷ *Center of expertise*: En el contexto de la organización esto hace referencia a la división de tareas y funciones dentro del área de gestión de talento.

⁸ *Talent Attraction & Acquisition* (Atracción y adquisición de talento): Nombre utilizado por la organización para denominar a la subfunción de recursos humanos de selección de personal.

2.2. Objetivos de contratación

Durante el cuarto trimestre del año calendario la organización realiza la contratación de contadores/as para afrontar el periodo de cierre fiscal de los clientes en Estados Unidos y Canadá, donde deben presentar las declaraciones juradas de impuestos y el balance contable. Considerando la demanda de trabajo que la compañía tiene planificada para el 2024, se necesitaría contratar trescientos (300) profesionales, de los cuales se espera que veinte (20) sean contratados en la ciudad de San Miguel de Tucuman como empleadas/os remotas/os. El objetivo de la organización es que las veinte (20) personas puedan ingresar en diciembre para recibir el entrenamiento técnico y poder empezar a trabajar en enero con los clientes asignados.

2.3. Descripción del puesto

La descripción del puesto proporcionada por la organización estaba escrita en inglés por lo que a los efectos de este trabajo académico se realizó la traducción al español, respetando el mismo formato de la organización. Este documento ayudará a efectuar el proceso de atracción de talento, así como también la selección por competencias, ya que proporcionará la información necesaria para identificar, evaluar y seleccionar a las personas que se postulan y que mejor se ajustan a las necesidades y expectativas de los puestos a contratar (Alles, 2008).

Título de puesto	Asistente de impuestos internacionales
Categoría	Asistente (staff)
Unidad de negocio	Impuestos
Cantidad de posiciones	20
Locación	San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina
Horario	Lunes a viernes de 9 a 18 hs
Reporta a	Senior de impuestos
Descripción de tareas	La posición de Asistente de Impuestos Internacionales apoya en la gestión de obligaciones fiscales globales, asegurando el cumplimiento normativo y optimizando la carga tributaria. Colabora en la preparación de declaraciones fiscales, analiza tratados internacionales y asiste en auditorías y consultas transfronterizas. Debe estar actualizado con la legislación fiscal internacional y adaptarse a un entorno dinámico y multicultural.
Requisitos	-Estudiante avanzada/o de la carrera de contador público (3er año o más) -Inglés avanzado (B2+)

Gráfico 3: Fuente elaboración propia en base a descripción de puesto proporcionada por la organización.

Con el fin de comprender mejor la posición se solicitó a la empresa la estructura de categorías y los años de experiencia para cada una de ellas:

Categoría	Años de experiencia requeridos
Asistente	0 años de experiencia
Asistente experimentado	1-2 años de experiencia
Senior	2-5 años de experiencia
Senior avanzado	5-7 años de experiencia
Gerente	7-12 años de experiencia
Gerente senior	+12 años de experiencia

Gráfico 4: Fuente elaboración propia en base a documentos internos de la organización.

2.4 Desafíos en contratar Contadoras/es en Buenos Aires y preferencia por la ciudad de San Miguel de Tucumán

Con el fin de conocer los desafíos actuales para contratar contadoras/es en la organización se entrevistó a una de las personas que ocupa el rol de “*Talent Acquisition Relationship Manager*”⁹, para así poder comprender que los llevó a ampliarse a nuevas provincias y ciudades, y en este caso puntual en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

En la base a la información obtenida, la entrevistada comentó que el periodo que va desde octubre a diciembre es donde los estudios contables pequeños, medianos y grandes, se llevan adelante las contrataciones para brindar sus servicios contables e impositivos al mercado de Argentina y del exterior aumentando la cantidad de vacantes abiertas en Buenos Aires para los puestos de asistentes de auditoría, contabilidad e impuestos (entrevistada 2, 2024).

Para entender mejor cómo dificulta las contrataciones el contexto de mercado mencionado por la entrevistada, se le consultó acerca de qué datos concretos observaban para poder hacer esa

⁹ Talent Acquisition Relationship Manager (Adquisición de talento - gerente de relaciones): Nombre utilizado por la organización para denominar a este rol dentro de la subfunción de atracción y adquisición de talento.

afirmación. En ese sentido, destacó que la tasa de conversión de ofertas¹⁰ durante el periodo de octubre a diciembre desciende de noventaún por ciento (91%) a sesenta siete por ciento (67%), requiriendo un esfuerzo adicional para cubrir las vacantes e incluso afectando los tiempos de contratación. Por otro lado, la entrevistada conectó este dato con el mercado yendo a un nivel mayor de detalle en las razones de rechazo de oferta, dentro de las cuales el setenta y nueve por ciento (79%) de las ofertas rechazadas se deben a que el/la candidata/o recibió una propuesta de otra organización (entrevistada 2, 2024).

Siguiendo con el análisis también la entrevistada fue consultada acerca del impacto que esto genera en el plan de contratación, y entre los principales problemas que estas dificultades adicionales presentan mencionó: Movimiento de fechas de ingreso, sesiones de inducción sin audiencia completa (incrementando los costos de cada una de ellas y duplicando esfuerzos al tener que realizar nuevas sesiones), problemas con los clientes por no contar con suficientes personas para alcanzar las metas establecidas y un incremento en la carga de trabajo del equipo de “*Talent Attraction & Acquisition*” (entrevistada 2, 2024).

Finalmente, en la búsqueda de comprender las razones que llevaron a la organización a elegir a San Miguel de Tucumán como ciudad para llevar adelante una parte de las contrataciones, la entrevistada resaltó que fue una decisión basada en un reporte obtenido con la herramienta *LinkedIn Insights*¹¹, en el cuál identificaron una amplia disponibilidad de contadores/as con inglés en la ciudad, así como también una menor cantidad de búsquedas abiertas, entendiendo que esto podría ser una oportunidad para la organización (entrevistada 2, 2024).

Capítulo 3: Diagnóstico situacional

3.1. Mercado laboral de Contadoras/es en la ciudad de San Miguel de Tucumán

Como parte del trabajo de diagnóstico situacional previo al diseño del plan de intervención, se realizará un análisis de la oferta y demanda de empleo en San Miguel de Tucumán para el perfil de Contador/a, siendo el entendimiento de estos dos factores de gran influencia a la hora de diseñar un plan de contratación (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005).

¹⁰ La tasa de conversión de ofertas en esta organización se calcula de la siguiente manera: Ofertas aceptadas / Total de ofertas extendidas. Esto da como resultado un número proporcional que luego transforman en porcentaje.

¹¹ <https://www.linkedin.com/insights/>

3.1.1. Disponibilidad de Contadoras/es en San Miguel de Tucumán

Como primer paso analizamos la oferta académica de las universidades públicas y privadas para identificar si ofrecen la carrera de contabilidad.

