

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado.

Manuscrito científico.

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis en la provincia de Córdoba.

The attraction and retention of talents in times of crisis in the province of Córdoba.

Ursula Ivana Rivadero.

Legajo: RHU01567

Tutora: Gambino, Natalia.

Córdoba, noviembre de 2019

Agradecimientos

A la Universidad Siglo 21.

A Laura y Pao, mis amigas del alma por sostenerme en cada paso, entender mis ausencias, escucharme cada vez que lo necesito y celebrar cada logro conmigo.

A Daniel, mi gran amor, por ser incondicional y estar presente a la distancia animándome, abrazándome con sus palabras de aliento, por no soltar mi mano en los momentos más difíciles.

A mi familia, por acompañarme desde el amor y darme las fuerzas necesarias para no caer.

Especialmente a Paula, quien me escucha y acompaña con sus palabras desde hace más de trece años, no sería quien soy sin mi espacio terapéutico.

Resumen

El presente trabajo se basó en un análisis de las modificaciones que se generan en las empresas que son Marca Empleadora, con el fin de conocer las ventajas o problemáticas que se crean en la atracción y retención de talentos a causa la situación económica que atraviesa la provincia de Córdoba. Se utilizó un diseño no experimental, transversal y exploratorio en el que realizaron entrevistas en profundidad a los encargados de las áreas de Recursos Humanos de cuatro organizaciones con el fin de conocer las particularidades que se suscitan en cada caso. El enfoque utilizado en la investigación es esencialmente cualitativo. Los resultados indicaron que la difícil situación económica por la que atraviesa la provincia, no afecta la retención ni la incorporación de talentos en las Organizaciones, se verifica que los recursos intangibles son la principal fuente de valor y en ningún caso se disminuyen a causa del déficit mencionado. Sin embargo el trabajo realizado dejó al descubierto el desconocimiento general sobre la importancia de ser Marca Empleadora, se concluye que las evidencias recabadas no son suficientes para elaborar una investigación que responda al objetivo planteado, ante lo cual podría indagarse en un futuro si la situación deficitaria modifica la gestión del talento humano en las empresas de Córdoba.

Palabras claves: Marca Empleadora-Crisis económica- Talento Humano.

Abstract

The present work was based on an analysis of the modifications that are generated in the companies that are Employer Brand, in order to know the advantages or problems that are created in the attraction and retention of talents due to the economic situation that crosses the province From Cordoba. A non-experimental, cross-cutting and exploratory design was used in which they conducted in-depth interviews with the HR officers of four organizations in order to learn about the particularities that arise in each case. The approach used in research is essentially qualitative. The results indicated that the difficult economic situation in which the province goes through, does not affect the retention or incorporation of talent in the Organizations, it is verified that intangible resources are the main source of value and in no case is decrease because of the above-mentioned deficit. However the work carried out exposed the general ignorance about the importance of being an Employer Brand, it is concluded that the evidence gathered is not sufficient to produce an investigation that responds to the objective posed, before which could be investigated in the future if the deficit situation changes the management of human talent in Cordoba's businesses.

Keywords: Employer Brand- Economic Crisis- Human Talent.

ÍNDICE

Introducción.....	1
Métodos.....	15
<i>Diseño</i>	15
<i>Participantes</i>	15
<i>Instrumento</i>	16
<i>Análisis de datos</i>	16
<i>Marca Empleadora</i>	17
<i>Crisis Económica</i>	17
Resultados	18
<i>Marca Empleadora</i>	18
<i>Políticas de incorporación de nuevos talentos</i>	20
<i>Políticas de retención del talento</i>	20
<i>Posicionamiento de las Organizaciones frente a la crisis económica</i>	21
Discusión.....	22
Bibliografía.....	32
Anexo N°1 Consentimiento Informado.....	I
Anexo N°2 Consentimiento para participar en un proyecto de investigación.....	II
Anexo N°3 Modelo de entrevista en profundidad.....	III

Introducción

Uno de los grandes desafíos que se presentan a los profesionales de RRHH como función estratégica y clave, es la retención y atracción de los mejores talentos, considerando al mismo como un activo primordial para las Organizaciones.

Aplicar procesos que influyen en las actitudes de los colaboradores, fortalecer los aportes que hacen, promover conductas justas e imparciales y la no discriminación entre personas con igualdad de oportunidades, son acciones que van más allá de la teoría que enseñan los libros, incorporar la mejor tecnología o el tamaño de la firma.

Entre otras cuestiones, el desafío consiste en posicionar a la organización en la mente de los colaboradores, como la mejor opción para trabajar, logrando una respuesta afectiva y generando los mayores sentimientos de confianza, como resultado a la eficacia de su gestión.

Con el paso del tiempo, la función del área de Recursos Humanos ha experimentado profundos cambios, como así también logrado autonomía propia y adquirido cada vez más importancia, posicionándose como una de las principales y más relevantes área en las empresas.

Las Organizaciones cada vez se hacen más flexibles, la selección de personal ya no es un proceso unilateral, las nuevas tecnologías, la globalización, el desarrollo de la ciencia y las diferentes necesidades del hombre, han originado cambios en los modos de trabajar , prácticamente ya no hay nada en el mundo laboral que se asimile a los años

anteriores, todo está cambiando a pasos agigantados, ahora existe el “Home Office” o trabajo desde casa mediante el uso de las nuevas tecnologías concretando los objetivos para lograr la productividad, los contratos temporales son otra manera de laborar, la forma de asimilar el trabajo es diferente, los candidatos ya no planifican jubilarse en una compañía determinada, se pasó del control externo al autocontrol, y lo mismo sucede con la remuneración, la cual, ya no es un determinante de retención de personal como lo era en los viejos tiempos, específicamente a comienzos del siglo XX según el enfoque de la teoría de la administración científica, que suponía que el hombre únicamente estaba motivado por las recompensas salariales de tipo económicas, y trabajaban sólo para ganar dinero, se exigía el cumplimiento estricto de procedimientos y funciones, era un ambiente en el que se transmitían valores como la fidelidad, la conformidad y el acatamiento de normas establecidas, siendo en la actualidad técnicas que han quedado obsoletas.

En el presente, los talentos fundamentales para las Organizaciones se encuentran entre los “Millennial”, en referencia a los nacidos entre 1980 y 2000 y la generación “Z” que vinieron posteriormente, caracterizados principalmente por su desarrollo en el mundo digital desde temprana edad, son ellos quienes según el libro MTK para RRHH de Linardi y Cortina(2017) representarán en el 2025 el 75% de la fuerza laboral en todo el mundo, los que eligen si laboran o no en determinada organización de acuerdo a los beneficios intangibles que ésta otorga, se hacen escuchar de acuerdo a sus necesidades personales y no dudan en cambiar de organización si no se encuentran trabajando a gusto.

Estas generaciones, antes de elegir el lugar en el que van prestar sus servicios analizan la relación entre los atributos de la organización, es decir, la percepción de lo que la misma proporciona con respecto a las políticas establecidas y las condiciones de trabajo y penalizan con dureza a sus empleadores, reduciendo significativamente la recomendación de trabajar en la Organización cuando no se sienten parte del proyecto al que contribuyen.

“Por ello las empresas, deben brindar su propuesta de valor clara y real para conectar emocionalmente con el futuro colaborador” como indica (Laínez Castro, 2016).

Desde el ingreso del nuevo empleado a la organización, firma el contrato laboral o formal en el que están determinadas las normas, políticas de remuneración, función que llevará a cabo, horarios de ingreso y egreso, por otro lado, se establece lo que en psicología organizacional se llama contrato psicológico, el mismo se extiende más allá de la formalidad establecida anteriormente, es un convenio implícito en que las dos partes respetan los derechos y obligaciones consagrados por la costumbre.

