

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Trabajo Final de Grado - Manuscrito Científico  
Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

---

**Una marca empleadora interna exitosa precisa de nuevas metodologías**

**A successful internal employer brand requires new methodologie**

Autora: Florencia Vodánovich  
Legajo: VRHU 11546

Tutora: Natalia Gambino

C.A.B.A., Argentina - Julio 2021

---

*Quiero agradecer...*

*A Rey, mi compañero de vida, por su apoyo, su amor y su entrega;*

*A Coni y Salva, mis adorados hijos, por sus sonrisas, sus abrazos, su comprensión y su paciencia;*

*A Jose y Claudio, mis papás, por su apoyo, su acompañamiento, su amor y por seguir caminando a mi lado;*

*A Santi, Mariano y Marcos, mis hermanos, porque me inspiran a ser mejor, a disfrutar cada día de mi vida;*

*A las empresas y las personas que participaron de la investigación, por su tiempo, su interés y su compromiso;*

*A Natalia, mi tutora, por invitarme a disfrutar de ésta última etapa en mi carrera Universitaria y contagiarme las  
ganas de hacerlo con dedicación y entusiasmo.*

---

## **RESUMEN**

El objetivo de este estudio fue indagar sobre las métricas tradicionales y ágiles utilizadas por las empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.), para lograr el éxito de la gestión de marca empleadora desde el interior hacia exterior de la organización. Para lo cual se llevó a cabo una investigación exploratoria con enfoque cualitativo y diseño no experimental y transversal; utilizando como técnica para la recolección de datos, entrevistas en profundidad a los responsables del área de Recursos Humanos de cuatro empresas de C.A.B.A. Los resultados arrojaron que todas las empresas le dan preponderancia a las gestiones para desarrollar la marca empleadora interna, sin embargo no lo hacen en todo su potencial; las métricas utilizadas son de enfoque más bien tradicional, carecen de un seguimiento cercano y dinámico, o bien no cuentan con indicadores que les permita registrar y marcar un rumbo; la propuesta de aplicar la metodología ágil de OKR, como método para desarrollar y medir las acciones entorno al desarrollo de la marca empleadora interna, resultó atractiva pero distante. Se arribó a la conclusión de que el compromiso organizacional es parcial, debido a la falta de una gestión integral de la marca empleadora interna, basada en escasas métricas tradicionales.

*Palabras Clave:* Marca Empleadora Interna - Métricas RRHH - Metodologías ágiles - OKR

## **ABSTRACT**

The aim of this study was to investigate the traditional and agile metrics used by the companies in Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.), to achieve the success of the employer branding management from the inside to the outside of the organization. An exploratory research was carried out with a qualitative approach and a non-experimental and cross-sectional design; Using as a technique for data collection, in-depth interviews with those responsible for the Human Resources area of four companies in C.A.B.A. The results showed that all the companies give preponderance to the efforts to develop the internal employer brand, however they don't do so to their full potential; The metrics used are of a rather traditional approach, they lack a close and dynamic monitoring, or they don't haven't indicators that allow them to record and set a course; The proposal to apply the agile OKR methodology, as a method to develop and measure actions around the development of the internal employer brand, was attractive but distant. It was concluded that the organizational commitment is partial, due to the lack of comprehensive management of the internal employer branding, based on few traditional metrics.

*Key words:* Internal Employer Branding - HR metrics - Agile methodology - OKR

---

# Indice

INTRODUCCIÓN .....	4
MÉTODOS .....	19
Diseño .....	19
Participantes.....	19
Instrumentos .....	20
Análisis de datos .....	20
RESULTADOS .....	22
Marca Empleadora.....	22
Indicadores de gestión para el área de RRHH .....	23
OKR.....	24
DISCUSIÓN .....	27
REFERENCIAS .....	37
ANEXOS .....	40

ANEXO I: Modelo de acta de consentimiento informado

ANEXO II: Guía de pautas y preguntas para la entrevista en profundidad.