El resultado ha arrojado que la Universidad Nacional de Tucumán cuenta con un programa de estudios de Contador Público, con una duración de cinco (5) años y un plan de estudio de treinta y dos (32) materias. También la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino (UNSTA) ofrece la carrera con un programa de estudios de cuatro (4) años. Ambas universidades tienen sede en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

El segundo paso fue comprender el nivel de inglés que posee este talento en particular. Para tal fin se tomó como referencia el *EF English Proficiency Index edición 2023*¹² el cual provee puntuaciones por geografía. La provincia de Tucumán tiene una puntuación de quinientos setenta y cinco (575), tan solo cuatro (4) puntos por debajo de Buenos Aires, valor que es considerado como “alto” según el índice (EF, 2023).

El tercer paso será cuantificar el número de estudiantes/graduados/as de contador/a público para entender la capacidad del mercado para abastecer con el talento necesario a la organización. En base a los datos obtenidos a través del Sistema Estadístico Provincial de Tucumán (SEP)¹³ arribamos a los siguientes resultados:

Se encontró en el último informe de alumnas/os de UNSTA del 2017¹⁴ que en total había dos mil doscientos dieciséis (2216) alumnas/os activos en la Facultad de Economía y Administración, de los cuáles cuatrocientos ochenta y cuatro (484) son nuevas inscripciones, y un total de doscientos veinticinco (225) egresadas/os ese año.

En el anuario 2022 de universidades nacionales (Departamento de Información Universitaria - DNPeIU - SPU, 2022)¹⁵, la Universidad Nacional de Tucumán tiene siete mil doscientos diecisiete (7217) estudiantes dentro de la categoría de Economía y Administración donde se encuadra la carrera de Contador Público, mientras que las/os graduadas/os en ese año fueron doscientos ochenta (280).

¹² <https://www.ef.com.ar/epi/regions/latin-america/argentina/>

¹³ [Sistema Estadístico Provincial \(SEP\) - Datos \(tucuman.gov.ar\)](#)

¹⁴ [Sistema Estadístico Provincial \(SEP\) - alumno-inscriptos-reinscriptos-y-egresados-2017-de-la-unsta-por-unidad-academica \(tucuman.gob.ar\)](#)

¹⁵ [Anuarios Estadísticos | Argentina.gob.ar](#)

3.1.2. Demanda de Contadores en San Miguel de Tucumán

Tal como se ha indicado en el apartado teórico, la demanda de talento en el mercado es una variable tan importante de entender como la oferta, debido a que la conjugación de ambas variables dará un primer diagnóstico de la viabilidad del plan de contratación (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005).

Con el fin de analizar la demanda nos propondremos utilizar el Mapa de Empleo de Fundación Telefónica¹⁶, una herramienta que analiza la oferta laboral en Argentina, para el mismo fin toma como referencia los datos de las publicaciones de empleos realizadas en *Bumeran*¹⁷ e *InfoJobs*¹⁸ en el periodo que va desde marzo 2024 a junio 2024.

En este mapa podemos encontrar la categoría “profesional financiero o administrativo” donde quedarían encuadrados las búsquedas de contadoras/es. El número de ofertas en esta área dentro del periodo en cuestión fue de 14.023 en todo el país, mientras que San Miguel de Tucumán presenta trescientas cuarenta y tres (343) publicaciones. A modo de comparación Capital Federal tiene ocho mil setecientas cuarenta y dos (8.742) búsquedas, mostrando una elevada concentración de la demanda de estos profesionales.

Adicionalmente, se han analizado las condiciones económicas y de empleo del mercado de San Miguel de Tucumán para entender la situación general y cómo puede afectar al plan de contratación.

Con este fin utilizamos el Índice de Evolución Empleo y Tasa de entrada, salida y rotación de San Miguel de Tucumán¹⁹. En el mismo encontramos que la evolución del empleo a marzo 2024 tuvo una variación interanual de menos uno coma tres por ciento (-1,3%).

A su vez, en el apartado de expectativas empresarias y puestos vacantes, para marzo 2024 los empresarios declararon en un noventa coma dos por ciento (90,2%) que plan mantener la misma dotación, mientras solo un seis coma cuatro por ciento (6,4%) planea incrementarla y un tres coma cuatro por ciento (3,4%) tiene previsto reducirla.

Finalmente, analizando el segmento de movilidad de la mano de obra según calificación de la tarea, podemos observar que en la composición de las altas sólo un siete coma nueve por ciento (7,9%) fueron dentro de la categoría “profesional”.

¹⁶ [Descubre las novedades de empleo - Fundación Telefónica \(fundaciontelefonica.com\)](https://fundaciontelefonica.com)

¹⁷ [Empleos - Bolsa de trabajo | Bumeran](#)

¹⁸ [InfoJobs - Bolsa de trabajo, ofertas de empleo](#)

¹⁹ [INFORME EMPLEO_EIL_MAY_24.pdf \(tucuman.gov.ar\)](#)

3.2. Canales de atracción de talento más utilizados en San Miguel de Tucumán

Existen diversos canales para atraer talento en el mercado laboral (García, 2020), en este apartado analizaremos cuales son las opciones más adecuadas para contratar estudiantes y/o graduadas/os de contabilidad en San Miguel de Tucumán.

Para comenzar con el análisis primero se consultó al gerente de atracción de talento de la empresa acerca de los portales de trabajo y herramientas que tienen disponibles actualmente, con el fin de entender si con las mismas sería suficiente o deberían extenderse a otros canales de búsqueda.

“Hoy por hoy contamos con anuncios de empleo y búsqueda en base en portales tales como Bumeran, Computrabajo²⁰ y ZonaJobs²¹, siendo el primero el más efectivo de los tres en Buenos Aires. A su vez, tenemos licencias de LinkedIn Recruiter²² y LinkedIn Insights para todo el equipo” (entrevistado 1, 2024).

Teniendo en cuenta los recursos disponibles que tiene la empresa, procedimos a identificar cuántas publicaciones de búsquedas en el área de contabilidad y finanzas hay en cada uno de estos portales en San Miguel de Tucumán para comprender si es un medio utilizado por las empresas locales.

Cuadro 1		
Portal de empleo	Nro de anuncios de contabilidad y finanzas en San Miguel de Tucumán	Nro total de anuncios en San Miguel de Tucumán
Bumeran	1	30
Computrabajo	34	227
LinkedIn	184	3000
Zonajobs	2	30

Gráfico 5: “Portales de búsqueda utilizados en San Miguel de Tucumán”. Fuente propia en base a búsquedas publicadas en cada sitio de empleo al 17/06/2024.

Tal como se observa en el gráfico 5 (“portales de búsqueda utilizados en San Miguel de Tucumán”), las fuentes más utilizadas por las empresas en la ciudad son *LinkedIn* (hay anuncios remotos que están abiertos a todo el país, pero no son específicamente de empresas locales) y *CompuTrabajo*.