Actualmente, el reconocimiento del personal por sus acciones o logros se vincula directamente con un alto grado de satisfacción e influye positivamente a la hora de recomendar la firma, por el contrario, un buen salario no es un factor que intervenga de manera significativa al momento de encomendar a una organización.

Desde la necesidad de coordinar las actividades del Marketing y de Recursos Humanos, como así también de generar un mayor compromiso afectivo internamente haciendo foco en el talento humano como principal activo, con el fin de que se sientan implicados con la misión y visión de la firma, conciban una mayor motivación y, por

otro lado, la Organización generar una imagen positiva en el contexto, que atraiga a los mejores colaboradores nace en los años 60' en EEUU el término “Marca Empleadora”.

Actualmente son muchas las empresas que implementan ésta nueva herramienta de gestión como estrategia para el fortalecimiento de su cultura y cuidado de la imagen, en el mercado laboral. La misma, es un es atributo simbólico fundamental para la atracción y retención de talentos, abarca a todos los niveles de la organización, genera mayor identidad, lealtad y aumenta la productividad del colaborador, situación que se verá reflejada al exterior de la firma y por lo tanto mejora la imagen del empleador.

Según los expertos, el concepto de “Marca Empleadora” se trata de la imagen que ofrece una empresa ante los empleados actuales, como así también de los futuros y ante la sociedad en general. Por lo tanto, es importante comprender las mil maneras de ser más atractivos para aquellos que buscan trabajo, adelantarse a las nuevas demandas de los solicitantes se convierte en un recurso importante que tendrá consecuencias positivas en la atracción de los mejores talentos, siempre que se considere primordialmente el contexto interno.

La definición según Bredwell (2006) indica que “La Marca Empleadora es la percepción que existe de las partes que conforman la empresa (empleados, empleador, clientes, accionistas, etc.) acerca de la experiencia de trabajar en las organizaciones, es decir con idea propia de lo que se siente al trabajar en su organización”.

El concepto antes mencionado, incluye la labor diaria, al líder, a la marca, a la cultura y al clima laboral; por lo que, la esencia de Marca Empleadora es lo que se dice afuera de lo que pasa adentro.

En Argentina tenemos varios ejemplos de Organizaciones que son Marca Empleadora, Tarjeta Naranja es una de ellas, que como explica Eugenia Patiño(2017) (Gerente Senior de Relaciones Humanas) para la revista Infonegocios, “como Marca Empleadora sabemos que muchos jóvenes aspiran a trabajar en Naranja, como así también muchos de los que forman parte se sienten identificados con el proyecto y, en sus encuestas de clima, manifiestan que lo recomiendan como un muy buen lugar para trabajar”.

Y también expresa, Tarjeta Naranja “se caracteriza por mantener una filosofía y cultura de trabajo centrada en las personas”.

Cervecería Quilmes, es otro ejemplo de Marca Empleadora, en su sitio oficial se puede leer “trabajamos arduamente para fortalecer la reputación de nuestra empresa y de nuestras marcas” y el especial énfasis que la organización coloca en el talento humano; “Nuestros empleados sostienen todo lo que hacemos y nos dan una ventaja competitiva clave. Queremos atraer a los mejores talentos y creemos que esto tendrá un efecto multiplicador extraordinario”(Quilmes, 2015).

De igual forma, son ejemplos de Marca Empleadora, las conocidas compañías multinacionales Google y Netflix.

Al respecto el libro “Marketing para Recursos Humanos” detalla un estudio que se realizó en Córdoba, e indaga sobre ¿Qué valores construyen la Marca Empleadora? Y afirma que, considerando la incidencia de cómo describen a la empresa en que se desempeñan, “el 90% recomienda a su empleador porque la empresa brinda oportunidades de crecimiento a quienes se esfuerzan, la dirección tiene objetivos claros y siente orgullo del proyecto al que contribuye”. (Linardi y Cortina, 2017)

Desde un punto de vista práctico, éste estudio indica que los colaboradores del área de Recursos Humanos deben ser conscientes de que al publicar una vacante, los posibles candidatos, le darán importancia a los atributos intangibles que la organización brinda y a la cultura que prevalece, mientras se hace imprescindible mantener a los trabajadores actuales motivados para facilitar su sentido de pertenencia y retención.

Indudablemente las empresas que implementan marca empleadora tendrán una mayor ventaja competitiva sobre las que no. Es un beneficio que no tiene ningún desperdicio; posiciona en lo más alto a los empleadores y las organizaciones son reconocidas como los mejores lugares para trabajar, atrae al personal mejorando los efectos sobre el comportamiento de búsqueda de los candidatos. Por otro lado, el personal desarrolla un compromiso laboral más profundo. En concordancia con lo expuesto, es evidente que el desafío de todas las empresas está en atraer y retener a su talento humano estableciendo estrategias comunicacionales y características diferenciadoras intangibles entre una Organización y otra.

Es interesante, al respecto, la investigación de Linardi y Cortina(2017) presentada en su libro MKT para RRHH, en la que se expone la inferencia que tiene la Marca Empleadora en las empresas de Córdoba, a través de un estudio realizado a 350 trabajadores y trabajadoras en relación de dependencia, los resultados obtenidos indican que el 75% (3 de cada 4 personas) realiza una evaluación positiva de la Marca en la Organización.

Otro estudio realizado en Argentina, Portugal y México expresa “el marketing interno puede y debe ser utilizado como una herramienta estratégica que ayude a la empresa a alcanzar sus objetivos comerciales. Su intención es la misma que la de una marca

comercial: atraer nuevos clientes manteniendo los actuales. La diferencia estriba en el “cliente”, que aquí es el “empleado, actual y/o potencial”. (Tarodo, Lores, López, 2014)

Por lo tanto en los tiempos que corren, resulta indispensable construir políticas integradas, a través del establecimiento de criterios objetivos con responsabilidad y respeto por ese “otro” que tenemos en frente, con incertidumbres, ansiedad, sueños, una historia y necesidades que van más allá de conseguir trabajo, sino de dignidad, como dijo Marx “El trabajo dignifica al hombre” y agrego, lo realiza como ser humano.

En el escenario actual se presenta la difícil situación económica que atraviesa el país desde hace algunos años y traspasa todos los estratos sociales. La interdependencia laboral con la situación económica, tiene por un lado a los empresarios negociando flexibilidad para lograr sostener a la empresa como fuente de riqueza e ingresos, presentando, entre otras cuestiones, necesidades de optimizar la tecnología para aumentar la productividad. Por otro lado, están los trabajadores deseando conservar su puesto, aceptando muchas veces alternativas de reducción de jornadas, suspensiones en caso de baja productividad o trabajo no registrado.

Al respecto se presenta el estudio publicado en abril del corriente año que aporta los siguientes datos; En el año 2018 se registró los peores indicadores, desde la crisis del 2001: el PIB cayó un 2,6%, la pobreza se elevó al 33,6%, y el desempleo al 9%, en tanto que el salario cayó un 11,5%³ y agrega “El declive afecta especialmente a la economía informal, que emplea a alrededor de un tercio de la población, y repercute con más fuerza en las zonas más pobres, en particular en los extrarradios de las grandes ciudades.”(Natanson, 2019, pág. 1)

Cabe mencionar que cuando hablamos de desempleo existen dos tipos, el circunstancial que abarca a las personas que tienen todas las posibilidades de laborar en un tiempo prudente y por otro lado tenemos el desempleo estructural que incluye aquellas personas que por algún motivo quedaron fuera del sistema y les es muy difícil insertarse nuevamente por sí mismas.

