

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico.

Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Factores que posicionan a empresas de Neuquén Capital como buenas Marcas

Empleadoras

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Brand

Autor: Fernández, María Milagros

Legajo: VRHU13091

Tutora: Natalia Gambino

Neuquén Capital, noviembre 2019

Resumen

El objetivo de esta investigación fue identificar si las PyMEs, del sector de servicios, ubicadas en Neuquén Capital, desarrollaban Propuestas de Valor al Empleado (PVE) que las posicionen como buenas Marcas Empleadoras. Para lograrlo, se realizó un análisis mixto sobre cuatro empresas de la localidad, con entrevistas a responsables de recursos humanos y cuestionarios a sus empleados. De los resultados obtenidos, se demostró que solo una de las organizaciones tenía conocimiento de la herramienta Marca Empleadora. Asimismo, solo dos empresas tenían en su PVE factores muy desarrollados, especialmente los relacionados a la planificación de capacitaciones, programas de seguridad e higiene y mejorar la comunicación en todas las áreas. Respecto a los factores de la PVE que más interesan a los colaboradores, mediante evaluaciones a veintiún empleados, se destacaron como principales la buena comunicación, el buen clima laboral y un sistema de compensaciones justas y claras que incluyan beneficios no monetarios. Al no coincidir con los factores de interés entre empleado-empleador, queda claro que las PyMEs están perdiéndose la oportunidad de aprovechar la herramienta Marca Empleadora, capaz de retener, aumentar la participación efectiva y atraer su mejor talento. Esto, a su vez, evitará grandes aumentos en la rotación, mayores costos laborales, pérdida de compromiso, innovación y motivación de todos los empleados, lo que perjudica la productividad de la empresa.

Palabras claves

Marca Empleador, Propuesta de Valor al Empleado, Gestión de Talento,

Compromiso Afectivo

Abstract

The objective of this research was to identify whether SMEs, in the services sector, located in Neuquén Capital, developed Value Proposals for Employees (PVE) that position them as good Employer Brands. To achieve this, a mixed analysis was carried out on four local companies, with interviews with human resources managers and questionnaires to their employees. Taking into account the results, they showed that only one of the organizations was aware of the tool Employer Brand. In addition, only two companies had highly developed factors in their PVE, especially those related to training planning, safety and hygiene programmes and improving communication in all areas. With regard to the PVE factors that are of most interest to employees, through evaluations of twenty-one employees, good communication, good working climate and a fair and clear compensation system that included non-monetary benefits. By not matching the factors of interest between employee-employer, it becomes clear that SMEs are missing the opportunity to take advantage of the Employer Brand tool, capable of retaining, increasing effective engagement and attracting their best talent. Furthermore, avoiding large increases in turnover, higher labour costs, loss of commitment, innovation and motivation of all employees, which so much harm the productivity of the company.

Keywords

Employer Brand, Employee Value Proposa l, Talent Management, Affective

Commitment

Índice

Introducción	4
Métodos	19
Diseño	19
Participantes.....	19
Instrumentos	20
Análisis de datos	20
Resultados.....	22
Estado de desarrollo de Marcas Empleadoras	22
Factores de la PVE que utilizan las PyMEs de Neuquén Capital.....	22
Factores de las PVE considerados importantes por los trabajadores.....	25
Discusión	27
Bibliografía.....	37
Anexos	39

Introducción

Siendo el mercado laboral cada vez más competitivo y cambiante, y con la incorporación de las nuevas generaciones X e Y al mundo laboral, las organizaciones presentan cada vez más desafíos para atraer y retener talento humano de calidad.

La edad de las personas influye en los requerimientos de las personas en lo que hace a la gestión del talento. Personas más jóvenes buscan desarrollarse profesionalmente, obtener reconocimiento, aprender y ascenso. Buscan, asimismo, lograr un equilibrio de los tiempos laborales y los personales para ir al gimnasio, estudiar, encontrarse con amigos (incluso digitalmente en redes sociales). Las personas de mayores edades buscan trascendencia y satisfacción de necesidades intrínsecas. Los baby boomers se sienten orgullosos de pertenecer a sus empresas y lograr crecer dentro de ellas. Aceptan el mandato que hay que trabajar mucho (largas horas), asocian cantidad de horas trabajadas con compromiso y lealtad por la empresa. No evalúan con frecuencia hacer cambios laborales. La generación X trabaja para vivir, no quieren pasar su vida dentro de las empresas, descuidando así su vida familiar y social. Aun así, esta generación pasa largas horas en sus empresas en la actualidad. La generación Y viene a romper con los paradigmas actuales de sus antecesores. Trabajan, en promedio, menos cantidad de horas que sus generaciones predecesoras. Están en constante búsqueda de desarrollar sus ideas, lo que lleva muchas veces a evaluar cambios laborales si estas no son tenidas en cuentas en sus empresas. Aún no están en posiciones de liderazgo, pero pronto lo estarán. No se puede satisfacer a todos con el mismo paquete de beneficios. (Mina, 2015, p.61).

Mantener una organización en estos entornos tan competitivos, requiere de tiempo, esfuerzo, dedicación y estrategia para reclutar a los candidatos más deseados, al mismo tiempo en que se mantienen los perfiles considerados clave.

Es por ello, que surge una herramienta estratégica para ayudar a alcanzar el posicionamiento deseado en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones: el Employer Branding o Marca Empleadora.

Esta herramienta, puede definirse como “la identidad de la organización para los empleados; identifica y amplifica los valores, el carácter y el estilo diferencial que distinguen a una organización de las demás”. (Centro de investigaciones de Manpower, 2009, p. 5).

Relacionando esta herramienta con los objetivos de Recursos Humanos, se ve su utilidad en la atracción de nuevos candidatos. Se está presenciando una escasez de ciertos perfiles talentosos, por lo que esta herramienta sería clave para poder ser competitivos en el mercado y poder emplearlos partiendo de la premisa que el capital humano es uno de los factores claves de éxito en una compañía. (Langone y Scotillo, 2014, p. 25).

Posicionar a la empresa como “buen empleador” a través de su imagen o marca, produce grandes beneficios. Algunos de ellos son: hacer efectiva la atracción y retención del personal, contribuir a mejorar la motivación, disminuir el índice de ausentismo, desarrollar equipos de alto desempeño, entre otros.

Dado el contexto globalizado y tecnológico en el que están operando las organizaciones, se puede observar un desequilibrio entre la demanda y oferta del capital humano capaz de generar valor en las empresas. A partir de esto, se ve que esta herramienta es capaz de unir dos áreas, que hasta el

momento no se imaginaba que se unirían del todo: Recursos Humanos y Marketing. (Langone y Scotillo, 2014, p. 23).

La gestión de la marca del empleador es una iniciativa organizacional estratégica significativa, que permite disponer de una plantilla informada, capacitada y comprometida para suministrar la promesa de la marca. De esta manera, el vínculo de los empleados con la marca se inicia incluso antes de empezar a trabajar en la compañía, cuando son posibles candidatos, y se prolongará a lo largo de toda su vida profesional. Por lo tanto, con este profundo y completo conocimiento de la marca, los empleados si son realmente capaces de transformar la visión de la marca en realidad. (Fernández-Lores, Avelló, Gavilán, y Blasco, 2014, p. 37).

Las estrategias de branding en marketing, están orientadas al establecimiento de relaciones estables y productivas entre las organizaciones y sus empleados. Cabe destacar que, dicha estrategia puede ser utilizada en cualquier organización, ya sea pequeña, mediana o grande, de cualquier industria.

El Employer Branding transmite la Propuesta de Valor, es decir, la totalidad de la cultura, los sistemas, las actitudes de la organización, así como la relación con el empleado destinado a alentar al personal para adoptar y compartir con éxito los objetivos, la productividad y la satisfacción a nivel personal y profesional. (Fernández-Lores, et. al., 2014, p. 39).