Con el fin de no perder de vista la perspectiva local, se entrevistó una *senior* de impuestos de la empresa que trabaja de forma remota desde Tucumán, y que también es ayudante de cátedra

²⁰ [Bolsa de trabajo Argentina | Portal de empleo Líder en Argentina \(computrabajo.com\)](https://www.computrabajo.com/)

²¹ [Empleos - Bolsa de trabajo | ZonaJobs](https://www.zonajobs.com/)

²² <https://www.linkedin.com/products/linkedin-recruiter/>

en la Universidad Nacional de Tucumán, buscando información sobre las dinámicas de búsqueda de empleo en el mercado local, al respecto comenta:

“La mayoría de los estudiantes trabajan en estudios contables locales, empresas de la industria citrícola, agrícola y algunas de tecnología que empiezan a instalarse en el mercado. También hay personas que se mudan a otras partes del país para desarrollar su profesión. Creo que, si una empresa multinacional le da la posibilidad, como en mi caso, de trabajar remoto a los estudiantes y graduados va a tener muchas posibilidades de contratarlos” (Entrevistada 3, 2024).

Posteriormente se le consultó sobre los principales portales de búsqueda donde los estudiantes/graduadas/os buscan trabajo:

“En la universidad tenemos un portal de empleo donde los estudiantes y ex alumnos se pueden postular a las búsquedas, entiendo que no tiene costo para las empresas. Después me parece que usan mucho CompuTrabajo y las redes sociales como LinkedIn, capaz algún grupo de Facebook también” (Entrevistada 3, 2024).

De la información recolectada en los portales de empleo y la entrevista realizada, podemos arribar a la conclusión de que *CompuTrabajo*, *LinkedIn* y los portales de empleo de las universidades podrían ser canales adecuados para atraer talento en San Miguel de Tucumán.

3.3. Métodos de atracción de talento utilizados por la organización

Tal como se ha señalado, la estrategia de atracción de talento debe ser adecuada al mercado laboral donde se llevará adelante el proceso de contratación (Chiavenato, 2021). Para ello, la elección de los canales de atracción adecuados tendrá especial importancia (Cascio, 2020).

En este sentido, se han realizado entrevistas con actores claves para comprender los métodos de atracción y canales utilizados por la organización para contratar en Buenos Aires en la actualidad, con el fin de comprender los ajustes que podrían ser necesarios a la hora de contratar en San Miguel de Tucumán.

Durante las entrevistas se identificó que la organización lleva un registro de las fuentes de contratación:

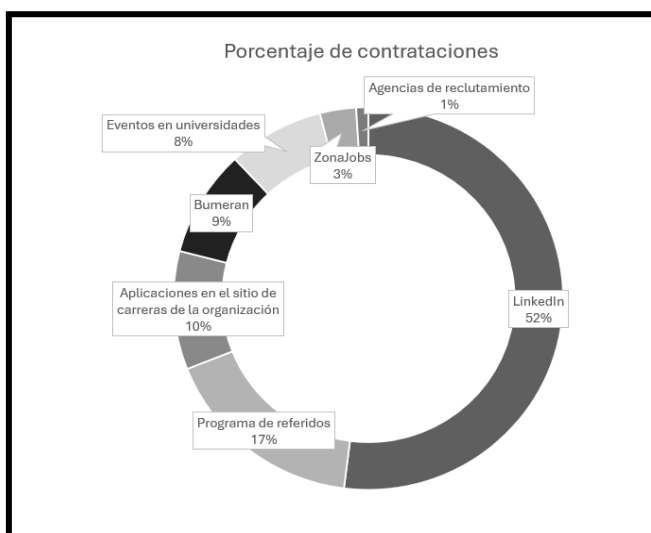


Gráfico 6: “Fuentes utilizadas para la contratación de personal”. Fuente elaboración propia en base a documentos internos de la organización.

Profundizando en las fuentes y la estrategia actual, se observó que las personas que tienen el rol de “*Talent Attraction*”²³ Se encargan de buscar candidatas/os pasivas/os en las bases de datos de *LinkedIn*, *Bumeran* y *ZonaJobs* para contactarlas/os y conocer si están interesadas/os en la posición abierta. En paralelo, al subir las búsquedas al *ATS*²⁴ de la organización, las mismas son publicadas en el sitio de carreras externo y en *LinkedIn*, captando aplicantes activos también. Por otro lado, el desafío mencionado por las personas entrevistadas está relacionado al nivel de inglés de las/os aplicantes, ya que a la hora de aplicar las personas deben completar un test de inglés que es enviado automáticamente y sólo un veintidós por ciento (22%) de las personas lo completan exitosamente (Entrevistado 1, 2024).

Por otro lado, la organización cuenta con un programa denominado de “referidos”, de donde provienen el diez y siete por ciento (17%) de las contrataciones, la compañía ofrece un esquema de incentivos por referir, donde en el caso de que la persona referida sea contratada y supere el periodo de prueba, el empleado que refirió recibe un bono por única vez que se ve plasmado en su salario. Esto aporta un considerable flujo de candidatas/os a la organización principalmente para las contrataciones al nivel de asistente (Entrevistado 1, 2024).

Por último, las ferias en universidades y el uso de agencias especializadas para perfiles específicos generan el ocho por ciento (8%) y un por ciento (1%) de las contrataciones respectivamente. También se consultó por posiciones que son cubiertas con movimientos

²³ Talent attraction (Atracción de talento): Nombre utilizado por la organización para denominar la función que hace la búsqueda y selección de candidatas/os para ser presentados a las unidades de negocio.

²⁴ *Applicant Tracking System*: En español “Sistema de seguimiento de candidatas/os”. Es una herramienta tecnológica diseñada para automatizar y optimizar el proceso de reclutamiento y selección (Dessler, 2022)

internos, pero esto es un proceso que se gestiona por fuera del área de *Talent Attraction & Acquisition* en la organización (Entrevistado 1, 2024).

3.4. Métodos de selección de talento aplicados por la organización

Una vez que la organización ha logrado atraer talento llega el momento de seleccionar a las personas más adecuadas para las vacantes a cubrir. En la actualidad, las entrevistas y entrevistas por competencias siguen siendo el método más utilizado por las organizaciones para llevar adelante esta actividad, sin embargo la eficiencia de esta herramienta depende en gran medida de su diseño y aplicación (Alles, 2018). El presente diagnóstico tiene como objetivo analizar el proceso de selección de la organización, con especial las distintas etapas de evaluación/entrevista que las personas deben atravesar a la hora de ser contratadas en la organización, así como también el diseño específico de cada una de ellas.