Según lo expresado por Chiavenato (2001) el término desempleo, significa el paro forzoso del segmento de la fuerza laboral que se halla sin empleo.

También sobre el tema, la revista iProfesional publica un artículo en el que analiza la situación que se da en agosto del 2018 y vaticina lo que se espera para el 2019"Todo dependerá de las negociaciones que se desarrollen y de si las mismas considerarán no solamente incrementos porcentuales sino también sumas fijas y bonificaciones extras. Dadas las condiciones actuales, pareciera difícil que los nuevos acuerdos alcancen a la inflación estimada" y agrega; "En las áreas de Recursos Humanos, el consenso es que no serán muchos los que le ganen a la inflación. Y si se cumplen los pronósticos que la ubican 40% por encima de la de 2017, muchos empleados habrán perdido más de 10 puntos de su poder de compra."

De acuerdo a los índices manifestados con anterioridad, es fundamental indagar cómo enfrenta el profesional de RRHH la retención y atracción de nuevos talentos en las épocas que estamos atravesando a nivel socio-económico.

Según lo expresado por Chiavenato(2001) cuando la demanda de candidatos es mayor a la oferta de empleo, estos compiten entre sí para obtener las pocas vacantes que surgen, aceptando salarios inferiores o presentándose a cargos que están por debajo de su calificación profesional, por otro lado, se reducen los gastos en reclutamiento,

capacitaciones y se congelan las inversiones de beneficios sociales. (Chiavenato2001, págs. 183, 184).

Por su parte Martha Alles, (1998, pág. 80) en otras palabras, indica que existe en Argentina un gran problema, están las empresas que no encuentran los perfiles requeridos por la calidad o competencia de los candidatos disponibles y por otro lado, muchas personas que no encuentran trabajo por la calidad o competencia requerida del puesto, esto se debe a que los perfiles solicitados tienen el foco muy cerrado, por lo tanto esos profesionales que se necesitan no se encuentran e indica que esta realidad se da igual en todas las especialidades.

De acuerdo a lo expuesto, es fundamental tomar conciencia de la importancia de ésta labor, trabajar en la atracción y selección de nuevos talentos con objetividad, empatía, decidiendo por un candidato con la participación de varias personas, aplicando variables justas, respetando un proceso fiable y validado, sin subestimar o sobrevalorar al candidato, preocuparse por los efectos que se pueden llegar a causar en aquellos aspirantes rechazados si no hay un feedback sobre lo ocurrido e informar sobre cómo continúa el proceso de selección sin generar expectativas.

Autoras como Martha Alles, en su libro Selección por competencias, utiliza el término Talento como sinónimo de competencias y las define como las características de la personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2006, pág. 20)

En la actualidad el método de selección por competencias se ha convertido en una de las mejores técnicas de selección de personal, complementando a los otros

subsistemas de Recursos Humanos, lo que sugiere la idea de buenas prácticas laborales en la construcción de la imagen de la organización para el solicitante del puesto.

Por otro lado, la retención de talentos en las organizaciones, se genera a través de la capacitación, motivación, promoción, evaluación de desempeño, buen clima organizacional, horarios flexibles, reconocimientos, autonomía de trabajo, desarrollo personal y laboral, sumado a la conciliación del trabajo con la vida familiar, siendo la comunicación interna un eslabón fundamental para estimular y contribuir al desarrollo de los colaboradores con el fin de lograr el compromiso de los equipos de trabajo y así alcanzar el objetivo de la organización, de nada sirve un excelente plan de capacitación si hay fallas en la comunicación o bien si se basa en sólo en la instrucción y no en la formación del empleado, lo cual genera una escasa o ninguna modificación en el comportamiento.

Es necesario trabajar con ideas innovadoras que permitan el desarrollo del personal, estos son valores fundamentales para la adaptabilidad de la organización y son las políticas que se implementen desde Recursos Humanos las que deben unir, cohesionar y desarrollar los valores de los colaboradores.

Con lo mencionado el principal objetivo es evitar que los mejores talentos o también llamados perfiles claves, estudien la posibilidad de retirarse de la Organización y en éstos tiempos turbulentos sientan un mayor compromiso, lealtad e implicación emocional.

Actuando siempre sobre la base de la ética que debe guiar el accionar diario, tal como expresa Martha Alles, “Las cuestiones éticas en Recursos Humanos deben ser consideradas más allá del encuadre legal de cada país y aún de las mismas políticas de la

propia organización. Debemos asegurarnos el comportamiento ético de todos sus integrantes dada la naturaleza de los factores intervinientes: el management y los empleados”(Alles, Cuestiones éticas en RRHH 2004, pág. 6), ya que, serán los mismos postulantes o talentos que pertenecen a la firma quienes crearán la reputación de la empresa en la sociedad.

En fin, para ejercer la profesión de RRHH es necesario emprender un aprendizaje continuo, capacitarse en relación a la gestión de talentos humanos y marca empleadora, dotarse de habilidades sociales y comunicacionales para tener la capacidad por un lado, de transmitir los valores de la compañía, de contribuir o plantear dinámicas que enriquezcan los equipos que conforman a las empresas, impulsar el desarrollo profesional como así también, la felicidad de los colaboradores y por otro lado, contribuir a que las organizaciones generen espacios que permitan desarrollar la creatividad desde la innovación, para lograr el bienestar general y el logro de los objetivos establecidos a largo plazo.

En un mercado tan exigente como el actual y a pesar del cuadro negativo respecto al futuro del país, dada la situación económica y la inestabilidad política, es necesario centrarse en que todavía queda mucho por hacer, reinventarse es la clave para salir adelante y diferenciarse, ejercer las funciones clásicas de Recursos Humanos es insuficiente, porque ya no basta con reclutar al perfil indicado para el puesto, sino que por el contrario, aquellas empresas que deseen alcanzar el éxito, deben ajustarse a las condiciones actuales del mercado, buscar mayores niveles de eficiencia en su gestión dejando de lado el viejo lema de mejora continua por el de adaptarse a los cambios y el desarrollo sostenido. Para ello trabajar en la construcción de la Marca generando

identidad en quienes pertenecen a la organización, aplicando prácticas laborales innovadoras, pro-ambientales, desde la responsabilidad social y sostenerlas en el tiempo, tiene un impacto positivo en la retención de los talentos, influye en las decisiones de los que están buscando trabajo y permite competir en un mercado abierto.

En consecuencia, representa la posibilidad de contar internamente con los mejores talentos fuertemente motivados para mejorar el desempeño y lograr los objetivos propuestos y externamente impacta sobre la satisfacción del cliente, el estatus social y la competencia.

En este contexto se hace imprescindible analizar a las empresas de marca empleadora, con el fin de conocer cómo interfiere el actual escenario económico por un lado en la retención de los colaboradores y por el otro en la atracción de talentos, planteando como principales hipótesis:

En primer lugar; Debido a la alta rotación se facilita el abandono de los mejores talentos.

En segundo lugar; Cuando hay crisis económica las organizaciones no deben realizar demasiados esfuerzos para la atracción y retención de talentos.

En tercer lugar; el empleado, mientras más identificado se sienta con la empresa, menores serán los costos de reclutamiento y la rotación de personal.

En relación al tema planteado, no hay en Córdoba y otras provincias, antecedentes de investigaciones realizadas que abarquen la problemática si afecta o no la situación económica respecto a la atracción y retención de talentos en RRHH lo que se considera, de real importancia para los tiempos actuales.