La clave para construir la marca correcta como empleador empieza por identificar las cualidades particulares de la organización que generan una conexión emocional entre el empleador y el empleado, aquellas cualidades

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

que les brindan satisfacción a las personas y por las que les encanta trabajar allí. (Centro de investigaciones de Manpower, 2009, p. 5).

Asimismo, se consideran dos principales resultados del Employer Branding en la organización:

1. Origina un flujo permanente de potenciales empleados «ideales», o con perfiles muy similares a los demandados por la organización.
2. Estabiliza y mejora la plantilla, posibilitando retener aquellos perfiles más adaptados y eficaces para la organización. (Fernández-Lores, et. al., 2014, p. 48).

Según Gustavo Padace (2010), presidente del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la República de Argentina, la marca empleadora permite que los empleados se conviertan en emisores creíbles, en embajadores de la marca y, sobre todo, retiene el talento humano de la empresa.

Se abarata el costo de reclutamiento, se baja el ausentismo sin sentido, la rotación se adecúa a los objetivos, los empleados se transforman en emisores creíbles, en verdaderos embajadores de esos valores. El retorno se mide en el talento que se recluta y para los comunicadores en múltiples respuestas, entre las cuales hay una muy gratificante, que es la que traduce la identificación de los empleados con su lugar, lo que llamábamos hace unos años, el “factor camiseta”. (Padace, 2010, p. 2).

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto multidimensional donde coexisten diversos factores internos y externos de la organización. Dentro de los factores externos, el más influyente es la oferta - demanda del mercado. Dentro de los factores internos, podemos mencionar el descontento con la organización, la desmotivación la cual a su vez puede

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

encontrar diferentes raíces explicativas como la vinculación con el jefe y los compañeros, la política salarial y los beneficios, la falta de crecimiento laboral, el desarrollo y los planes de carrera, las presiones del trabajo y los desbalances entre la vida y el trabajo tan importantes para las nuevas generaciones (Mina, 2015, p. 18).

Para establecer una buena Marca Empleadora, se debe desarrollar una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), adecuada para cada organización. Es decir, debe estar enfocada en aquellos factores de mayor interés para la población laboral relacionada a la actividad de la empresa.

El Employer Branding es efectivamente una medida que tiende a reducir la rotación del personal. Mejora la retención del talento, así como también atrae candidatos con mayor facilidad por encontrarse más en conocimiento del mercado la propuesta de valor como empleador. Uno de los aspectos que se deben tener en cuenta cuando se crea una marca es que a través de ella se deben poder identificar los valores y la filosofía de la compañía, así mismo debe generar reconocimiento y diferenciarse del resto.

Las estrategias implementadas por las empresas para retener al personal son las EVP o Propuestas de Valor al Empleado, las cuales se co-crean con los empleados lo cual ayuda a que se cree un mayor sentido de pertenencia con el cliente interno; en tanto que, con el cliente externo, lo que se busca es crear una red de comunicación mucho más eficiente.

(Gómez, Ruibal, Salom y Stanta, 2016, pp. 58-59).

Crear una PVE verdaderamente efectiva, requiere identificar primero aquellos atributos o factores reales, relacionados a los valores internos y externos de colaboradores

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

o potenciales colaboradores, que cumplan con el requisito de ser diferenciales frente a los competidores de la compañía.

Cabe mencionar, que la elaboración y puesta en práctica de una PVE requiere del principio de mejora continua, es decir, no es temporal. Con el correr del tiempo, muchos aspectos van cambiando como intereses de los colaboradores o aspectos del contexto al cambiar una política de gobierno, por ejemplo.

Los factores más utilizados para elaborar una PVE son:

- Visión, misión y valores organizacionales
- Sistema de compensaciones y beneficios
- Programa de capacitaciones y formación
- Proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal
- Responsabilidad Social Empresaria (RSE)
- Motivación y clima laboral
- Comunicación interna y externa efectiva

La empresa, debe utilizar los factores adecuados y adaptarlos a su estructura para permitirle al empleado interiorizarse con la Marca Empleadora, conocer la individualidad que la diferencia del resto y experimentar vivir en ella.

Es esencial que todos los empleados conozcan el propósito, las aspiraciones, los objetivos y la planificación estratégica en general de la empresa en donde son parte. Esta es una excelente manera de fidelizar a los empleados y motivarlos a seguir creciendo junto con la compañía.

Un empleado motivado, con actitud positiva y comprometido con su trabajo y responsabilidades, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con es mucho más fuerte.

Por ello, el establecimiento de la misión, la visión y los valores de la compañía debe contemplar, en todo momento, el papel de los colaboradores. Estos deben considerarse como el más valioso activo de la compañía, como un bien escaso al que hay que preservar. Y, para lograrlo, requiere una toma de conciencia de toda la empresa, desde el sector gerencial hasta los mandos medios.

Esta PVE debe estar alineada con la estrategia de negocio de la organización, que deje ver sus rasgos culturales que se practican en ella, pues le da un entremés al candidato de poder conocer desde afuera que es lo que se practica hacia adentro, es importante tener en cuenta que esta propuesta debe cumplirse, de lo contrario echará para abajo todo el trabajo de clasificación y sondeo investigativo referente a qué motiva y atrae a las personas. (Chaparro Rodríguez, J., 2015, pp. 24-25).

También, es importante establecer un correcto sistema de compensaciones y beneficios, a la altura de las nuevas generaciones. Actualmente, ofrecer al empleado remuneraciones por encima de la media salarial, no es tan importante como optimizar los beneficios sociales. Estos últimos se centran en la conciliación de los intereses particulares con los de la organización.

Por ello, cobra importancia la flexibilidad de turnos laborales, la calidad de vida, el ambiente laboral o que la organización lleve a cabo los valores que predica. Para las nuevas generaciones, un trabajo ya no es considerado solo un lugar donde ganar dinero mediante una serie de tareas a realizar, sino un lugar de desarrollo integral humano e intelectual.

Un sistema de compensación bueno y sólido debe procurar establecer una metodología justa, clara y objetiva de acuerdo al desempeño y competencias del personal, que incluya nuevas variables no monetarias como pueden ser planes médicos, opciones

de jubilación, horarios de trabajo flexibles, vacaciones, días libres con pago, comidas y gimnasios, bonos por desempeño, planes de vivienda, entre muchos otros.

El employer branding busca armonizar todos estos puntos con el objetivo de avanzar de una manera ordenada sobre los frentes que motivan, atraen y retienen a los empleados. En un contexto en el que las remuneraciones monetarias no siempre pueden ser expandidas, esta herramienta avanza sobre los aspectos no monetarios que también remuneran a las personas y otorgan un valor agregado al capital humano. (Gómez et al., 2016, p. 8).

Si se piensa en una PVE, de seguro se pensará en el desarrollo de un plan de capacitación y formación al personal.

La capacitación debería en principio estar vinculada con la estrategia de la empresa, luego con su visión y principalmente a partir de una necesidad. Por otro lado, es importante resaltar que todo plan de formación y capacitación debe apuntar a reducir las brechas entre las habilidades que requiere el puesto de trabajo y las capacidades de los clientes internos que ocupan esos puestos. Aunque la capacitación ayuda a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden auxiliar en el desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. En resumen, se puede decir que la capacitación en todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en recursos humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal de toda la organización, repercutiendo de forma directa en la motivación de los individuos. (Abraham, Marenzana, 2016, p.67).

La PVE, debe incluirse desde los inicios, en el desarrollo el proceso de reclutamiento, selección e inducción del personal, ya que son los primeros momentos en donde el futuro candidato descubre cómo trabaja la marca y decide si desea entrar o no en la organización.