En las entrevistas identificamos que la organización cuenta con un proceso de selección definido, con pasos pre-establecidos:

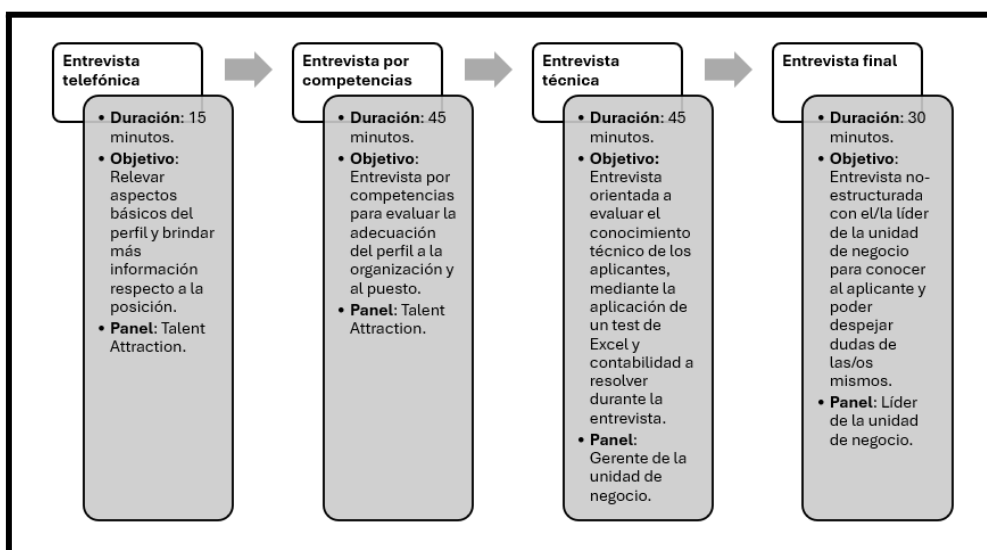


Gráfico 7: Fuente propia en base a documentos internos de la organización.

El proceso de selección actual en la organización consta de cuatro (4) instancias de evaluación, seis (6) si tomamos en consideración la revisión de Curriculum Vitae y el test de inglés. Al indagar con los actores entrevistados/as, cada una de las instancias cumple propósito distinto:

“Primero hacemos una breve entrevista telefónica, nosotros lo llamamos HR screening, lo hacemos para entender si a la persona le interesa realmente la posición

y poder indagar aspectos básicos del perfil tales como saltos laborales, disponibilidad horaria, grado de avance en la carrera, etc. Luego en la instancia de entrevista por competencias nos tomamos más tiempo para indagar sobre las competencias y experiencias de la persona. Una vez que finalizamos las instancias del equipo de Talent, los perfiles son compartidos con el negocio dónde evalúan el conocimiento técnico en contabilidad y excel, en sí no es algo por lo que pueden quedar descartados los candidatas/os sino que luego lo toman en cuenta para ver que necesidades de entrenamiento van a tener. La instancia final es una entrevista más descontracturada con un líder de la unidad de negocio como para poder tener su visto bueno y también aprovechar para que las personas se puedan sacar dudas sobre la posición escuchándolo de primera mano de sus futuros líderes” (Entrevistado 2, 2024).

Por otro lado, considerando que la organización no cuenta con oficinas en la ciudad de San Miguel de Tucumán para hacer el proceso de forma presencial, se consultó cómo gestionan actualmente las entrevistas a los fines de comprender si el proceso puede necesitar algún tipo de adaptación. En este sentido, la organización gestiona sus procesos de forma digital, utilizando la herramienta *Microsoft Teams*²⁵ para llevar adelante las entrevistas.

3.4.1. Competencias evaluadas durante el proceso de entrevistas

Uno de los métodos de evaluación durante el proceso de selección en la organización son las entrevistas por competencias. Estas últimas son un conjunto integrado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que una persona demuestra en su desempeño laboral (Alles, 2008).

Al revisar la descripción de puesto para Asistente de Impuestos Internacionales (ver Gráfico 3, página 12), se identificó que las competencias requeridas para el puesto no están desarrolladas en el mismo. Debido a esto, le consultamos a las personas entrevistadas acerca de las competencias que evalúan durante las entrevistas, cómo y cuándo las mismas son definidas.

“Tenemos un modelo de competencias definido a nivel global, contamos con un sitio interno donde están explicadas cada una de ellas. Generalmente las que evaluamos

²⁵ **Microsoft teams:** Microsoft Teams es el centro de trabajo en equipo en Microsoft 365. El servicio Teams permite mensajería instantánea, audio y videollamadas, reuniones en línea enriquecidas, experiencias móviles y amplias funcionalidades de conferencia web. Además, Teams proporciona características de extensibilidad y colaboración de archivos y datos, y se integra con Microsoft 365 y otras aplicaciones de Microsoft y asociados - [Descripción del servicio Microsoft Teams - Service Descriptions | Microsoft Learn](#)

para el puesto de asistente son: Autoconocimiento, capacidad de análisis, orientación al cliente y trabajo en equipo.” (Entrevistado 1, 2024).

Continuando a un nivel más de detalle, consultamos acerca de la definición de cada una de estas competencias en el contexto de la organización:

Autoconocimiento: capacidad de una persona para reconocer y comprender sus propias fortalezas, debilidades, valores, motivaciones y emociones. Implica ser consciente de cómo estos aspectos internos influyen en su desempeño y en sus relaciones con los demás.

Capacidad de análisis: consiste en la habilidad de descomponer información compleja en partes más pequeñas, identificar patrones, relaciones y causas, y llegar a conclusiones basadas en la evidencia/datos.

Orientación al cliente: La orientación al cliente es la actitud de poner las necesidades y expectativas del cliente en el centro de todas las acciones. Implica comprender y responder a las necesidades del cliente de manera proactiva y eficiente

Trabajo en equipo: es la capacidad de colaborar con otros para alcanzar objetivos comunes. Implica la habilidad de comunicarse de manera efectiva, resolver conflictos, compartir responsabilidades y construir relaciones de confianza.

Se evidencia en la información recabada que las entrevistas basadas en competencias son el método utilizado por la organización en el proceso de selección para el cargo de Asistente de Impuestos Internacionales.

3.4.2. Tasa de conversión en el proceso de selección

Con el propósito de conocer la cantidad de candidatas/os requeridos en cada etapa del proceso de selección, consultamos la tasa de conversión en cada etapa del proceso a fin de poder estimar el número de personas requeridas a atraer y entrevistar. La conversión es el proceso mediante el cual un/a candidato/a pasa de una etapa a otra dentro del embudo de selección. Representa la transición exitosa de un estado a otro, como de candidatas/o potencial a entrevistado, o de entrevistado a contratado (Alles, 2018).

La organización mide la tasa de conversión y pudo compartírnos información acerca de la misma:

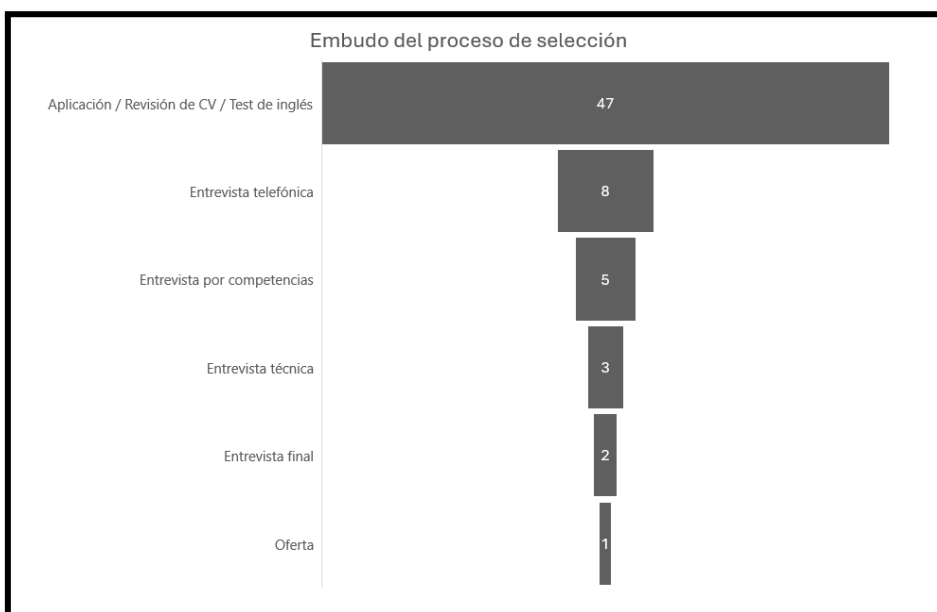


Gráfico 8: Fuente propia en base a documentos internos de la organización.