Se remarca también, su diferencia de otras investigaciones en primer lugar por tratarse de un estudio de la carrera de Recursos Humanos, lo que sentará un precedente para futuras exploraciones, no sólo en Córdoba, sino también para otras provincias de Argentina. Desde el punto de vista teórico, la literatura elegida puede agregar información a los modelos establecidos en éstas áreas de investigación y se pueden estimular futuras posibilidades de indagación.

En segundo lugar, los antecedentes hallados sobre los Recursos Humanos son mayoritariamente en el campo de la psicología organizacional, psicología de la salud ocupacional que promueve la seguridad, la salud y el bienestar de los trabajadores o los interesantes desarrollos llevados a cabo desde la psicología positiva, que contribuye a la innovación de las políticas de RRHH tal como describe el libro “El engagement (compromiso) en el trabajo” o vinculación psicológica con el trabajo de las autoras Salanova y Schaufeli (2009), igualmente existen varios estudios que hablan sobre las ventajas de desarrollar la Marca Empleadora en las Organizaciones, como así también del Marketing Interno.

Por otro lado se hallan varios estudios sobre las estadísticas de la situación económica que estamos atravesando, pero no hay antecedentes que relacionen una variable con la otra, analizando sus implicancias.

Por lo tanto el presente trabajo, pretende evaluar una problemática actual, que servirá de referencia a los profesionales del área para adentrarse en una temática que atraviesa la población de la provincia de Córdoba, de acuerdo a las dinámicas laborales y los vertiginosos cambios que viven las empresas, no sólo en el contexto económico, sino

también, tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos y la necesidad de mantenerse competitiva.

Sin la intención de agotar o pormenorizar el asunto planteado y con el propósito de que la investigación realizada sirva de precedente para la realización de futuros trabajos y aportes más generales, que involucre también a organizaciones de otras provincias del país, como base para plantear estrategias de transformación.

Se plantea la pregunta de investigación, ¿Cuáles son las ventajas y desventajas en la retención y atracción de talentos que se dan en las Organizaciones de Córdoba, en épocas de crisis?

De acuerdo con lo expresado, el objetivo General de éste proyecto de investigación es;

Analizar las modificaciones que se generan en las empresas que son Marca Empleadora, con el fin de conocer las ventajas o problemáticas que se crean en la atracción y retención de talentos a causa la situación económica que atraviesa la provincia de Córdoba.

Para lograrlo será necesario cumplimentar con los siguientes objetivos específicos;

- Conocer las políticas de retención e incorporación que utilizan las empresas en general con el fin de compararlas para su estudio
- Indagar las diferencias que suscitan en la retención e incorporación de talentos en las empresas, en tiempos de crisis con el fin de conocer las realidades con las que se encuentran.

Métodos

Diseño

La presente fue una investigación de tipo exploratoria al respecto Sampieri (2010) indica que la misma se utiliza, cuando la temática que se propuso no tiene antecedentes de indagación o ha sido poco estudiado. A su vez, fue de corte cualitativo, lo que permite comprender las perspectivas de los participantes, opiniones o percepciones de la realidad, por otro lado, la recolección y el análisis ocurren casi en paralelo, es contextual, es decir los datos no son numéricos.

El diseño fue no experimental, se trató de un estudio de campo que son los que se realizan en una situación real y en el ambiente que es conocido para los participantes, sin modificar las variables utilizadas.

Participantes

La población representada en la muestra se realizó a cuatro personas jefes y jefas del área de RRHH, de cuatro empresas de Córdoba, una del rubro educación (privada), dos del rubro comercial, y por último una del rubro servicio, las mismas se eligieron entre las 49.281 empresas que existen en Córdoba, según los datos que se indican en la Municipalidad de Córdoba (2015).

Por otro lado, fueron consideradas dentro del enfoque no probabilístico con un muestreo de juicio no intencional, ya que la finalidad fue la riqueza de la información recabada y no la generalización de los datos. Así mismo, cabe mencionar que las empresas han sido elegidas como unidades de análisis desde el criterio de Marca Empleadora que son dos de ellas y las otras dos no, lo que permite realizar

comparaciones y obtener una conclusión. Las entrevistas se realizaron a las jefas del área de Recursos Humanos de cada empresa, por lo tanto se adjunta en Anexo 1 el consentimiento Informado, el cuál ha sido explicado a cada participante.

Instrumento.

Las características han sido reconocidas por medio de la aplicación de entrevistas en profundidad como instrumento de recolección de datos, en palabras de Aldo Merlino, (2009) la misma permite “Identificar actitudes, representaciones sociales, valores, puntos de vista del actor social (desde su óptica), en diferentes contextos” como así también, “identificar conductas que los actores desarrollan y posibles motivaciones ligadas a las mismas” de igual modo, “la propia explicación que los actores desarrollan sobre sus comportamientos.”(Aldo Merlino, 2009, pág. 115)

La guía de pautas utilizada que se estableció en las entrevistas ha sido adjuntada en el anexo 2, las cuales abarcaron las siguientes temáticas:

- Tamaño de la organización, antigüedad en el mercado misión y visión.
- Políticas de incorporación de nuevos talentos humanos.
- Programas de retención del talento.
- Postura de la empresa ante la crisis económica actual en relación a la retención e incorporación de talentos.

Análisis de datos

Se analizaron los datos para conocer si se modifican o no, los efectos de marca empleadora en las empresas en relación a la situación económica del país, cómo se encuentran preparadas, si cuentan con las habilidades y herramientas

necesarias para conseguir la retención de personal deseado y la incorporación de talentos, las variables analizadas y comparadas en cada caso son;

Marca Empleadora

Se trata de la imagen que ofrece una empresa ante los empleados actuales, como así también de los futuros y ante la sociedad en general o en como lo define Bredwell (2006) quien indica que “La Marca Empleadora es la percepción que existe de las partes que conforman la empresa (empleados, empleador, clientes, accionistas, etc.) acerca de la experiencia de trabajar en las organizaciones, es decir con idea propia de lo que se siente al trabajar en su organización. Para medir ésta variable conceptual se realizó cuatro preguntas, tres para analizar la incorporación de talentos y siete para medir la retención de los mismos, a través de una guía de pautas y entrevistas.

Crisis Económica

El significado que tiene la palabra crisis, según la Real Academia Española es; Cambio profundo y de consecuencias importantes en un proceso o en una situación o en la manera en que éstos son apreciados y agrega en términos económicos que es la reducción de la tasa de crecimiento de la producción en una economía o la fase más baja de la actividad de un ciclo económico. Para medir la mencionada variable conceptual se realizó una entrevista en profundidad, con una guía de pautas, ejecutando cinco preguntas para medir la postura de la empresa ante la crisis económica actual en relación a la retención e incorporación de talentos.

Resultados

La muestra estuvo constituida por cuatro empresas, las cuáles serán denominadas Organización N°1, N°2, N°3 Y N°4 con el fin de preservar su identidad.

Respecto a la misión y visión, las cuatro organizaciones enfatizan en fortalecer la reputación de la empresa, valorando a los colaboradores como el principal activo y diferencial fundamental, como así también en un crecimiento económico con resultados sostenibles a largo plazo y abarcar mayores territorios. La dotación de las mismas es entre 2.500 y 5.000 empleados.

Marca Empleadora

Al consultar a los jefes y jefas del área de Recursos Humanos sobre qué aspectos hacen que la organización sea Marca Empleadora, se recabaron los siguientes datos; la N°1 responde que la cultura organizacional basada en el respeto y la confianza, apoyando al talento humano para lograr los objetivos propuestos a largo plazo.