Otro punto a tener en cuenta es elegir el canal de reclutamiento adecuado a las características del talento que desea atraer y que prácticas de selección le permitirán identificar el talento adecuado a la posición a cubrir. La PVE es la carta de presentación que la empresa tiene para promoverse hacia afuera con el objetivo de atraer el mejor talento y hacia adentro generando lealtad y compromiso por parte de los empleados. (Chaparro Rodríguez, J., 2015, p.24).

La organización debe preocuparse por crear una marca que construya una relación duradera con cada personal que ingresa a la compañía, no enfocarse solo en ocupar puestos vacantes.

El medio más utilizado hoy en día, para realizar las búsquedas de talentos, es a través de Internet. Aparecer en sitios de noticias, lugares especializados, redes sociales, sitios de trabajo, blogs o foros, tiene doble beneficio: permite tener alto alcance, atrayendo la mayor cantidad de profesionales en un breve lapso de tiempo y, además, permite poder lucir la Marca Empleadora, que contribuye a lograr atraer a los candidatos deseados.

A partir de esto se deberá aceptar que el auge de las Redes Sociales también ha llegado a las compañías viéndose como una estrategia de innovación en Recursos Humanos, principalmente a la parte de Selección de personal. No hace mucho tiempo que el reclutamiento se realizaba a través de las universidades, portales de trabajo, periódicos, entre otros. Pero, en los últimos años, las Redes Sociales han pasado a ser una nueva

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

oportunidad de fuente de reclutamiento para estos jóvenes que se están insertando en el mercado laboral y que en el 2025 representarán más de la mitad de la fuerza laboral activa. (Langone y Scotillo, 2014, p. 21).

Además, para posicionar a la marca en el ranking de “mejores empresas para trabajar”, hoy en día se desarrolla en las actividades laborales la Responsabilidad Social Empresaria.

Las nuevas generaciones que se incorporan al mercado laboral no solo buscan un empleo estable con buen salario, sino también, buscan incorporarse a empresas saludables con un propósito genuino que resuene y tenga un impacto positivo en la sociedad.

Estas organizaciones son más saludables, entendiendo la salud, no como simple ausencia de enfermedad sino como el estado de completo bienestar físico, social, psicológico y además económico y financiero. Cuidan no solo de las relaciones entre los empleados y dirección dentro de la propia organización, sino también de las relaciones de la organización como un todo con su ambiente extra organizacional, con la comunidad cercana y la sociedad en general. Uno de sus objetivos es tener un impacto positivo en el ambiente local externo a la organización, y ofrecer una imagen positiva y saludable de la empresa hacia el exterior, lo que se consigue mediante la cooperación entre partners en la cadena de producción, y con el apoyo de otras empresas y organizaciones externas. (Berardi, 2015, p. 44).

Hay que tener en cuenta que, todos los factores anteriormente mencionados, no conducen a nada si no hay un clima laboral positivo que lo demuestre. Mantener un adecuado ambiente de trabajo, que permita el desarrollo de la motivación intrínseca de todos los trabajadores, es muy importante al momento de retener talentos.

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

Un empleado desmotivado raramente podrá llegar a ser un empleado productivo. Las empresas no son productivas, sino los empleados que en ellas se desempeñan. La productividad en las empresas es la relación dinámica o suma de productividades individuales. Para que un empleado sea productivo, en primer lugar, tiene que querer serlo, y creer en sus capacidades de poder hacerlo. (Mina, 2015, p. 63).

Para motivar a los trabajadores hay que tener en cuenta su escala de valores, su cultura, su situación económica y las metas u objetivos que pretenden alcanzar mediante el trabajo. La personalidad y necesidades de los trabajadores son importantes factores que deben valorarse para garantizar la motivación de sus empleados. (Berardi, 2015, p.19).

El clima laboral es un conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral. Este, influye de manera directa en el grado de satisfacción y motivación de todos los trabajadores y, por lo tanto, en la productividad de las organizaciones. Cuando la motivación de los miembros de la organización es elevada, el clima laboral suele ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración de los participantes. Depende de muchos factores como la forma de hacer la dirección, el comportamiento de los trabajadores tanto en el trabajo como en su relación con los compañeros y con la organización, las características del lugar donde se desarrolla el trabajo.

Un clima laboral favorable permitirá un compromiso estable del personal con su organización y éste es un requisito indispensable para la sobrevivencia y desarrollo de cualquier empresa e institución. Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores. De ahí que el Clima Laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Berardi, 2015, p. 25).

Por último, y como nexo de todas las PVE, es indispensable la creación de canales efectivos de comunicación tanto internos como externos. Si la gestión comunicativa no funciona de manera eficaz y eficiente, se verá traducido en una pérdida de recursos, tiempo, capital y energía.

Desde la comunicación interna, se promueve el orgullo de pertenencia, el desarrollo de los colaboradores, el bienestar laboral y el compromiso con la organización. Se busca formar embajadores en lugar de colaboradores, para que los empleados oficien como voceros de la compañía e incrementen el valor y el prestigio de la marca. Por su parte y de manera complementaria, la comunicación externa difunde programas para jóvenes profesionales, búsquedas laborales, acciones de RSE, actividades con universidades y todo lo que le permita fortalecer su imagen de cara a la comunidad. (Gómez et al., pp. 23-24).

El sistema de comunicación debe poseer una estructura acorde a la empresa para una transmisión clara y precisa de los mensajes. Debe abarcar a todos los niveles de la empresa.

No obstante, los mecanismos de comunicación que se vayan a utilizar tienen que tener una adaptación total a los códigos de comunicación que la empresa vaya a aplicar al proceso de employer branding y, sobre todo, deben garantizar la correcta transmisión tanto de valores como de ventajas. (Gómez et al., p. 25).

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

No es necesario que una empresa pequeña o mediana desarrolle todos los factores mencionados en su PVE, de hecho, es imposible perfeccionarse en todos manteniendo los mismos niveles de productividad laboral, ya que implementar cada factor requiere de tiempo, dinero y energía, aspectos esenciales y de especial cuidado en una empresa en crecimiento.

Pero, la adecuada planificación de una PVE, que desarrolle aquellos factores estratégicos de acuerdo al tipo de población de su plantilla, ubicará a la organización en un nivel alto de Employer Branding, logrando a través de la gestión del talento, atraer y retener el personal idóneo.

Construir una marca empleadora correcta comienza por identificar las cualidades particulares de la organización que generen un vínculo emocional entre el empleador y el empleado. Aquellos atributos que brindan satisfacción a las personas por los cuales les encanta trabajar allí. Así cuando una persona está motivada, avanza hacia la misión de la compañía. (Gómez et al., 2016, pp. 15-16).

En Argentina, la herramienta del Employer Branding, es todavía muy nueva, muchos empleadores recién están comenzando en incursionar en nuevas formas de gestión de talento.

No se ha encontrado a la gestión del Talento en un lugar importante dentro de la agenda de las empresas ni de los directivos a pesar de la importancia que el tema ha cobrado en los últimos años en las empresas, estas no han prestado todavía atención suficiente al problema de la gestión eficaz de sus talentos. Asimismo, se pudo observar un deterioro de la productividad, que en principio podría estar impactando por el lado de la rotación, mayor

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

costo laboral, pérdidas de compromiso, innovación y motivación. (Mina, 2015, p. 66).

Considerando los aportes de la investigación realizada en empresas del sector hotelero en Neuquén Capital, se destaca que las empresas hoteleras siguen manteniendo un paradigma antiguo, orientadas principalmente a satisfacer las necesidades de los clientes.

Las grandes empresas hoteleras consultadas se encuentran firmemente orientadas hacia los clientes, dejando en segundo plano la importancia que posee el personal en contacto con los anteriores. El hecho de que la empresa no reconozca su razón de ser, y no la plasme en forma concreta y formal, deriva en una cultura con una orientación hacia el cliente, relegando la relevancia, retención, motivación y orientación hacia el cliente interno. (Abraham y Marenzana, 2016, p. 70).