Etapa del proceso de selección	Tasa de conversión
Aplicación / Revisión de CV / Test de inglés	22%
Entrevista telefónica	17%
Entrevista por competencias	62%
Entrevista técnica	60%
Entrevista final	66%
Oferta	50%

Gráfico 9: Fuente propia en base a documentos internos de la organización.

Como podemos ver, para llegar a una oferta la organización necesitó cuarenta y siete (47) aplicantes en el proceso de selección para asegurarse tener suficientes personas en el embudo, esto deberá ser tenido en cuenta a la hora de desarrollar el plan de contratación.

Capítulo 4: Propuesta de intervención

Como resultado del marco teórico y el diagnóstico realizado en los capítulos anteriores, en este capítulo se presentará una propuesta de intervención con recomendaciones acerca del diseño del plan de contratación de la organización en San Miguel de Tucumán. Para ello se tendrán en cuenta los procesos actuales de la organización así como también el contexto del mercado local, con el fin adaptar las necesidades de contratación (demanda) con las características y disponibilidad de talento (oferta) (Delamare-Le Deist & Winterton, 2005).

Comenzaremos proponiendo un plan de contratación que incluya las necesidades de contratación, la descripción de puesto con sugerencias de mejora, el cronograma de actividades a llevar adelante, las fuentes que en base a los datos relevados en el capítulo 3.2. son las más utilizadas en San Miguel de Tucumán, entre otros aspectos que serán desarrollados a continuación.

4.1. Propuesta de plan de contratación

La elaboración de un plan de contratación eficaz requiere una secuencia de etapas que permitan identificar las necesidades de la organización, analizar el mercado laboral y seleccionar a los candidatas/os más adecuados (Alles, 2018).

En base a la información obtenida durante las entrevistas pudimos conocer que la organización planea contratar veinte (20) asistentes de impuestos internacionales en San Miguel de Tucumán, y que los mismos serán contratados como teletrabajadores, con el contrato y condiciones avaladas por la ley 27.555²⁶ que regula el teletrabajo y tiene alcance nacional.

A fin de cumplir con el objetivo de contratación establecido, se presenta a continuación un cronograma detallado de las actividades a realizar durante el período comprendido entre octubre y diciembre de 2024. Este cronograma incluye una descripción de cada actividad, así como propuestas de mejora basadas en el diagnóstico del mercado laboral de San Miguel de Tucumán. Dichas propuestas buscan optimizar los procesos de reclutamiento y selección existentes en la organización y adaptarlos a las particularidades del contexto local.

²⁶ [Ley 27555/2020 | Argentina.gob.ar](http://Ley%2027555/2020%20|%20Argentina.gob.ar)

	Octubre				Noviembre				Diciembre			
Actividad	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1. Revisión de la descripción de puesto	■				■	■	■	■				
2. Apertura de las vacantes en SuccessFactor (ATS)		■			■	■	■	■				
3. Publicación de las vacantes		■		■	■	■	■	■				
4. Búsqueda de candidatos pasivos		■	■	■	■	■	■	■				
5. Revisión de CVs y test de inglés		■	■	■	■	■	■	■				
6. Entrevista telefónica			■	■	■	■	■	■				
7. Assessment center					■	■	■	■				
8. Entrevista técnica					■	■	■	■				
9. Entrevista final					■	■	■	■				
10. Referencias y Preocupacional					■	■	■	■				
11. Carta oferta							■	■	■		■	
12. Inducción									■			
Ola 1 de contratación		Ola 2 de contratación										

Gráfico 10: “Cronograma de actividades”. Fuente de elaboración propia

La propuesta consta de un plan de contratación de doce (12) etapas, el cuál incluye sugerencias de cómo mejorar el proceso actual y adaptarlo al mercado. Por otro lado, el mismo consta de dos olas de contratación, en el cuál la primera buscará contratar al menos quince (15) asistentes, pero se prevé una segunda ola que permita, además de incorporar los cinco (5) restantes para alcanzar el objetivo, obtener un respaldo adicional de aplicantes seleccionados en caso de que algunas personas no se presenten el día de la inducción o rechacen la carta oferta a último momento impactando los objetivos de la organización.

4.1.1. Proceso de selección para el plan de contratación

A continuación se desarrolla la descripción de cada una de las actividades del plan de contratación junto con sugerencias de mejora respecto a algunos de los procesos actuales de la organización.

1. **Revisión de la descripción de puesto:** La claridad y precisión en las descripciones de puesto son fundamentales para atraer a las/os candidatas/os adecuados (Alles, 2018). En adición a esto, de la descripción de puesto se obtendrán los detalles para la publicación de las vacantes en los portales de empleo, y estas deben ser un reflejo de las responsabilidades, retos y oportunidades que ofrece el puesto, ayudando a generar expectativas realistas sobre cómo será trabajar para la oportunidad (Chiavenato, 2021).

Está actividad será llevada adelante en la semana 1 de octubre para asegurar que la información con la que se llevará adelante la atracción y selección de talento esté actualizada.

Sugerencias de mejora: Tal como se puede observar en el gráfico 3 (“descriptivo de puesto de Asistente de impuestos internacionales”, página 12), este documento no contiene las competencias requeridas para la posición, se recomienda incluir las mismas como referencia interna para las personas que llevarán adelante las diferentes etapas de evaluación y entrevista, con el fin de mantener consistencia en las mismas. A continuación se incluye la descripción con las competencias de la posición añadidas, tomando en cuenta la información relevada durante las entrevistas al equipo de *Talent Attraction & Acquisition*. También se incorpora en el punto de locación el agregado de que la posición bajo la modalidad de teletrabajo.