La N°2 destaca varias fortalezas, entre ellas el buen clima de trabajo, bonos a fin de año, flexibilidad horaria en algunos puestos, actualmente el área de sistemas tiene el beneficio de trabajar desde la casa los días viernes y ese mismo día de la semana, todos los colaboradores pueden hacer uso del “casual day” es decir, pueden acudir con ropa cómoda, en vez de utilizar el uniforme.

Por su parte la Organización N°3, indicó que cuentan con una ventaja competitiva al referirse a la cultura que prima en la firma, como así también las oportunidades de carrera que brinda tanto en el país como en el exterior.

En el caso de la Organización N°4, describió como fortaleza el excelente vínculo que los superiores tienen con los empleados, la comunicación basada en el respeto y las posibilidades de desarrollo otorgadas.

Por otro lado al ser consultados sobre si recomendarían a un amigo o familiar para trabajar en la Organización, los resultados analizados en las cuatro firmas indicaron que si lo harían, los motivos que se destacan son; en el caso de la Organización N°1 menciona que el clima de trabajo excelente, la N°2 la posibilidad de crecimiento, excelentes condiciones contractuales, capacitaciones en logística y rubro medicinal. En la Organización N°3 se subraya la flexibilidad horaria, la comunicación y las capacitaciones que se brindan y por último en la N° 4 el desarrollo profesional, obra social de “primera” y préstamos económicos.

Postura de las empresas ante la crisis actual en relación a la Marca Empleadora.

Se indagó, con el fin de analizar si el actual escenario económico afecta positiva o negativamente la realidad de cada empresa, respecto a la incorporación y retención de talentos, obteniendo los siguientes resultados;

Tres de las cuatro empresas estudiadas (N°2, N°3, N°4) no consideran que se hayan alterado los costos en el reclutamiento, atracción o retención de talentos, por el contrario consideran que la crisis económica afecta negativamente en los proyectos de inversión a mediano plazo, como por ejemplo en la compra de maquinarias o apertura de nuevas sucursales. Por su parte la organización N°1 analizada, expresa que en tiempos de crisis se intenta mejorar las condiciones laborales de los talentos para generar mayor

compromiso de éstos con la firma, son momentos en los que se debe acompañar más que nunca al colaborador, para que se sienta orgulloso y no pierda el sentido de pertenencia. Ejemplo de algunas prácticas son, las capacitaciones, aumento en los premios por objetivos, cupones de descuentos en nafta, locales de comida, etc. Por otro lado, considera que la crisis económica afecta las posibilidades de inversión en el exterior.

Políticas de incorporación de nuevos talentos

Respecto a éste tema, en las cuatro Organizaciones se respeta un proceso para la incorporación de talentos, como así también, coincidieron en que se le da prioridad al desarrollo del talento interno. Admitieron también, que si bien la cantidad de candidatos disponibles es mayor que en otros tiempos, cuesta dar con los perfiles indicados para cubrir puestos claves, siendo el capital intelectual el más solicitado en todos los tiempos. Alguno de ellos son, los mandos medios y gerenciales o en el área de sistemas. En el caso de las firmas N°1 y N°4 se realiza la selección basada en competencias tanto en la selección interna como externa. En la N°3 además, se realizan Assessment Center en la segunda etapa, luego de una entrevista grupal para Jóvenes Profesionales.

Por su parte la Organización N°2, indicó que la incorporación de Talentos se realiza de manera tradicional, si no se logra cubrir a través de una búsqueda interna.

Políticas de retención del talento

Como se ha mencionado, las políticas de retención tienen como objetivo principal evitar que los mejores talentos o también llamados perfiles claves, estudien la posibilidad de retirarse de la Organización hacia la competencia.

Al ser consultados los encargados del área de Recursos Humanos de las organizaciones mencionadas, sobre si en éste periodo dichas políticas se redujeron, aumentaron o permanecieron estables, se obtuvieron como resultado los datos que se pueden observar en la siguiente tabla;

Tabla 1

Posicionamiento de las Organizaciones frente a la crisis económica.

Organización N°1	Organización N°2	Organización N°3	Organización N°4
La retención de talentos la realizan en todas las épocas, cuando hay crisis, entienden que se debe cuidar más al talento humano. Ésta gestión no se modifica, es igual que en años anteriores.	Generan un compromiso desde que el colaborador ingresa a la compañía, no disminuyen ni aumentan los beneficios sociales en épocas de crisis. Expresa que, los talentos abandonarán la organización en cualquier época si no trabajan a gusto, por lo tanto la inversión en retención no se puede acotar en épocas de crisis.	No consideran que la retención de talentos sufra alguna modificación en épocas de crisis, con respecto a años anteriores.	La Organización considera que todos los talentos de la organización son igualmente importantes y que en la actualidad es necesario que el colaborador se sienta a gusto en su lugar de trabajo, para que en épocas de crisis se sienta más comprometido que nunca. No varía el costo en retención de personal.

Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas.

Como se pueden observar, los resultados obtenidos permiten evidenciar que ninguna de las Organizaciones considera que las inversiones en retención de personal se reducen, en épocas de crisis.

Discusión

El presente estudio tiene como objetivo general evaluar cuáles son las circunstancias que se generan en la gestión del talento humano, ante la crisis económica actual en Córdoba.

Cabe mencionar que no existen investigaciones realizadas que abarquen la temática expresada en la provincia, como así tampoco en el país, en cambio constan varios trabajos como el de Pérez & Feliz (2010) sobre la crisis económica y sus implicancias en la política de empleo e ingresos en Argentina, profundiza sobre el impacto de la crisis global que golpea al país en el año 2008 y el sostenimiento del gobierno a través de los distintos planes sociales para mantener los ingresos.

En tal sentido, ésta es la primera publicación que se acerca a la temática planteada en la provincia de Córdoba.

Se concluye, de acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas realizadas a los encargados de las áreas de Recursos Humanos, que no existe una implicancia entre las variables; crisis económica y Marca Empleadora, ya que, manifestaron que no disminuyen los costos en retención del capital humanos, ni advierten que la incorporación de personal competente sea más fácil, tal como se plantea en los supuestos del presente trabajo.

En consecuencia, no es posible corroborar las hipótesis planteadas, de acuerdo a lo expresado en las entrevistas se deduce que la gestión del talento humano no varía a pesar de los diferentes escenarios económicos que atraviese la provincia de Córdoba.

Asimismo, no hay correspondencia con lo mencionado por Chiavenato (2001, págs. 183,184) al considerar que se reducen los gastos en reclutamiento, capacitaciones y se congelan las inversiones de beneficios sociales, cuando la demanda de candidatos es mayor a la oferta. Cabe destacar, que el autor no hace referencia a la Marca Empleadora, por el contrario se refiere a la selección de personal tradicional.

En cambio, se puede concordar con Cascio (2014) citado por Laínez Castro (2016) quien indicó que:

Mientras la economía mundial se estabiliza del tiempo de recesión, uno de los problemas que se está suscitando es la aceleración de la rotación del personal y con esto la fuga de talentos; por lo que, las organizaciones que prevalecerán, serán las que tienen las marcas de empleador positivos, convirtiéndose en un tema estratégico del área de Recursos Humanos tanto el desarrollo de conocimientos y la gestión del rendimiento y una cuidadosa atención a la marca empleador, que al implementarlas generarán ganancias a futuro para la empresa. (Lainez, 2016, pág. 3)

De acuerdo con los resultados del primer objetivo específico, en el que se plantea profundizar sobre las realidades con las que se encuentran las empresas atravesadas por la difícil situación en la provincia de Córdoba, se deduce mediante las entrevistas realizadas, que en el 100% de las organizaciones la variable crisis económica no es un inconveniente al momento retener a los mejores talentos.