Estos antecedentes no son muy alentadores en el desarrollo de la Marca Empleadora de las empresas argentinas, pero aún no se posee información concreta sobre las acciones que hoy en día realizan las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), en lo referente al desarrollo de una PVE, donde la atracción y fidelización del talento es vital para su crecimiento.

Entonces, las PyMEs del sector servicios de Neuquén Capital, ¿Implementan una Propuesta de Valor al Empleado (PVE), que aporte al desarrollo de su Marca Empleadora, encontrándose alineada a la estrategia organizacional y a las necesidades de los colaboradores?

¿Se interesan las PyMEs de Neuquén Capital en implementar nuevas técnicas y herramientas para atraer y retener talentos, adaptándose a cada tipo de su población laboral? ¿Cuáles son los factores, procesos o aspectos más importantes que utilizan para

desarrollar su PVE? ¿Introducen aspectos del marketing para elaborar las propuestas y hacerlas más atractivas para sus empleados?

Como hipótesis, se puede suponer que, las PyMEs del sector de servicios en Neuquén Capital, se enfocan en satisfacer las necesidades de los clientes externos, sin preocuparse por los clientes internos. Por lo tanto, son muy pocas las que se esfuerzan por implementar una PVE que, mediante acciones de marketing, puedan posicionarse como buena Marca Empleadora.

Objetivo general:

Identificar si las PyMEs del sector de servicios en Neuquén Capital desarrollan Propuestas de Valor al Empleado que las posicionan como buenas Marcas Empleadoras.

Objetivos específicos:

- Identificar el estado de desarrollo de las Marcas Empleadoras en PyMEs de Neuquén Capital.
- Analizar cuáles son los factores de la Propuesta de Valor al Empleado que utilizan.
- Explorar cuáles son los factores de la Propuesta de Valor al Empleado que generan más interés en sus colaboradores.

Métodos

Diseño

En el presente trabajo de investigación se utilizaron técnicas mixtas, es decir, con enfoque cualitativo y cuantitativo.

El diseño ha sido exploratorio y descriptivo; exploratorio, ya que se identificaron datos relevantes sobre las PVE de las PyMEs de Neuquén, tema que ha sido poco estudiado hasta el momento, y descriptivo porque busca especificar propiedades, características y rasgos importantes en un grupo de personas.

Además, ha sido no experimental y de tipo transeccional, dado a que se recopilaron datos, sin ninguna manipulación del investigador, en un momento único.

Participantes

La población de estudio han sido las PyMEs, dedicadas a brindar servicios, en la ciudad de Neuquén Capital. Según la Administración Federal de Ingresos Públicos, en la provincia existen 12.234 PyMEs, de las cuales 5.717 corresponden al sector servicios.

En esta investigación, la muestra ha sido de cuatro PYMES ubicadas en el centro de la ciudad, dedicadas a diversos tipos de servicios.

La primera empresa evaluada brindaba soluciones para el desarrollo y la realización de proyectos de ingeniería, la segunda empresa fue un estudio contable, la tercera empresa prestaba servicios ambientales y la última empresa realizaba servicios de maestranza, seguridad y de alquiler de tráileres.

El muestreo realizado ha sido de tipo probabilístico, dado a que se han elegido cuatro empresas al azar con el objetivo de realizar estimaciones y estadísticas, y, a su vez, de tipo muestreo por conglomerados.

Los participantes o unidades de análisis fueron cuatro responsables del rol de Recursos Humanos, uno por cada empresa analizada, y veintiún empleados que se

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

encontraban trabajando en las mismas organizaciones. En el caso de los empleados, todos se correspondieron a varones y mujeres pertenecientes a las generaciones X e Y.

A todos los participantes, se les aplicó el Consentimiento Informado indicado en el Anexo N°1, cuyo documento ha sido firmado por escrito.

Instrumentos

Para identificar el desarrollo de las Marcas Empleadoras en las empresas, se utilizaron entrevistas y cuestionarios, los resultados permitieron descubrir si las empresas implementaban dicha herramienta o simplemente la desconocían.

Para evaluar qué factores de las PVE utilizan las PYMES, se utilizaron entrevistas experto-profesionales. Este método se utiliza para obtener datos con mayor profundidad y extensión (ver Anexo 3).

Para evaluar los factores de la PVE de mayor interés en los colaboradores de las empresas, se utilizó un cuestionario (ver Anexo 2). El mismo contenía una tabla Likert, que permitió obtener datos medibles para estimaciones y estadísticas.

Análisis de datos

El análisis de los datos ha sido cualitativo en entrevistas y cuantitativo en cuestionarios.

En la Tabla 1 se presentan las variables teóricas y operacionales utilizadas.

Tabla 1:

Análisis de las variables teóricas y variables operacionales utilizadas

Variable conceptual		Variable operacional	
Términos	Concepto	Objeto de análisis	Instrumento
Propuesta de	Beneficios, tanto materiales como	Si se utiliza una PVE	Entrevista y
Valor al	inmateriales, que una empresa	que retenga y atraiga	cuestionario
Empleado (PVE)			

Factores que posicionan a empresas de Neuquén Capital
como buenas Marcas Empleadoras
Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

	ofrece a sus empleados actuales y futuros.	talento de calidad a la organización.	
Employer Branding o Marca Empleadora.	Identidad de la organización para los empleados; carácter y estilo diferencial que la distingue de las demás y la posiciona como un “buen lugar para trabajar”.	Si la imagen les aporta valor y motivación a los empleados.	Entrevista y cuestionario

En general la investigación se basó en los dos primeros conceptos: aquellos factores de PVE más utilizados y valorados por los empleados, y la utilización de la Marca Empleadora como herramienta para atraer y retener talentos. Los otros conceptos ayudaron a dar cuenta de ello.

Resultados

Los resultados de este trabajo, se han dividido de acuerdo a los tres objetivos específicos identificados en el apartado de introducción.

Estado de desarrollo de Marcas Empleadoras

Solo una de las empresas investigadas aseguró encontrarse trabajando en la Marca Empleadora de la organización, tanto interna como externamente, desde el sector de Marketing con la imagen corporativa mediante acciones que implementaba en base a procesos de mejora continua.

Las otras tres empresas, desconocían sobre la herramienta. Incluso, una de ellas, afirmó tener conocimientos errados acerca de su significado.

Factores de la PVE que utilizan las PyMEs de Neuquén Capital

En la primera empresa se detectaron factores altamente desarrollados, proponiendo al personal integrarse en un equipo diverso, joven, emprendedor, que desafía tecnologías y busca crear valor de manera integral desde los servicios que ofrece.

Entre los factores desarrollados, confirmó el conocimiento de los motivadores de las poblaciones de su fuerza laboral, teniendo en claro que la innovación y la integración de la diversidad hace a una cultura rica en experiencias y esto favorece el crecimiento y a construir entornos sanos de trabajo. Desde C&D (Capacitación y desarrollo) contaban con un Plan Anual de Capacitación (PAC) y un Programa de Gestión de Desempeño (PGD), actividades que englobaban objetivos cuantitativos anuales y análisis de competencias blandas y técnicas.

Aseguró que sus trabajadores se encontraban bajo normativas de calidad, seguridad, medio ambiente y salud, de manera dinámica y con la posibilidad de sugerir ideas y de ser partícipe de su implementación.

Además, mostró un Plan Anual de RSE facilitando la integración intra e inter equipos generando actividades durante el año con almuerzos especiales, desayunos empresariales, procesos de inducción y gabinete psicolaboral que promueven el bienestar psicológico, de pertenencia y social de los colaboradores, vida saludable (fruta y stretching semanal en oficinas), sumado a la integración de familiares a la empresa en 2 eventos en el año.