Título de puesto	Asistente de impuestos internacionales
Categoría	Asistente (staff)
Unidad de negocio	Impuestos
Cantidad de posiciones	20
Locación	San Miguel de Tucumán, Tucumán, Argentina
Horario	Lunes a viernes de 9 a 18 hs
Reporta a	Senior de impuestos
Descripción de tareas	La posición de Asistente de Impuestos Internacionales apoya en la gestión de obligaciones fiscales globales, asegurando el cumplimiento normativo y optimizando la carga tributaria. Colabora en la preparación de declaraciones fiscales, analiza tratados internacionales y asiste en auditorías y consultas transfronterizas. Debe estar actualizado con la legislación fiscal internacional y adaptarse a un entorno dinámico y multicultural.
Requisitos	-Estudiante avanzada/o de la carrera de contador público (3er año o más) -Inglés avanzado (B2+)
Competencias	Autoconocimiento, capacidad de análisis, orientación al cliente y trabajo en equipo

Gráfico 11: “Descriptivo de puesto actualizado”. Fuente de elaboración propia

- Apertura de las vacantes en SuccessFactor²⁷:** En esta etapa se subirán las vacantes al ATS de la compañía de manera tal que se publiquen en el sitio de carreras de la

²⁷ “ATS” o “Sistema de seguimiento de candidatas/os”: *Software utilizado* por la organización para dar seguimiento a las vacantes y candidatas/os durante el proceso de selección.

organización. Esto se llevará adelante en la semana 2 de octubre, solo después de haber revisado el contenido de descripción del puesto.

3. **Publicación de vacantes:** Este paso se verá en detalles en el apartado 4.2. acerca de canales de atracción.
4. **Búsqueda de candidatas/os pasivos:** Al igual que el paso 3, este tema será abordado en el apartado 4.2.
5. **Revisión de CVs y test de inglés:** Se revisará durante la semana CVs²⁸ y de test de inglés durante la semana 2, 3 (para la primera ola de contratación) y 4 de octubre y la primera de noviembre (para la segunda ola de contratación).

Sugerencias de mejora: Basándose en las tasas de conversión actuales del proceso de selección de la organización, se sugiere establecer la proyección de la cantidad de aplicantes necesarios para alcanzar las veinte (20) contrataciones (Alles, 2018). Se sugiere estimar una mínima variación a la baja considerando que tal como se mencionó en el apartado 3.1.1. El nivel de inglés según EF es menor al de Buenos Aires, de esta manera se podría mitigar el riesgo de no contar con suficientes aplicantes calificados en el embudo del proceso de selección.

Tasa de conversión sugerida: quince por ciento (15%)

Cantidad de aplicantes necesarios para llevar adelante las veinte (20) contrataciones más cinco (5) candidatas/os más de respaldo en caso de que haya rechazado de ofertas: sesenta y cuatro (64) aplicantes por contratación, multiplicado por las veinticinco (25) aplicaciones necesarias nos da como resultado un total de mil seiscientos (1.600) aplicantes.

6. **Entrevista telefónica:** El *screening* telefónico²⁹ se ha consolidado como una herramienta fundamental en los procesos de selección de personal, permitiendo a las organizaciones realizar una primera evaluación de los candidatas/os y optimizar el tiempo dedicado a las entrevistas por competencias (Alles, 2018).
7. **Assessment Center:** En este caso el *assessment center* es una propuesta de evaluación de competencias distinta a la que hoy utiliza la organización en sus actuales procesos, en el apartado 4.3. se desarrollará más al respecto. A fines introductorios, esta técnica permite evaluar de manera integral las competencias de candidatas/os a través de una

²⁸ CVs: Curriculum Vitae

²⁹ El *screening* telefónico hace referencia a una llamada telefónica para evaluar aspectos básicos de las/os postulantes, así como también proveer información relevante sobre la posición a las/os mismas/os. (Alles, 2018).

serie de ejercicios y simulaciones que reproducen situaciones laborales reales (Dessler, 2022).

8. **Entrevista técnica:** En esta etapa la organización evalúa aspectos técnicos de contabilidad y excel para detectar el conocimiento previo con el que cuentan las/os candidatas/os. En el apartado 4.3. se presentará sugerencia acerca de cómo administrar esta instancia del proceso.
9. **Entrevista final:** Como hemos visto, esta es la etapa final del proceso de selección de la organización, donde un/a líder de línea de negocio entrevistan a las personas finalistas del proceso con el fin de brindar más información y revista aspectos generales del perfil.
10. **Referencias y examen preocupacional:** Teniendo en cuenta el alcance de este trabajo no abordaremos en profundidad esta etapa del proceso pero sí será descrita de manera general. La importancia de la verificación de referencias como parte de un proceso de selección integral. Al solicitar referencias, las organizaciones pueden obtener información cualitativa sobre las competencias de las/os candidatas/os, su comportamiento en situaciones laborales pasadas y su potencial para adaptarse a la cultura organizacional (Alles, 2018).

Respecto al preocupacional, se trata de un examen médico obligatorio, tal como establece la Ley de Riesgos del Trabajo (Ley N° 24.557)³⁰, a todos los trabajadores antes de iniciar en su empleo. Este examen tiene como objetivo principal evaluar el estado de salud del trabajador y determinar si es apto física y psicológicamente para desempeñar las tareas asignadas.

11. **Carta oferta:** La carta oferta es un documento esencial en el proceso de contratación que formaliza la propuesta de empleo y establece las bases de la relación laboral. Está es una buena práctica de las organizaciones para establecer expectativas claras previo al ingreso de sus colaboradores.
12. **Inducción:** Dado el alcance de este trabajo no se profundizará en la sesión de inducción. Dicho esto, a modo de referencia la inducción es proceso de acogida y adaptación de los nuevos empleados a la organización. Es decir, es un conjunto de actividades orientadas a que el nuevo miembro se integre de manera efectiva a la empresa, conozca su rol, se familiarice con la cultura organizacional y se sienta parte del equipo (Chiavenato, 2021).

³⁰ [Ley 24557/1995 | Argentina.gob.ar](http://Ley%2024557/1995%20Argentina.gob.ar)

4.2. Recomendaciones sobre canales de atracción

La correcta elección de los canales más utilizados por las personas en el mercado objetivo es determinante a la hora de atraer talento (Cascio, 2020). Por ello, en el marco del paso 3 y 4 del cronograma (gráfico 10 “Cronograma de actividades”, página 25) de actividades del plan de contratación, este apartado se enfocará en sugerir los canales de atracción de talento que mejor se adapten al tipo de perfil requerido por la organización y las características del mercado laboral de San Miguel de Tucumán.

Tomando como referencia la descripción del puesto actualizada (gráfico 11 “Descriptivo de puesto actualizado”, página 26) el perfil que busca atraer la organización es el de estudiantes y/o personas graduadas de la carrera de Contador Público con nivel de inglés avanzado. Es por ello, que en el apartado 3.1 se relevaron datos acerca de la disponibilidad de contadores en el mercado de San Miguel de Tucumán, para luego en el apartado 3.2 también definir qué canales eran los más utilizados por las organizaciones en este mercado para atraer a dichos profesionales. Tomando en cuenta estos puntos, a continuación se desarrollan una serie de recomendaciones.