La retención se puede precisar como como un proceso afín de promover el desarrollo del colaborador entre los distintos cargos de la empresa, incluyendo planes de compensaciones, capacitación constante entre otros beneficios.

En alusión a lo mencionado, las firmas relacionan ésta variable con beneficios tangibles e intangibles propuestos, esto se puede comprobar cuando una de las empresas entrevistadas declara que “a los empleados se los mantiene contentos y motivados en cualquier época, ya que un empleado que trabaja a gusto y siente orgullo por la organización no abandonará la misma y en épocas de crisis se compromete mas que nunca” en consecuencia se interpreta que las acciones de motivación, capacitación promoción, evaluación de desempeño, buen clima organizacional, horarios flexibles, reconocimientos, autonomía de trabajo, desarrollo personal y laboral, que se realizan dan resultados a largo plazo.

El desafío de las organizaciones está en trabajar para lograr una comunicación que trascienda positivamente en su reputación y que se convierta en la principal referencia de todas las áreas de la empresa. Retener al talento humano, implantando características diferenciadoras es una de las principales gestiones a realizar para lograrlo.

En relación a la incorporación del talento humano, se deduce que una de las dificultades generales, sin importar la situación económica que esté atravesando la provincia, es cubrir los puestos más complejos, como lo son el área de sistemas, mandos medios o perfiles especializados, para los que se ofrecen beneficios superiores, capacitaciones permanentes, salarios mayores, obra social de la más alta calidad u horarios flexibles, a diferencia de los demás puestos, de secretaría por ejemplo. Asimismo en el 100% de las empresas las búsquedas son internas en principio, se realiza una entrevista y luego se presenta al candidato con el jefe del área correspondiente, siendo un proceso rápido y ágil para cubrir la vacante lo antes posible.

Las conclusiones obtenidas indican que en ningún caso se minimizan los costos de atracción del talento, por lo tanto es oportuno citar nuevamente a Laínez Castro, (2016) quien indica que, debido a la escasez tanto de talento, como de compromiso del personal es preciso crear ambientes que hagan que los colaboradores se identifiquen y apropien con una cultura fuerte, lo que generará el cumplimiento de objetivos más complejos y afrontar crisis de mejor manera, consiguiendo además que los empleados sean los mayores embajadores de la marca a la que pertenecen.

Por lo tanto se deduce que, realizar la selección de personal con criterios basados en atraer talentos con potencial de desarrollo, capacidad de trabajar en equipo, que tengan visión estratégica, colaboradores proactivos, autónomos y ambiciosos, es primordial para que la Organización cumpla con su misión, por otro lado es positivo para los futuros postulantes.

Un panorama similar se observa con las conclusiones del segundo objetivo específico, al tratar de conocer las políticas de retención e incorporación que utilizan las empresas en general, los resultados presentan semejanzas en su totalidad, ya que, las mismas no se ven afectadas en las incorporaciones y retención del talento humano, de acuerdo a la situación económica actual, lo que demuestra que se percibe un ambiente adecuado de trabajo y que las políticas aplicadas son oportunas para cumplir con las metas establecidas por las organizaciones.

En palabras de uno de los encargados entrevistados, quien indica que “Algunas de las políticas de Recursos Humanos dirigidas a los empleados actuales incluyen; la fiesta de fin de año, posibilidades de ascenso, ayudas económicas ante situaciones de urgencia, trabajo de media jornada en el día de cumpleaños”, entre otras.

De acuerdo a los estudios realizados por Becker (2002) citado por Casma Zárate (2015) expone su opinión de costo- beneficio, e indica que invertir en el capital humano es desarrollar el talento y hace posible su retención a la vez que genera productividad para la empresa.

Se deduce en el análisis de éstos resultados, que las políticas de retención de personal aplicadas no serían suficientes para generar el compromiso necesario del talento humano en la Organización, por el contrario, tal como plantea la definición de Marca Empleadora antes mencionada, la comunicación interna, la transmisión de valores, generar sentimiento de pertenencia, reconocer el potencial son algunas de las actividades que resultan claves a la hora de retener el talento, de este modo los colaboradores perciben las ventajas que la Organización les brinda y siembra el deseo de permanecer en la misma.

La importancia de implementar estrategias internas en todos los niveles de la Organización a largo plazo, no sólo repercute en los colaboradores actuales, también genera admiración en el público externo y hace a la construcción de la Marca Empleadora.

“Las estrategias a nivel externo pretenden posicionar a la empresa en el mercado laboral, fomentar una imagen de marca atractiva para trabajar, así como establecer estrategias de atracción y captación del talento, convirtiendo a la compañía en un lugar deseoso para trabajar. (Campanario, 2014)” citado por Salvador (2018, pág 8).

El hecho que los empleados laboren en un agradable ambiente organizacional genera una responsabilidad distinta, como así también un mayor compromiso, su aporte a la consecución de las metas de la empresa es superior y trabajan en post de su

crecimiento e innovación unido a tal planteamiento, las empresas se convierten en un lugar donde trabajar es una gran oportunidad de crecer profesionalmente, pero también de lograr un equilibrio con la vida personal, esto es sin lugar a dudas es una de las mejores cualidades de un trabajo.

La fortaleza que surge de la presente investigación es de gran valor, en tal sentido se pone de manifiesto que a pesar de que la Marca Empleadora es un enfoque con varios años de estudio, la mayoría de las empresas de Córdoba aún no están al tanto de los beneficios o ventajas que genera esta novedosa estrategia, tanto en los colaboradores como así también en los consumidores. Por lo tanto se deduce que aún queda mucho por hacer como profesionales de RRHH.

Habitualmente la Marca es el activo más valioso que tiene una compañía, por lo tanto enfocarse en los colaboradores gestionando la percepción que tienen de la firma, aumentará notablemente el potencial de los mismos, mejorará el clima laboral, la orientación al cliente, la productividad y por ende el rendimiento financiero.

Esta realidad obliga a los graduados de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos, vínculo esencial entre las Organizaciones y la sociedad, a adquirir competencias para desempeñarse eficazmente en las diferentes funciones tomando al empleo como tal, al empleador, a la identidad, al liderazgo, a los colaboradores, a la marca, a la cultura y en general al clima laboral.

Un punto fundamental es el rol de las Universidades, quienes deberán formar Recursos Humanos de calidad con capacidad de innovar y conocer las nuevas tendencias en lo que respecta a la Marca Empleadora y sus ventajas para que las Organizaciones incorporen talentos con alto valor agregado para competir en el mercado globalizado.

Profundizando en las empresas estudiadas, se puede verificar que hay aspectos que no se condicen con la esencia de Marca Empleadora, ya que al ser consultada una de ellas sobre algunos aspectos internos que hacen a la gestión de la Marca, manifiesta que los empleados se quedan en la Organización por los beneficios que la misma otorga, por ejemplo, los cupones de descuento que reciben mensualmente para disfrutar en familia, otra de las empresas hace hincapié en el abono de un plus en el sueldo superando a la competencia, por otro lado, el 70% de las mismas brinda la posibilidad de trabajar desde casa para algunos puestos.

En palabras de Alles (2014) siguiendo los lineamientos ya citados, expresa “La marca de Recursos Humanos no debería relacionarse con un producto o servicio específico sino, por el contrario, con el conjunto de ellos”.