Utilizan el salario emocional con días flexibles y licencias especiales extendidas y beneficios de descuentos en locales. Asimismo, aseguró contar con articulación de becas como reconocimiento al compromiso y esfuerzo y la posibilidad de hacer docencia en las carreras terciarias.

En cuanto a la gestión de beneficios, confirmó realizar la gestión de talento analizando potenciales a motivar y canalizando reclamos/sugerencias a través de diversas vías de comunicación: buzón de sugerencias, correo electrónico, teléfonos internos corporativos y recibos de sueldo digitales.

Afirmó que el CEO se encarga de hacer explícita la cultura organizacional, la misión, visión, objetivos estratégicos y las posiciones claves, a través de varios programas que aplican durante todo el año.

En la segunda empresa investigada, los factores de la PVE se encontraron muy poco desarrollados.

Por empezar, su misión, visión y valores mostraron no ser compartidos ni divulgados en su plantilla de personal.

Tampoco mostró que existía en la organización un programa de capacitaciones y formación que permita el desarrollo de su personal, a pesar de que este presentó uno de los aspectos claves en la retención de la población específica de su fuerza laboral.

La imagen de la empresa no era difundida en los medios, por lo que la mayoría de los empleados no conocía a la organización antes de incorporarse, de hecho, los que sí la conocían eran familiares del fundador.

Los factores de la PVE que si se encontraron desarrollados fueron la mantención del buen ambiente laboral, con clima de trabajo positivo a través de una cultura empresarial común, y permitiendo el trabajo con horario flexible.

En la tercera empresa analizada, se encontraron tanto factores desarrollados como no desarrollados.

El factor que más destacó en la organización fue la posibilidad de brindar un programa de capacitación, formación y desarrollo a sus colaboradores mediante capacitaciones establecidas anualmente y, también, considerando las propuestas y sugerencias de los propios empleados, evidenciando la escucha activa al personal.

También, aseguró que todas las actividades están cubiertas por el sistema de Seguridad e Higiene en el trabajo, en donde esta área se encarga de divulgar todas las políticas y procedimientos para realizar un trabajo seguro.

En cuanto al factor que no presentó alto desarrollo fue el establecimiento de un programa de incentivos y beneficios formal a través de evaluaciones de desempeño u otro método que asegure la equidad salarial. Aunque informó que a veces realizaban premios al buen desempeño y a la responsabilidad, pero de manera informal.

Además, la visión, misión y valores de la empresa no eran totalmente divulgadas entre sus colaboradores.

En la última empresa se identificaron varios factores desarrollados en su PVE.

En primer lugar, se destaca la cobertura de un programa de seguridad de trabajo efectivo, con divulgación a todas las áreas de trabajo. De hecho, sus procesos están certificados bajo normas de calidad IRAM-ISO 9001, INVAP y Bureau Veritas.

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

La organización mostró contar con un programa de capacitaciones en donde se incluyen, además del desarrollo de capacidades laborales requeridas para desempeñar las tareas, aspectos como coaching laboral y manejo del estrés.

El área de Recursos Humanos comentó que, hace un breve lapso de tiempo, empezaron a utilizar evaluaciones de desempeño al personal para evaluar las competencias y habilidades blandas y duras, enfatizando en crear equipos de alto desempeño y con valores unificados.

Además, aseguró encargarse de recibir consultas, sugerencias y críticas de los empleados mediante reuniones y correos electrónicos, permitiendo la buena comunicación en todos los niveles de la empresa.

Pese al implementar evaluaciones de desempeño, la organización todavía no contaba con un programa de incentivos que contemple el salario emocional u otros aspectos que incluyan variables de carácter no económico como horarios flexibles, home working, descuentos en locales, etc.

Factores de las PVE considerados importantes por los trabajadores

En cuanto a los factores de las PVE, en las mismas empresas evaluadas, se ponderaron de mayor interés por sus empleados a la buena comunicación, el buen clima laboral y el desarrollo de compensaciones justas y claras, tal como se observa en la Figura 1.

De las ponderaciones realizadas por los empleados, en cuanto a los factores propuestos como generadores de valor, ninguna fue considerada “para nada importante”. Un 4.2% de las valuaciones de factores resultaron “no muy importantes”, un 9.24% “medianamente importantes”, un 29.41% fueron “bastante importantes” y un 57.15% de las calificaciones fueron consideradas “totalmente importantes”.

Cabe destacar, que todos los empleados evaluados tenían edades pertenecientes a las generaciones X e Y.

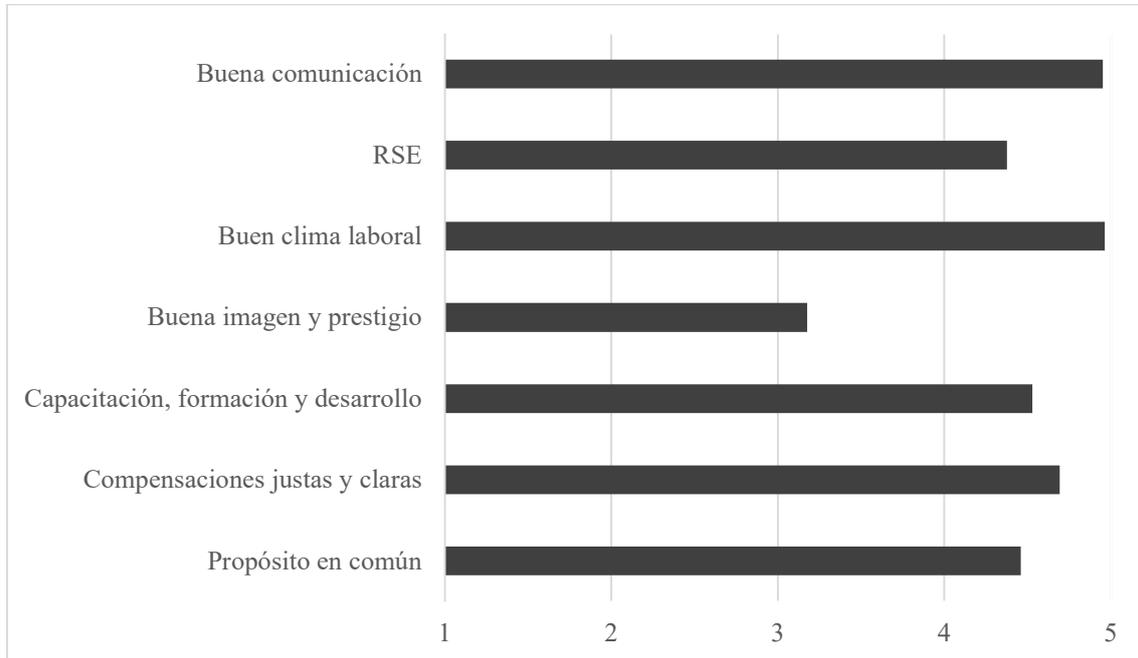


Figura 1. Factores de PVE que presentaron ser de mayor interés en empleados de PyMEs del sector servicios en Neuquén Capital. En el eje Y se colocan los factores más utilizados en la elaboración de PVE. El eje X representa el orden de importancia de dichos factores, siendo 1 aquellos considerados para nada importantes y 5 los totalmente importantes.

Discusión

Remitiéndonos al objetivo general de este trabajo, que es identificar si las PyMEs desarrollan Propuestas de Valor al Empleado que las posicionan como buenas marcas empleadoras, se puede afirmar que la herramienta es muy poco conocida en la localidad de Neuquén Capital. Esto provoca que muchas empresas se pierdan la oportunidad de utilizar este beneficio, que, en conjunto con las áreas de marketing y recursos humanos, permite fidelizar a sus clientes internos y realzar la marca, distinguiéndola competitivamente de las demás empresas del sector.