4.2.1. Publicación de las vacantes:

Si bien hemos identificado durante la fase de diagnóstico que la organización contrata la mayor parte del personal a través de LinkedIn, programa de referidos, sitio de carreras de la organización, Bumeran y eventos en universidades, la estrategia de atracción de talento debe adecuarse a las características del mercado laboral local (Chiavenato, 2021), por ello durante la etapa de diagnóstico se han recabado datos sobre las fuentes más utilizadas en San Miguel de Tucumán para la búsqueda de perfiles de contador/a. En base a esta información se han elaborado las siguientes recomendaciones:

Bolsas de empleo: En cuanto a bolsas de empleo, si bien pudimos relevar que la organización contrata un nueve por ciento (9%) de su personal a través de *Bumeran* y un 3% en *ZonaJobs* (gráfico 6 “Fuentes utilizadas para la contratación de personal”, página 19), los datos del gráfico 5 (“Portales de búsqueda utilizados en San Miguel de Tucumán”, página 17) parecen indicar que en la ciudad de San Miguel de Tucumán *Computrabajo* es el portal más utilizado por las empresas, por ello se sugiere publicar las vacantes en esta bolsa de empleo con el fin de adecuar la atracción de talento al mercado local.

Redes sociales: La organización en la actualidad contrata el cincuenta y dos por ciento (52%) del personal a través de *LinkedIn* (gráfico 6 “Fuentes utilizadas para la contratación de personal”, página 19) . En este sentido, en San Miguel de Tucumán *LinkedIn* parece ser también la fuente más utilizada por las organizaciones en base a los datos presentados en el gráfico 5 (“Portales de búsqueda utilizados en San Miguel de Tucumán”, página 17), por lo que se aconseja publicar las vacantes en LinkedIn.

Universidades: Si bien el ocho por ciento (8%) de las contrataciones provienen de eventos con universidades (gráfico 6 “Fuentes utilizadas para la contratación de personal”, página 19), dado que la organización no cuenta con presencia en San Miguel de Tucumán posiblemente se dificulte la participación de la misma en este tipo de eventos. Sin embargo, se ha encontrado que la Secretaría de Bienestar Estudiantil de la Universidad Nacional de Tucumán posee un sitio de ofertas laborales³¹ donde las empresas publican sus vacantes, al igual que la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino la cual cuenta con una bolsa de empleos³². Como hemos observado en el análisis apartado del mercado laboral de San Miguel de Tucumán, ambas universidades cuentan con la carrera de grado de contador público, por lo que consideramos altamente recomendable publicar las vacantes en estos portales.

Programa de referidos: Debido a que la organización hoy no cuenta con empleados ubicados en San Miguel de Tucumán (Entrevistado 1, 2024), es posible que el programa de referidos no logre tener la misma efectividad que en Buenos Aires, donde logran el diecisiete por ciento (17%) de las contrataciones a través del mismo (gráfico 6 “Fuentes utilizadas para la contratación de personal”, página 19). Dicho esto, se recomienda publicarlo dado que puede haber empleadas/os que se han relocalizado o tengan personas allegadas residiendo allí.

³¹ [Ofertas Laborales – Secretaría de Bienestar Estudiantil \(unt.edu.ar\)](http://unt.edu.ar)

³² [Bolsa de Trabajo - Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino \(unsta.edu.ar\)](http://unsta.edu.ar)

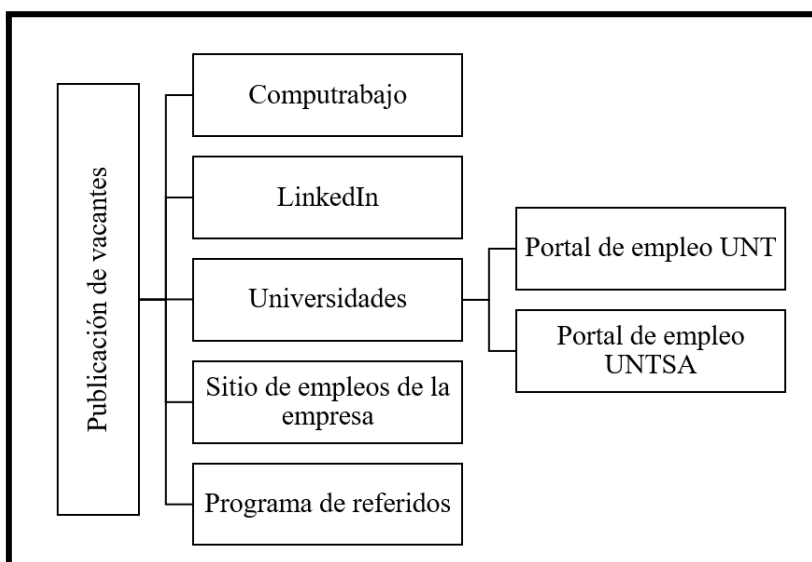


Gráfico 13: Fuente de elaboración propia: Estrategia de publicación de vacantes

4.2.2. Otros medios de atracción de talento:

La publicación de las vacantes es un método efectivo para atraer principalmente a candidatas/os que se encuentran activamente buscando empleo, sin embargo, es recomendable abordar también a candidatas/os pasivos en el mercado laboral a la hora de diseñar una estrategia de atracción de talento (Alles, 2018).

Para captar a esas personas que no están activamente explorando oportunidades de empleo, no se debe esperar a que los mismos se postulen, sino que se trata de una búsqueda proactiva de talento a través de distintas fuentes (Alles, 2018). En ese sentido, la organización cuenta con acceso a búsqueda de candidatas/os en bases de datos en herramientas tales como *LinkedIn Recruiter* y *Computrabajo*, a través de las cuales se pueden usar palabras claves, también conocidas como operadores *booleanos*³³ (Entrevistado 1, 2024).

Considerando que San Miguel de Tucumán es aún un mercado laboral inexplorado para la organización, se recomienda llevar adelante la búsqueda proactiva de candidatas/os para asegurar contar con suficientes aplicantes para cubrir las posiciones establecidas en el plan de contratación.

³³ Operadores booleanos: Son herramientas de búsqueda que utilizan la lógica booleana para combinar términos de búsqueda mediante operadores como Y (AND), O (OR) y NO (NOT), lo que permite hacer consultas más precisas en bases de datos (Manning, Raghavan, & Schütze, 2008).

4.3. Métodos de selección sugeridos

En este apartado se presentarán sugerencias acerca del proceso de selección en la organización, enfocándonos en las etapas 7 (*assessment center*) y 8 (entrevista técnica) del mismo (*Gráfico 10: “Cronograma de actividades”, página 25*). Si bien la organización desarrolla entrevistas por competencias para seleccionar a las personas que avanzan a la entrevista técnica, en este caso la sugerencia que haremos es utilizar la herramienta de *assessment center*, así como también oportunidades para digitalizar la etapa de la entrevista técnica.

4.3.1. *Assessment center* para asistentes de impuestos internacionales

Los *assessment centers* ofrecen una evaluación integral de las/os candidatas/os, permitiendo predecir con mayor precisión su desempeño futuro. Al simular situaciones laborales reales, estas herramientas no solo ayudarán a verificar conocimientos técnicos, sino también competencias comportamentales, contribuyendo a una selección más objetiva. A su vez, este método de evaluación puede mejorar la experiencia de los aplicantes ya que les permiten tener mayor contexto de cómo trabaja la organización (Alles, 2018).