## INTRODUCCIÓN

Sucedee a menudo, que los planes y campañas iniciados por los profesionales de RRHH persiguiendo diversos objetivos dentro de las compañías, se suspenden o discontinúan, percibiéndose cómo una dispersión del compromiso con dichas iniciativas, por parte del departamento de RRHH, cuando en realidad muchas veces se ven interrumpidas por exigencias de otros sectores, por la necesidad de avocarse a resolver cuestiones que urgen en el quehacer diario y/o por falta de conocimiento e información del impacto de dichas iniciativas en la rentabilidad del negocio, que tienen los estratos más altos de la organización. Éstos sucesos son claros ejemplos de la batalla, otra vez perdida, dónde lo urgente prevalece sobre lo importante. Es éste contexto el que inspira a pensar que, sumando herramientas novedosas y eficaces cómo la implementación de Objetivos y Resultados Clave, más conocido como OKR (*Objectives and Key Results*) para evaluar, ajustar y dar continuidad a un proceso innegablemente beneficioso para el éxito del negocio, cómo lo es la gestión de la marca empleadora, se puede conducir a otorgar una mayor fluidez y eficiencia en el proceso, que destaque los beneficios del mismo dejando en evidencia la importancia que tiene y merece para el buen funcionamiento de las empresas.

En la actualidad la marca empleadora es un concepto muy difundido, conocido también como “marca del empleador” y por la expresión inglesa employer branding (EB) (Alles, 2014, p.219).

En base a la lectura de la bibliografía, páginas web, búsqueda de papers y artículos científicos pude notar que el área más activa de investigación sobre EB, se enfoca en la marca

externa, con el propósito de reclutamiento de empleados, tal como lo expone Backhaus (2016) en su artículo de revisión de investigaciones. Dicho de otra forma, no se han encontrado estudios que apunten a investigar en profundidad las estrategias para mejorar el EB hacia el interior de las organizaciones, sobre todo en el ámbito de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA).

Dado el carácter cualitativo y exploratorio de la presente investigación, se amplió el ámbito de búsqueda sobre estudios de EB con éstas características en la República Argentina, encontrando dos de relevancia.

En el primero de ellos, Abrate (2019) tiene como objetivo general determinar cuáles son las estrategias de marca empleadora más atractivas por las que los jóvenes profesionales de la provincia de Córdoba eligen a una empresa para trabajar. Y cómo objetivos específicos de relevancia para la presente investigación, rescato dos: el primero de ellos apunta a conocer cuáles son las propuestas de valor que llevan a cabo las empresas para atraer y retener al personal, y el segundo a analizar cuáles son los principales motivos de rotación de personal joven en las empresas.

En dicha investigación, Abrate (2019) explica que,

se utilizó el análisis cualitativo de contenidos con carácter exploratorio, no experimental y de tipo transversal. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas en profundidad a los responsables del Departamento de Recursos Humanos de empresas instaladas en Córdoba. Como resultado, se identificó que las propuestas con más éxito están vinculadas principalmente a

las relaciones sociales, al desarrollo profesional e innovación, al buen clima laboral y a la flexibilidad horaria. La rotación de personal es un efecto de las prácticas internas de la organización. Concluimos que para mantener a su fuerza laboral, las organizaciones deben tener la capacidad de ofrecer una experiencia de trabajo completa (P. 3).

En el segundo de ellos, Fernandez (2019), tiene como 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. Y cómo objetivos específicos, de relevancia para la presente investigación, rescato dos: el primero de ellos apunta a identificar el estado de desarrollo de las Marcas Empleadoras en PyMEs de Neuquén Capital, y el segundo a analizar cuáles son los factores de la Propuesta de Valor al Empleado que utilizan. Cabe aclarar que en éste último trabajo donde se realizó un análisis mixto, es decir con un enfoque cualitativo y cuantitativo; con un alcance exploratorio y descriptivo, sólo se toma lo referido a una investigación exploratoria/cualitativa, para el desarrollo del presente manuscrito científico.

En dicha investigación, Fernandez (2019), explica que,

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 (P. 1).

Si bien éstos estudios no profundizan en cómo mejorar las estrategias de EB, aportan la siguiente información: las organizaciones no aprovechan al máximo la herramienta de EB; y planifican una PVE pensando cuales son los factores que resultarían atractivos para los colaboradores, pero no llevan a cabo un seguimiento de la efectividad de los mismos, omitiendo así, los verdaderos intereses de los colaboradores para formar parte de la organización, o que dichos intereses pueden ir variando con el tiempo. Por lo tanto, realizar un seguimiento adoptando herramientas que lo faciliten, contribuiría a mejorar la PVE y mantenerla actualizada, impactando directamente en una disminución del índice de rotación.