En cuanto al beneficio que produce el Employer Branding en las organizaciones, se hace referencia a una doble perspectiva:

En el plano interno, origina un mayor nivel de compromiso y eficacia en los empleados, con sus consiguientes beneficios dentro de la organización.

En el plano externo, de manera directa, genera una identidad de marca del empleador diferenciada y atractiva para potenciales candidatos, que permitirá a la organización convertirse en un «empleador de elección» que selecciona a los mejores empleados. E indirectamente, al repercutir el rendimiento del trabajo de los empleados en la calidad percibida y la imagen de los productos y servicios. (Gómez et al., 2016, p. 44).

Frente a esta investigación, sobre cuatro PyMEs del sector servicios de Neuquén Capital, se puede asegurar que estas organizaciones no desarrollan una estrategia de Marca Empleadora a través de su PVE, dado a que la mayoría de los factores implementados en sus PVE no se corresponden a aquellos alineados a las necesidades de sus colaboradores.

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

Solo una de las empresas analizadas conoce a la herramienta y se encuentra comenzando a desarrollarla, intentando alinearla con la estrategia organizacional y las necesidades de sus colaboradores.

Las otras tres empresas, no solo no la implementan en sus gestiones, sino que, además, no tienen conocimiento alguno de la misma. Esto puede resultar por dos motivos: porque existe una falta de interés por estas empresas en desarrollar, en sus estrategias de negocios, nuevas formas de atraer y retener talentos; o porque, simplemente, significa la falta de información acerca de esta novedosa herramienta.

En el caso de tratarse del primer motivo, la falta de interés conduce a confirmar la hipótesis propuesta en la introducción, acerca de que las empresas se interesan más en satisfacer las necesidades de los clientes externos, sin tener en cuenta las de los clientes internos. Esto también refuerza la investigación realizada por Abraham y Marenzana en su comparación de la gestión del capital humano entre PyMEs y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén.

Las empresas PyMEs, deben tener en cuenta que, en estos contextos actuales de cambios continuos, tanto políticos como de intereses de las nuevas generaciones, una medida para disminuir las rotaciones del personal y aumentar el grado de motivación e interés de todos los trabajadores es la herramienta Marca Empleadora, que se construye mediante Propuestas de Valor al Empleado.

Este esfuerzo de la organización por comunicar y hacer que el empleado interiorice la marca y sus valores, en todos sus niveles, es lo que la literatura denomina branding interno o internal branding. Así, el branding interno se plantea como el proceso clave para alinear los comportamientos de los empleados con los valores de la marca. Su objetivo es asegurar que

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

los empleados transforman los mensajes de la marca en una realidad para los clientes y otros stakeholders. (Fernández-Lores, et. al., 2014, p. 32).

Esta nueva forma de relación entre empleado y empleador, a través del vínculo de la marca, tiene como objetivos fundamentales la atracción y fidelización de los empleados, ya sean potenciales o actuales. Si bien la consecución del primero depende en gran medida de una adecuada imagen y comunicación de la marca del empleador, la fidelización, —también llamada retención—, lleva pareja la generación de un elemento indispensable en cualquier relación: el compromiso. (Fernández-Lores, et. al., 2014, p. 40).

No desarrollar esta herramienta puede generar grandes pérdidas de dinero, ya que, si no se comunica de forma correcta la imagen de la empresa, las personas se sentirán desmotivadas y comenzarán a mirar fuera de la organización con objetivos de cambiar de empleo, provocando pérdidas de talentos, y perjudicando el clima laboral de la empresa.

En resumen, una mala gestión de talento disminuye la moral de los empleados. La moral es la base de la motivación y esa motivación es un componente clave para la productividad. Una baja productividad, genera como consecuencia un incremento de los costos laborales. Una baja en la moral también genera un aumento de la rotación, la cual trae como resultado una baja aún mayor en la moral, entrando así en un círculo vicioso del cual muchas veces es difícil de salir. (Mina, 2015, pp. 63).

Cuando un empleado decide abandonar la empresa, esta empresa sufre una pérdida costosa, ya que ello supone la pérdida del conocimiento del trabajador y la inversión que implica encontrar a alguien que le sustituya, formarle y superar el período de adaptación. Dicho esto, es importante recalcar que, la retención no significa que el trabajador no se

vaya nunca de la empresa, sino hacer de la relación empresario-trabajador una relación fructífera, aportando beneficios a ambas partes, y esto es a lo que se refiere el Employer Branding.

La marca como empleador identifica y amplifica los valores, el carácter y el estilo diferenciales que distinguen a una organización de las demás. La marca como empleador es una expresión de los valores y la cultura de la organización, y toda compañía debe tener una marca de empleador que sea única. (Centro de investigaciones de Manpower, 2009, p. 3).

Por lo tanto, para elaborar la Marca Empleadora, única para cada organización, el sector encargado de los recursos humanos de las organizaciones, debe encontrar primero aquellos factores que representan un interés mayor para cada población de su plantilla, luego, ingeniar diversas acciones estratégicas con ellas, en conjunto con actividades de marketing, para poder lucir la marca, y utilizando el principio de mejora continua.

Antiguamente, la gestión de talento y de los empleados era algo secundario y que no ocupaba un lugar en la agenda de los CEOs. Era una preocupación exclusiva del departamento de Recursos Humanos. De hecho, aun en la actualidad existen empresas que siguen operando bajo este antiguo paradigma tradicional. Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto acerca de las diferencias entre las distintas generaciones, la gestión de talento, y en particular la gestión diferenciada para cada grupo pasa a jugar un rol vital. Las personas pasan gran parte de sus vidas en el trabajo, y es ahí cuando la gestión de talento se convierte en un aspecto crucial, donde el crecimiento o no de las empresas dependen exclusivamente de cómo sus empleados se desarrollen de manera individual y grupal. (Mina, 2015, pp.61-62).

Tal como lo demuestran los resultados del segundo objetivo específico de la investigación, solo dos de las empresas evaluadas poseen factores en su PVE muy desarrollados, con hincapié en los factores relacionados a la capacitación continua de sus empleados, el establecimiento de un programa de seguridad adecuado para la organización y establecer diferentes canales para mejorar la comunicación en todas las áreas.

A grandes rasgos, pareciera que los líderes, gerentes o superiores de las organizaciones son personas con un paradigma de trabajo relacionado a la generación Baby Boomers, en la que el trabajo representa lo más significativo y valorado. Entonces, su manera de lograr incentivos y atraer a los colaboradores, es premiando a aquellos que dediquen el tiempo suficiente al trabajo y sean muy productivos, y castigando a aquellos considerados perezosos. Por eso, los factores más desarrollados en las PVE se relacionan con mantener un ambiente productivo de trabajo, seguir avanzando hacia un objetivo en común, que es tener más rentabilidad, y lograr cada vez menos desvíos mediante capacitación, comunicación y políticas de seguridad.

Los baby boomers se sienten orgullosos de pertenecer a sus empresas y lograr crecer dentro de ellas. Aceptan el mandato que hay que trabajar mucho (largas horas), asocian cantidad de horas trabajadas con compromiso y lealtad por la empresa. No evalúan con frecuencia hacer cambios laborales. (Mina, 2015, p.61).

En los resultados correspondientes al tercer objetivo específico, respecto a los factores de la PVE que generan mayor interés en los colaboradores de las organizaciones, mediante las evaluaciones a los veintiún empleados, se destacan primero, la buena comunicación, el buen clima laboral y un sistema de compensaciones justas y claras que incluyan además beneficios no monetarios. Como segundos factores a tener en cuenta,

siguen la capacitación formación y desarrollo, tener un propósito en común y presentar acciones de Responsabilidad Social Empresaria.