Si bien, la falta de trabajo afecta sin discriminar edad o género, la tendencia del mercado laboral es cada vez más exigente y cada profesión tiene características distintas, sin embargo en el área de los Recursos Humanos, es el momento indicado para repensar estrategias integrales, que impliquen cambios radicales ya que, las empresas que prevalecerán serán las que reconviertan la realidad actual y gestionen de una manera diferente, diseñando políticas acordes.

Martha Alles (2014) en su libro La Marca RRHH destaca, en otras palabras, la importancia de la marca positiva o alta de RR HH que cuando es lograda a través de las buenas prácticas profesionales, creando valor desde la perspectiva del “otro” se obtiene un prestigio interno y así resulta mas sencillo lograr una marca empleadora positiva o alta, pero no al revés.

Por lo tanto, se deduce que, lejos están las firmas analizadas de ser comparadas con organizaciones como Tarjeta Naranja que se caracteriza por mantener una filosofía y cultura de trabajo centrada en las personas o Cervecería Quilmes, otro ejemplo de Marca Empleadora por el especial énfasis que la organización coloca en el talento humano.

En consecuencia, como ya se mencionó en párrafos anteriores, el resultado no es el esperado para cumplimentar con el objetivo general definido y corroborar las hipótesis planteadas.

Cabe señalar que las deducciones destacadas han sido predecibles a lo largo de toda la investigación y deben considerarse algunos factores como lo son; el tiempo destinado, por demás acotado, la falta de experiencia en la realización de éste tipo de trabajos, la similitud de las culturas organizacionales seleccionadas, dicha semejanza está dada por tradiciones establecidas que al ser prácticas antiguas se puede concluir que las firmas no están actualizadas sobre la importancia de ser Marca Empleadora, la opinión de los encargados de las áreas también ha sido un sesgo de constructo, ya que, desde un principio manifestaron que la empresa se caracteriza por ser Marca Empleadora, deseosos de sostener la buena imagen de la firma o ante el desconocimiento de la temática planteada, por lo que no se logró ahondar lo necesario para contrastar las hipótesis planteadas.

Por lo tanto, los resultados del presente trabajo no se pueden generalizar a toda la población, aun habiendo entrevistado a Organizaciones que realmente fueran Marca Empleadora, las particularidades de la presente investigación no son suficientes para tal fin.

De acuerdo a lo expuesto con anterioridad y en concordancia con Sampieri (2010) quien indica que las investigaciones cualitativas por sus características requieren de muestras más flexibles que se van evaluando y redefiniendo continuamente, como así también al ser no probabilísticas, no pueden ser utilizadas para representar a una población, ya que, su finalidad no es la generalización en términos de probabilidad.

Las conclusiones en función a los objetivos y resultados de las entrevistas realizadas demuestran que en las Organizaciones de la provincia de Córdoba se debe trabajar de manera eficaz aplicando planes estratégicos basados en la gestión de talento humano como un interés genuino basado en comunicar, atraer, retener y fidelizar a los mejores colaboradores para que se conecten con la misión y visión de la compañía.

El desconocimiento de esta innovadora manera de gestionar los recursos será un inconveniente para lograr el posicionamiento de la firma. Por lo tanto, es necesario transformarse, para continuar siendo competente en un mundo globalizado como el actual.

Por lo tanto, se propone renovar los procesos de Recursos Humanos tradicionales por una eficiente e innovadora gestión del talento humano enriquecedora de la cultura organizacional que propicie el compromiso y la motivación.

Como se menciona anteriormente, las evidencias recabadas son insuficientes para verificar los objetivos establecidos, se sería provechoso para lograrlo, replicar las entrevistas o encuestas incluyendo a los colaboradores de las organizaciones que son Marca Empleadoras de la provincia de Córdoba, en vez de que sea únicamente a los encargados de área, de éste modo indagar cómo perciben la marca y así obtener una muestra acertada, desde otra perspectiva.

Asimismo, se sugiere realizar una muestra que incluya un número mayor de organizaciones y asegurarse que sean Marca Empleadora.

En palabras de Sampieri(2010) quien indica que para lograr los objetivos en una investigación cualitativa se deberá reflexionar detenidamente sobre cuál es la estrategia de muestreo más pertinente. Habla de tres factores intervinientes para determinar el número de casos;

- Capacidad operativa de recolección y análisis es decir, el número de casos que podemos manejar de manera realista y de acuerdo con los recursos que dispongamos.
- El entendimiento del fenómeno, en alusión al número de casos que nos permitan responder a las preguntas de investigación.
- La naturaleza del fenómeno bajo análisis, si los casos son frecuentes y accesibles o no, si el recolectar información sobre éstos lleva relativamente poco o mucho tiempo.

Bibliografía

- Aldo Merlino. (2009). *LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD*.
- Alles, M. (1998). *Empleo. El proceso de Selección*. Buenos Aires: Macchi .
- Alles, M. (2004). *Cuestiones éticas en Recursos Humanos. La ética en los procesos de selección*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2005). *Gestión del Talento Humano*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2014). *La Marca RRHH*. Bs As : Granica.
- Almudena Rodríguez Tarodo, Susana Fernández Lores, Francisca Blasco López. (Octubre de 2014). Estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleadora. *Estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleadora*. Argentina, Portugal, México.: Universia Business Review.
- Bello, G. P. CONTRATO PSICOLÓGICO, UN RETO PARA LAS DIFERENTES GENERACIONES EN LA EMPRESA RACAFE & CIA S.C.A. *CONTRATO PSICOLÓGICO, UN RETO PARA LAS DIFERENTES GENERACIONES EN LA EMPRESA RACAFE & CIA S.C.A.* UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA, Colombia.
- Bonfiglio. Pobreza multidimensional fundada en derechos económicos y sociales Argentina Urbana. *Pobreza multidimensional fundada en derechos económicos y sociales Argentina Urbana*. UCA, Córdoba.
- Cabrales Salazar, O. La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana. *La gerencia del talento humano bajo la perspectiva de la condición humana*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.

- Campos Ríos, G. Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad. *Implicaciones económicas del concepto de empleabilidad*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Puebla, México.
- Casma Zárate, C. A. Relación del Talento Humano por Competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas. *Relación del Talento Humano por Competencias en el desempeño laboral de la empresa FerroSistemas*. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, Lima- Perú.
- Chiavenato. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Eugenia Patiño. (6 de julio de 2017). Muchos Jóvenes aspiran a trabajar en Tarjeta Naranja. (Infonegocios., Entrevistador)
- Freyre, M. L. (2014). El problema del desempleo en Argentina. *Revista de Sociología e Política*, 21.
- iProfesional. (2018). *iProfesional*.
- Laínez Castro. El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención del talento, una revisión conceptual. *El Employer Branding como generador del compromiso en la atracción y retención del talento, una revisión conceptual*. Universidad Espíritu Santo, Guayaquil, Ecuador.
- Linardi y Cortina. (2017). *Marketing para Recursos Humanos: Comunicaciones internas para la marca empleadora*. Buenos Aires: Granica.
- Marrau, A. L. El hombre en relación con su trabajo: Incumbencias del proceso de selección. *El hombre en relación con su trabajo: Incumbencias del proceso de selección*. Universidad Nacional de San Luis., San Luis. Argentina.
- Natanson, J. *Argentina en su laberinto*. FUndación Carolina.