Según explica Alles (2014) en su libro,

El término “marca empleadora” se utiliza para describir la imagen alcanzada por una organización en el mercado. La construcción de dicha imagen (positiva) es el resultado de una buena reputación como empleador, tanto entre los colaboradores actuales como para los futuros. (P. 219)

Además, Alles (2014) agrega que lo primero que debe hacerse es lograr una marca positiva de Recursos Humanos (RRHH) y luego ir en busca de una valoración positiva de marca empleadora. Y cuando habla de construir una marca empleadora, se refiere a crear acciones para que el mercado logre adquirir una percepción positiva de la organización y las personas quieran trabajar en ella. Esa imagen positiva debe construirse sobre la base de acciones concretas en materia de RRHH y no sobre consignas publicitarias.

El término de marca empleadora surge a partir de tomar el concepto de marca utilizado en Marketing, y llevarlo a las prácticas de RRHH para atraer y retener el talento. Ambler y Barrow (1996) introducen éste concepto en su investigación, dónde concluyen que el mismo existía implícitamente dentro de las corporaciones, aunque de manera difusa; y aquellas compañías conscientes de ello, que seguían un modelo implícito de EB, parecían tener un índice de retención alto, particularmente entre sus empleados más calificados, además de que eran capaces de atraer fácilmente a los mejores candidatos.

Backhaus (2016) menciona en su publicación que el EB implica el desarrollo de una propuesta de valor al empleado (PVE) y el marketing de esa propuesta tanto externa como internamente, de forma adicional nombra como uno de los objetivos de éste proceso, la diferenciación de la empresa dentro del mercado empleador, mientras que un segundo

objetivo apunta a mantener el compromiso del empleado con la organización a través de un sentido de unidad con la marca.

Por lo expuesto hasta aquí, se ven diferenciados dos grandes áreas de acción en lo que respecta a la implementación de marca empleadora: marca externa y marca interna.

Backhaus (2016) hace referencia a Love y Singh (2011) y Elving, Westhoff, Meeusen, y Schoonderbeek (2013) diciendo que gran parte de la investigación sobre los aspectos externos de la marca del empleador se ha centrado en los factores de elección del empleador. Con una proliferación de organizaciones que premian al mejor empleador con galardones, para varios grupos demográficos; los investigadores han investigado formas en las que las marcas de los empleadores pueden formularse para obtener los mejores honores cómo lugar de trabajo.

Sin embargo, como sostiene Borracchia (2018) figurar en un ranking no significa ser una buena marca empleadora; cada empresa debe construir su propia marca empleadora a la medida de sus necesidades, objetivos y target de candidatos cualificados.

En la misma línea, Backhaus (2016) expone en el resumen final, que los investigadores y los profesionales han invertido una gran cantidad de energía en encontrar el conjunto "correcto" de características de la marca del empleador que atraerán al empleado ideal; y que, como lo han demostrado años de investigación sobre el tándem persona-organización, no existe una marca "correcta" en particular. Cuando los mensajes de la marca son claros y honestos, los empleados más adecuados se sentirán atraídos por la empresa. Por lo tanto, el énfasis debe pasar de buscar el "mejor" mensaje de marca, a buscar una forma de

comunicar el mensaje de marca, de manera tal que transmita con mayor precisión cómo es trabajar para la empresa.

La mejor forma de construir ese mensaje es enfocarse en desarrollar la marca empleadora interna, para que cómo en un espejo, la marca externa sea su fiel reflejo.

Varios son los puntos a tener en cuenta a la hora de hablar de EB exitoso, entre los más destacados se encuentran: recompensas, salario, beneficios, progresión profesional y alcanzar un valor agregado, tal como lo exponen Gilani H. y Cunningham L. (2017), citando los trabajos de Jain y Bhatt (2015) y Lievens y Highhouse (2003).