Estos resultados, se relacionan justamente con los paradigmas de trabajo de las generaciones X e Y, que, justamente, son aquellas a las que pertenecen las personas evaluadas.

La generación X trabaja para vivir, no quieren pasar su vida dentro de las empresas, descuidando así su vida familiar y social. Aun así, esta generación pasa largas horas en sus empresas en la actualidad. La generación Y viene a romper con los paradigmas actuales de sus antecesores. Trabajan, en promedio, menos cantidad de horas que sus generaciones predecesoras. Están en constante búsqueda de desarrollar sus ideas, lo que lleva muchas veces a evaluar cambios laborales si estas no son tenidas en cuentas en sus empresas. Aún no están en posiciones de liderazgo, pero pronto lo estarán. No se puede satisfacer a todos con el mismo paquete de beneficios. (Mina, 2015, p.61).

Mediante dichos resultados, se pone de manifiesto que no se encuentra la Marca Empleadora en un lugar importante dentro de la agenda de las empresas ni de los directivos, a pesar de la importancia que el tema ha cobrado en los últimos años, las empresas no han prestado todavía atención suficiente a la construcción de una marca que, junto con la valoración de sus colaboradores, proporcione embajadores de la marca mediante la gestión eficaz de sus talentos.

Las PyMEs no conocen cuáles son los atributos relacionados con el concepto de Marca Empleadora que más valoran sus empleados al momento de decidir quedarse en la empresa en la que trabajan (fidelización), realizar esfuerzos extraordinarios (compromiso), o bien elegir en qué empresa postularse (atracción).

Motivo de ello, se puede observar un deterioro de la productividad, que en principio podría estar impactando por el lado de la rotación, mayor costo laboral, pérdidas de compromiso, innovación y motivación de todos los colaboradores.

El compromiso emocional es un tema importante en el mundo del trabajo y los beneficios psicológicos asociados a la marca empleadora son tan importantes como la marca de productos y servicios; está dirigido por el valor derivado de la experiencia de trabajo total, incluyendo la satisfacción inherente que deriva de las tareas que realizan, el grado de valor otorgado por sus colegas y la creencia en la calidad, propósito y valor de la organización que representan. (Gómez et al., 2016, p. 12).

Las nuevas generaciones son cada vez más escépticas, descreen de las grandes compañías, y sobre todo buscan un trabajo donde se sientan cómodos y partícipes de un principio en común, con oportunidades de desarrollo y crecimiento, eligen compañías socialmente responsables y preocupadas por el medio ambiente. Si las empresas combinan estos factores en su Marca Empleadora, se logrará atraer este tipo de talentos, logrando reducir los costos de reclutamiento y selección y, mayormente, atrayendo y reteniendo el mejor talento.

Probablemente, cada vez sea más difícil encontrar y atraer talento por parte de las organizaciones debido a cuestiones planteadas como el descenso de natalidad, los cambios de mentalidad, etc., por lo que no se trata de una simple moda, sino que las empresas van a tener que mentalizarse de que dichas políticas son cada vez más necesarias antes de que sea demasiado tarde y el departamento idóneo para impulsarlo y promoverlo es Recursos Humanos.

Esté o no desarrollada en un documento formal, todas las compañías entregan a sus empleados una PVE, de la misma forma que las marcas entregan una propuesta de

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

valor al consumidor, aun cuando no exista conciencia de qué es lo que se entrega. La idea es que el área de RR.HH., junto con acciones de marketing, elaboren una PVE atractiva, que cautive a cada uno de los talentos que hacen a la organización, logrando incentivar, comprometer y motivarlos bajo un mismo objetivo y propósito que beneficie tanto a los colaboradores como a la organización.

En el contexto de reclutamiento, el employer branding, es un paquete psicológico, con promesas económicas y de beneficios funcionales, que los potenciales colaboradores asocian al trabajo en una compañía en particular. El conocimiento sobre estas percepciones ayuda a las organizaciones a crear una marca empleadora atractiva y competitiva. Tanto especialistas de marketing como de recursos humanos necesitan estar conscientes sobre el impacto de sus acciones en los objetivos de cada área, pero también deben alinear sus esfuerzos. (Gómez et al., 2016, p. 12).

Las PyMEs deben utilizar esta herramienta a su beneficio, y utilizar la gran ventaja que tienen, a comparación de las grandes compañías, al tener pocos integrantes: es mucho más fácil lograr el compromiso de sus empleados dado a que hay acceso más directo a los líderes inspiradores, también, como no hay muchos procesos elaborados, es más fácil tener la sensación de poder dejar huella y a aprender en cercanía al otro haciendo la cultura de la empresa.

Considerando la situación problemática planteada, se presenta este trabajo de investigación junto a sus resultados, como un modelo para que pueda ser replicado y busque dar nuevas respuestas a nuevos planteamientos relacionados a la implementación del Employer Branding en la localidad, tanto en otras empresas de servicios como también en otros sectores, para obtener un resultado mucho más verídico y confiable. De

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

esta manera, se aporta evidencia suficiente para comenzar a poner énfasis en la gestión de talentos en las empresas que más concentran la fuerza laboral en Neuquén: las PyMEs.

Debe destacarse que, una de las limitaciones que trae aparejada esta investigación es el tamaño de la muestra, por lo que se recomienda realizar nuevas investigaciones con muestras mayores para que los datos sean más representativos de la realidad. Esta situación, plantea un reto por la dificultad para acceder a una muestra amplia de empleados, procedentes de diversas empresas PyMEs, dispuestos a colaborar. No obstante, la reducida extensión del cuestionario a utilizar es un paso para superar dicho obstáculo.

Otra limitación lo es la imprecisión de las mediciones, al utilizar entrevistas de preguntas abiertas, se pueden cometer algunos errores comunes. Probablemente el entrevistado querrá dar una excelente imagen de la organización, se debe tener especial cuidado en lograr una entrevista objetiva siendo equitativo con todas las empresas evaluadas, por lo que se recomienda siempre tener un foco en el objetivo de la entrevista y en aquellos datos de los que se quiere recabar información. También, puede ser que los entrevistados quieran llevar la entrevista a puntos estratégicos que le beneficiarán a la organización, como, por ejemplo, solo hablar de aquellos factores que, si son implementados en las PVE de sus empresas, evadiéndose totalmente de los que no son implementados.

En conclusión, a partir del interrogante planteado en la introducción y a lo largo del desarrollo de los objetivos, se puede dar cuenta de que, en lo referente a las Propuestas de Valor al Empleado utilizadas en las PyMEs de Neuquén, al no coincidir los factores de interés de los empleados con los ofrecidos por las organizaciones, existe una discrepancia entre ambos, que, se traduce, como se dijo en un principio, en un desaprovechamiento del manejo de la Marca Empleadora. La intención de esta

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

conclusión, que es la fortaleza de la investigación en sí, no es demostrar la carencia de las organizaciones, sino impulsarlas y motivarlas a descubrir esta nueva forma de relación empleador-empleado, que tiene como fin último beneficiar a ambas partes. Y, además, incentivar el desarrollo de nuevas investigaciones en la materia, que actualmente son muy escasas en la ciudad, como la medición del valor de la Marca Empleadora y el diseño de estrategias de creación de marca en PyMEs, y otras relacionadas como encontrar nuevas Propuestas de Valor al Empleado que atraigan y retengan a las nuevas generaciones. De esta manera, se contribuye e impulsa al desarrollo de la herramienta Employer Branding en las organizaciones de Neuquén Capital.