- Pérez, P., & Busso, Mariana. Los jóvenes argentinos y sus trayectorias laborales inestable. *Los jóvenes argentinos y sus trayectorias laborales inestable*. Universidad Nacional de Santiago del Estero. (Conicet), Santiago del Estero.
- Pérez, P., & Félix, M. La crisis económica y sus impactos sobre la política de empleo e ingresos en Argentina. *La crisis económica y sus impactos sobre la política de empleo e ingresos en Argentina*. Universidad Nacional de la Plata, Buenos Aires, Mar del plata.
- Quilmes, C. y. (2015). *Cervecería y Maltería Quilmes*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de Cervecería y Maltería Quilmes: <https://www.cerveceriaymalteriaquilmes.com/nosotros/mision-y-estrategia>
- Salanova y Schaufeli. (2009). *El Engagerment en el trabajo*. Alianza.
- Salvador, K. Implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención del talento humano mediante el compromiso Organizacional. Universidad Espíritu Santo, Guayaquil - Ecuador.
- Sampieri. (2010). *Metodología de la investigación*. 5° edición. México: Mc Garw Hill.
- Villafañe, J. *La reputación empresarial en Iberoamérica*. Uniersidad Complutense de Madrid.
- Zayas Agüero, P. *BREVE ESBOZO HISTÓRICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN*. Universidad de Holguín.



UNIVERSIDAD SIGLO 21
CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN UN PROYECTO DE INVESTIGACION

I

Anexo 1: Consentimiento Informado

Estimado participante, mi nombre es Ursula Ivana Rivadero y soy estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21. Actualmente me encuentro llevando a cabo un trabajo de investigación el cual tiene como objetivo analizar las modificaciones que se generan en las empresas que son Marca Empleadora y las que no en Córdoba, con el fin de conocer las ventajas o problemáticas que se generan en la atracción y retención de talentos a causa la situación económica que atraviesa el país.

Usted ha sido invitado a participar de este estudio. A continuación, se entrega la información necesaria para tomar la decisión de participar voluntariamente. Utilice el tiempo que desee para estudiar el contenido de este documento antes de decidir si va a participar del mismo.

- Si usted accede a estar en este estudio, su participación consistirá en responder una entrevista en profundidad donde se le consultará sobre su conocimiento en Big Data, experiencias, posibles ventajas y desventajas, acerca de sus creencias, prejuicios, beneficios, y la implementación en el área de Recursos Humanos de su empresa. Su participación tendrá un tiempo aproximado de una media hora, el cual será suficiente para recabar esta información a la que será expuesto. Estarán colaborando otros siete responsables de distintas entidades. Este estudio durara cuatro meses (entre abril y julio).
- Al tomar parte en este estudio usted puede estar expuesto a los siguientes riesgos: incomodidad a contestar ciertas preguntas de conocimiento o creencias. Posibles preguntas confidenciales para su labor.
- Aunque usted acepte participar en este estudio, usted tiene derecho a abandonar su participación en cualquier momento, sin temor a ser penalizado de alguna manera.
- Usted no se beneficiará directamente por participar en este estudio. El investigador, sin embargo, podrá saber más sobre la utilización del Big Data en la gestión de Recursos Humanos, y las empresas en general se beneficiarán de este conocimiento. La participación en este estudio no conlleva costo para usted, y tampoco será compensado económicamente.
- La participación en este estudio es completamente anónima y el investigador mantendrá su confidencialidad en todos los documentos. Una vez recabada la información y procesada se archivará en la sede de la Universidad Siglo 21, para no comprometer a los participantes.
- Se le entregará al participante los resultados/hallazgos del estudio al finalizar los mismos, para que puedan utilizarlos a su favor.
- Los resultados del estudio se utilizarán con fines académicos para la graduación de la investigadora.
- Si usted tiene preguntas sobre su participación en este estudio puede comunicarse con el investigador responsable Ursula Ivana Rivadero, estudiante de Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos al Celular (0351) 156452409, correo electrónico: ursula.rivadero@gmail.com. Datos de contacto del Prof. Guía Natalia Gambino, de la Universidad Siglo 21.
- Si usted tiene preguntas sobre sus derechos como participante o para reportar algún problema relacionado a la investigación puede comunicarse con Universidad Siglo 21, Tel.: +54 (0351) 4757500, Correo electrónico: informes_cba@ues21.edu.ar, o concurrir personalmente a Calle de los Latinos N°8555 B° Los Boulevares (5008), en horario de 08:00 a 20:00 hs.



UNIVERSIDAD SIGLO 21
CONSENTIMIENTO PARA PARTICIPAR EN UN PROYECTO DE INVESTIGACION

II

LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTOS EN TIEMPOS DE CRISIS.

Yo acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “ **La atracción y retención de talentos en tiempos de crisis**”, dirigida por la Srta. Ursula Ivana Rivadero, Investigadora Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por el Prof. Guía Gambino Natalia.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, acepto responder, una entrevista en profundidad sobre mi conocimiento en Big Data, experiencias, posibles ventajas y desventajas, acerca de mis creencias, prejuicios, beneficios, y la implementación en el área de Recursos Humanos de la empresa. Declaro haber sido informado/a que mi participación no involucra ningún daño o peligro para su salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será **confidencial y anónima**. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma individual y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de cada uno de modo personal. La información que se obtenga será guardada por la investigadora responsable en dependencias de la Universidad Siglo 21 y será utilizada sólo para este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

_____	_____	_____
Nombre Participante	Firma	Fecha
_____	_____	_____
Nombre Investigadora	Firma	Fecha
Responsable		

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Srta. Ursula Ivana Rivadero, Celular: 0351-156452409, Correo electrónico: ursula.rivadero@gmail.com Si Ud. siente que en este estudio se han vulnerado sus derechos podrá contactarse con: Universidad Siglo 21, Tel.:+54 (0351) 4757500, Correo electrónico: informes_cba@ues21.edu.ar

Anexo 2; Modelo de entrevista en profundidad.

Córdoba, septiembre de 2019

➤ Tamaño de la organización, antigüedad en el mercado misión y visión.

¿Cuáles es la visión y misión de la organización? ¿Cuál es la dotación de empelados?

¿Qué aspectos hacen que la firma sea Marca Empleadora? En caso de que la firma no lo sea ¿conoce usted en que consiste este concepto?

¿Recomendaría a la Organización para trabajar en ella? ¿Por qué?

➤ Políticas de incorporación de nuevos talentos humanos.

¿Cuentan con un proceso de incorporación de talentos? ¿Podría especificar cuál es el mismo? ¿Cuáles son las ventajas de ser Marca Empleadora en éste caso?

¿Qué considera usted que hace la diferencia, con respecto a otras empresas del mismo rubro, a la hora de atraer el talento humano?

➤ Programas de retención del talento.

¿Cuáles son los programas de retención de talentos que realiza la empresa?

¿Podría describir cómo se lleva a cabo?

¿Considera que los colaboradores están más comprometidos que antes con la Organización? ¿Cómo lo puede medir o constatar con ejemplos?

¿Cuáles son los beneficios intangibles que tiene la organización?

¿Considera que son los mismos que en años anteriores o hubo que reducirlos?

¿Se brindan capacitaciones en la empresa con la misma regularidad que en otros años? ¿Me podría comentar en que consisten?

- Postura de la empresa ante la crisis económica actual en relación a la retención e incorporación de talentos.

¿En que considera usted que afecta la situación económica que está atravesando el país en la actualidad?

¿Me podría brindar un panorama de cuál es la tasa de rotación en éstos dos últimos períodos?

¿Podría comentarme si nota algún cambio significativo respecto a los costos en el que ha incurrido la empresa en lo que es la atracción de talentos o reclutamiento en los dos últimos años? ¿Esto ha significado una ventaja o desventaja para la Organización?

¿Cómo describe la oferta de talentos en el mercado laboral?