A raíz de lo expuesto más arriba, este trabajo recomienda la aplicación del *assessment center* como método de evaluación de competencias durante la etapa 7 (*assessment center*) (*Gráfico 10: “Cronograma de actividades”, página 25*) del proceso bajo las siguientes premisas:

- Permite evaluar varios/as aplicantes al mismo tiempo mediante la aplicación de simulación de situaciones laborales a resolver de forma grupal (Alles, 2018).
- Al observar la interacción entre aplicantes en las dinámicas de grupo permite evaluar no solamente las competencias en base al discurso sino también a los comportamientos (Alles, 2018).
- Puede mejorar la experiencia de los/las aplicantes en el proceso de selección ya que tienen un acercamiento más real con la organización y cómo es trabajar allí en el día a día (Alles, 2018). Considerando que es la primera experiencia que la organización tiene con San Miguel de Tucumán, recomendamos hacer todo lo posible para crear una buena experiencia para las personas que atraviesen el proceso de selección de manera de constituir presencia de marca.

4.3.2. Utilización de *HireVue* para digitalizar evaluaciones técnicas

Tal como se observó en la fase de diagnóstico, la organización lleva adelante una evaluación técnica de contabilidad y *excel* que se aplica a todas las personas que pasan por el proceso de selección. Esta instancia es conducida por un/a gerente de la unidad de negocio y requiere de la coordinación de las agendas de esta persona y del aplicante durante cuarenta y cinco (45) minutos en la jornada laboral, que según las personas entrevistadas es una complicación en el proceso (Entrevistado 1, 2024).

Al ser consultados durante las entrevistas acerca de qué herramientas tienen disponible en la organización para realizar este tipo de evaluaciones, las personas entrevistadas mencionaron contar con una tecnología llamada *HireVue*³⁴, la cuál según se explicó en las entrevistas permite a las personas grabarse haciendo evaluaciones compartiendo pantalla, realizar tests estilo “*multiple-choice*”³⁵ y otro tipo de exámenes.

La ventaja principal de esta herramienta es que permite que las personas hagan los tests en cualquier momento que tengan disponible, así como también permiten a las/os evaluadores que revisen los resultados en cualquier momento del día. Esto permitiría agilizar el proceso facilitando la coordinación de la etapa 8 (entrevista técnica) (*Gráfico 10: “Cronograma de actividades”* del proceso, página 25) mediante el uso de la tecnología.

4.4. Resumen de la propuesta de intervención

La propuesta de intervención avanza en el diseño de un plan de contratación para la organización, que busca expandir sus operaciones a San Miguel de Tucumán. A través de un análisis del contexto local y de los procesos internos de la organización, se identificaron las necesidades específicas de contratación y se propusieron estrategias para optimizar el proceso de reclutamiento y selección. El plan de contratación propuesto incluye un cronograma detallado de actividades, desde la revisión de las descripciones de puesto hasta la inducción de los/as nuevos/as empleados/as. Se recomiendan canales de atracción de talento adaptados al mercado local, como bolsas de empleo especializadas, redes sociales y universidades. Además, se propone la implementación de un *assessment center* para evaluar de manera

³⁴ [HireVue Hiring Platform: Video Interviews, Assessments, AI, and More](#)

³⁵ Multiple-choice (Selección múltiple): Son preguntas de opción múltiple

integral las competencias de los candidatas/os y la digitalización de las evaluaciones técnicas utilizando herramientas como *HireVue*. Se espera que esta propuesta contribuya a atraer y seleccionar candidatas/os altamente cualificados, mejorando así la eficiencia y eficacia del proceso de contratación.

Conclusiones

1. El análisis preliminar sugiere que San Miguel de Tucumán podría ser un lugar prometedor para la contratación de contadores/as, particularmente durante el periodo de alta demanda fiscal. Aunque se identificó una cantidad significativa de profesionales calificados y un mercado laboral receptivo, es importante considerar que estos factores son solo una parte de un plan de contratación exitoso. Las estrategias de atracción, como el uso de redes sociales profesionales y la participación en eventos universitarios, podrían ser beneficiosas, pero requerirán una implementación cuidadosa y seguimiento continuo para asegurar su efectividad.

2. La necesidad de diversificar la presencia regional de la organización se evidencia en las entrevistas realizadas, y San Miguel de Tucumán presenta una oportunidad interesante en este sentido. Sin embargo, es crucial mantener un enfoque equilibrado que integre tanto datos cuantitativos como cualitativos para comprender mejor las dinámicas del mercado local. Las prácticas de selección de la organización, centradas en entrevistas basadas en competencias y evaluaciones técnicas digitalizadas, parecen adecuadas, aunque sería prudente realizar evaluaciones periódicas para asegurar que continúan alineadas con los estándares de la industria y las expectativas de la firma.

3. El plan de contratación propuesto, que busca incorporar asistentes fiscales internacionales como teletrabajadoras/es, representa un enfoque considerado hacia la expansión del talento dentro de la organización. Con un cronograma propuesto y una estructura de fases de reclutamiento, el plan ofrece un marco para la acción futura. No obstante, es importante reconocer que el éxito dependerá de la capacidad de la organización para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y responder a los desafíos imprevistos. En última instancia, cualquier estrategia de contratación debe ser flexible y estar dispuesta a ajustarse a medida que se recopila nueva información y se evalúan los resultados.

Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2018). *Selección por competencias en la era digital*. Ediciones Granica S.A
- Borjas, G. J. (2013). *Labor Economics* (6th ed.). McGraw-Hill
- Cascio, W. F. (2020). *Managing human resources*. McGraw-Hill Education
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano*. Atlas.
- Dessler, G. (2022). *Human resource management*. Pearson.
- Delamare-Le Deist, F., & Winterton, J. (2005). What is competence? *Human Resource Development International*, 8(1), 27-46.
- Fernández-Aráoz, C. (2014). *It's not the how or the what but the who: Succeed by surrounding yourself with the best*. Harvard Business Review Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014) *Metodología de la investigación* (6ta edición). México: McGraw-Hill
- García, M. (2020). Transformación digital y su impacto en los procesos de reclutamiento y selección de personal. *Revista de Gestión del Talento*, 5(2), 30-45.
- Manning, C. D., Raghavan, P., & Schütze, H. (2008). *Introduction to information retrieval*. Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Prentice-Hall.
- Pérez, L. (2021). Estrategias de reclutamiento en la era digital: Un estudio en empresas latinoamericanas. *Revista Latinoamericana de Recursos Humanos*, 7(1), 58-72.
- Rodríguez, A. (2019). Análisis del mercado laboral y estrategias de atracción de talento en América Latina. *Revista de Economía y Negocios*, 12(3), 22-35.
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). *The leadership code: Five rules to lead by*. Harvard Business Review Press.