Bibliografía

- Abraham, C. Marenzana, G. (2016, Noviembre): Comparación de la gestión del capital humano entre PYMES y grandes empresas hoteleras de la ciudad de Neuquén. *Realidad, Tendencias y Desafíos en turismo – CONDET* Año XVI Volumen ISSN (2545-6199) 70-73
Recuperado de:
<http://revela.uncoma.edu.ar/htdoc/revela/index.php/condet/article/view/1613>
- Berardi, A., (2015) *Motivación laboral y Engagement en el Sector Público Nacional*. (Seminario de Graduación). Universidad FASTA, Santa Fé. Recuperada de:
http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/882/2015_CP_006.pdf?sequence=1
- Centro de Investigaciones de Manpower, (2009). *Nuevas perspectivas. Escasez de talentos: porque la marca como empleador es importante ahora*. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Universidad de Montevideo. Recuperada de: <https://docplayer.es/15463584-Nuevas-perspectivas-escasez-mundial-de-talentos-por-que-la-marca-como-empleador-es-importante-ahora.html>
- Chaparro Rodriguez, J., (2015). *Prácticas para retener y atraer el talento según los referentes de Recursos Humanos de las mejores empresas para trabajar en Argentina*, (Tesis de Maestría), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires. Recuperada de: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/15020876_ChaparroRodriguezJM.pdf
- Fernández-Lores, S., Avelló, M., Gavilán, D., y Blasco, F. (2014). 18 años de Employer Branding: hacia una definición más precisa. *Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDResearch* Vol 10 (ESIC. N° 10). DOI: 10.7263/ADRESIC.010.002

- Gómez, S., Ruibal, C., Salom, A. y Stanta, P. (2016) *Employer Branding: Cómo controlar la rotación de personal en las empresas* (Trabajo Integrador Final). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires. Recuperada de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ%2c%20RUIBAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Langone, M. y Scotillo, C. (2014) *Reclutamiento 2.0* (Trabajo Integrador Final). Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires. Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/4024/Langone.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mina, P. (2015) *Atracción y Retención del Talento. Problemática en empresas IT de Argentina* (Tesis de Maestría). Instituto Tecnológico, Buenos Aires. Recuperado de: https://ri.itba.edu.ar/bitstream/handle/123456789/561/501089_Mina_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ministerio de Producción, Presidencia de la Nación (2018). *PyMEs Registradas*. Recuperado de: <https://www.produccion.gob.ar/pymesregistradas>
- Padace, G. (2010). *Marca Empleador – El aporte de las Relaciones Públicas*, Buenos Aires. Recuperado de: <https://consejorrpp.wordpress.com/2010/07/19/marca-empleador-el-aporte-de-las-relaciones-publicas/>

Anexos

Anexo I

Consentimiento Informado

Mediante la firma de este documento, yo de
..... años de edad, a la fecha/09/ 2019, en Neuquén Capital, doy mi
consentimiento para participar en el trabajo de investigación final de grado sobre
“Factores de la PVE que posicionan a PYMES de Neuquén Capital como buenas Marcas
Empleadoras”, desarrollado por Fernández María Milagros, alumna de la carrera Lic. En
Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21.

Declaro que he sido informado sobre el propósito de la investigación, así como
de los objetivos; teniendo conocimiento de que la información utilizada será solo y
exclusivamente para fines de la investigación en mención; que el investigador utilizará
adecuadamente dicha información asegurándome la máxima confidencialidad y
conservando el anonimato; que mi participación en la investigación no implica ningún
tipo de riesgo; que he escogido libremente participar, sin perjuicio de mis derechos
legales y éticos, y que reservo el derecho de abandonar en cualquier momento la
investigación por propia iniciativa y sin tener que dar ninguna razón. Firmo en
conformidad.

.....

Firma del investigador

.....

Firma del participante

Anexo 2

Cuestionario a empleados de PYMES de Neuquén Capital

Este cuestionario se realiza habiendo firmado previamente el Consentimiento Informado.

Puesto de trabajo:

Por favor, marque la opción que corresponda.

1) Su año de nacimiento se encuentra entre:

- 1946 – 1964
- 1965 – 1979
- 1980 – 2000
- 2001 - 2002

2) Su antigüedad en la empresa en donde trabaja es de:

- 0 a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 2 años
- Más de 2 años

3) ¿Conoce la Misión, Visión y los Valores de la empresa en donde trabaja?

- No conozco
- Conozco en parte
- Conozco bastante bien
- Conozco muy bien

4) ¿Considera que la empresa en donde trabaja es responsable, transparente y sostenible?

- No
- En parte
- Si

5) ¿Recomendaría a alguien trabajar en la organización?

- Si
- No

6) ¿Conocía la empresa en donde actualmente trabaja antes de ingresar? Si la respuesta es SI, puede contestar la siguiente pregunta.

- Si
- No

7) ¿Por qué medio conoció a la empresa?

- Conocidos
- Redes Sociales
- Trabajé antes con dicha empresa
- Otra

8) ¿Cuál es el factor principal que le atrae de la empresa en donde trabaja?

- Ambiente laboral y cultura empresarial
- Desarrollo profesional
- Salario y beneficios
- Gestión de la Responsabilidad Social Empresaria (contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental)
- Trabajo desafiante

9) Para desarrollar sus recursos humanos, la empresa en donde trabaja:

- Promueve actividades de entrenamiento, enfocadas al desarrollo de tareas específicas, en casos puntuales.
- Mantiene actividades sistemáticas de desarrollo y capacitación, buscando el perfeccionamiento continuo del personal.
- No promueve el desarrollo de sus empleados.

Factors that position Neuquén Capital companies as good Employer Branding

10) El sistema de compensaciones y beneficios de la organización ¿Incluye variables no monetarias? como horario flexible, teletrabajo, guardería, días libres, gimnasio, descuento de empleado, etc.

- Si
- No

11) ¿Considera que la empresa tiene un buen ambiente laboral?

- Si
- En parte
- No

12) Encierre con un círculo el número que corresponda, según cuán importante considera las afirmaciones presentadas en la columna izquierda.

En mi trabajo ideal , considero importante:	Totalmente importante	Bastante importante	Medianamente importante	No es muy importante	Para nada importante
Sentirme parte del propósito, las aspiraciones y las estrategias de la empresa donde trabajo.	5	4	3	2	1
Que el sistema de compensaciones y beneficios sea justo y claro, y se incluyan beneficios no monetarios.	5	4	3	2	1
Que posea un programa de capacitaciones y formación que permita seguir desarrollándome e incluya un plan de carrera.	5	4	3	2	1
Que posea buena imagen y prestigio. Que utilice las redes sociales de manera cotidiana y se actualice periódicamente.	5	4	3	2	1
Que haya buen clima laboral	5	4	3	2	1

Que posea Responsabilidad Social Empresaria.	5	4	3	2	1
Que posea buena comunicación interna y externa.	5	4	3	2	1

Anexo 3

Entrevista de preguntas abiertas
a Responsable de Recursos Humanos

Esta entrevista se realiza habiendo firmado previamente el Consentimiento Informado.

- 1) ¿Tiene la organización un conocimiento común y concreto de su visión, misión, objetivos y metas estratégicas? ¿sabe cuál es el talento vital que necesitará para alcanzarlo?
- 2) ¿Sabe claramente qué es lo que hace que la cultura y el estilo de trabajo de la compañía sean únicos?
- 3) ¿Conoce cuáles son los verdaderos motivadores del compromiso de las diferentes poblaciones que componen su fuerza laboral?
- 4) ¿Por qué cree usted que alguien querría trabajar en la empresa?
- 5) ¿Existen programas de incentivo y reconocimiento de los empleados?
- 6) ¿Qué medidas utilizan para disminuir la rotación y retener el talento de los empleados?
- 7) ¿Cuál es la propuesta de valor que hace la empresa a sus colaboradores?
- 8) ¿Conoce el Employer Branding o Marca Empleadora? ¿Cuál es su opinión?
En el caso de que la utilicen, ¿Qué métodos utilizan para desarrollar esta herramienta?