Otro factor a tener en cuenta previo a implementar EB, es tener establecidos los valores fundamentales de la organización, ya que son éstos los que guían la construcción de la marca empleadora; dicen Gilani H. y Cunningham L. (2017) citando a CIPD (2015) y Urde (2003).

Aquellas organizaciones que brindan una experiencia laboral superlativa a los empleados, automáticamente obtienen la recompensa de tener una fuerte marca empleadora para la percepción externa, y en consecuencia se benefician de esto; exponen Gilani H. y Cunningham L. (2017) basados en los trabajos de Jain y Bhatt (2015) y Oladipo, Iyamabo y Otubanjo (2013). Otras investigaciones nombradas por Gilani H. y Cunningham L. (2017) concluyen que empleados con desarrollo de carrera bien gestionada y que están satisfechos y comprometidos con su trabajo tienen mayores probabilidades de permanecer en esa organización, pero también se ha investigado que el *engagement* está asociado al compromiso organizacional (Bambacas, 2010; Levinson, 2007). Esta percepción e imagen alrededor de

---

una experiencia del empleado superior y una efectiva gestión de RRHH, se comunican hacia el exterior de la compañía, sumando así a la percepción positiva y el atractivo.

Queda claro, que en la actualidad para que la relación laboral sea duradera y placentera hace falta más que el compromiso del empleado; es evidente que resulta clave el compromiso de la organización; y es aquí donde entra en juego el gran desafío que deben enfrentar los sectores de RRHH en su gestión.

Cómo sugirieron Ambler y Barrow (1996), podría decirse que todos los empleadores tienen una marca, pero no todas las empresas se involucran eficazmente en los esfuerzos de marca para diferenciarse claramente como empleadores.

Con la estrategia integral de EB se pretende lograr más que una simple imagen institucional, es decir, llevar adelante una gestión de marca empleadora implica fundamentalmente implementar un plan de comunicación robusto, una propuesta de valor al empleado (PVE) atractiva, acciones para fidelizar al empleado y la utilización de *social media* para la difusión externa e interna.

En su nuevo libro Borraccia C. (2021), invita a reflexionar sobre la necesidad de entender que hoy las marcas empleadoras ya no pueden no ser medibles, que se debe dejar de tomar decisiones alrededor de percepciones, relatos, deseos de un director, reuniones, sino que claramente todo ese panorama colabora fuertemente a que la marca empleadora sea conducida, pensada y gestionada a través de la toma de decisiones basadas en datos, no en percepciones.

Las herramientas empleadas por los sectores de RRHH, cómo así también todos los índices e indicadores utilizados conscientemente en pos de plantear mejoras, resultan en su conjunto un gran aliado para lograr poner el foco en el empleado y como consecuencia de esto, contribuyen a construir la marca empleadora desde el interior de las organizaciones hacia el exterior. Algunas de estas herramientas son la encuesta de clima (EC), las encuestas de salida, los focus groups, los pulsos a través de la presencia, la escucha y el feedback; Y algunos de los índices: eNPS (*Employee Net Promotor Score*), Índices de ausentismo y rotación. Sin embargo, muchas veces se trabajan de forma aislada, sin lograr una planificación integral que ataque las oportunidades de mejora en su conjunto, sumado a los tiempos de implementación, que en general demoran más de lo conveniente para lograr el objetivo eficientemente. Aplicar métodos más ágiles aportaría un valor diferencial en el desempeño del área; y si se aplican específicamente a la gestión de la marca empleadora, también tendría impacto en toda la compañía.

El enfoque ágil, o *Agile*, es el modelo predominante para el desarrollo de software desde hace veinte años y, recientemente ha comenzado a llegar a todas las áreas de las organizaciones, dónde RRHH no es la excepción, ya que desde su quehacer es una de las áreas encargadas de promover y potenciar la mejora continua del rendimiento y productividad de una empresa; con Agile se elimina el enfoque encorsetado de los métodos tradicionales, más dedicados al orden, control y ejecución de determinados objetivos y se vira hacia procedimientos de trabajo que fomentan la experiencia, la colaboración y una mejora en la toma de decisiones. A grandes rasgos, los principales métodos ágiles del sector pueden dividirse en dos vías claves:

- **Búsqueda de talento y reclutamiento.** Las empresas “ágiles” potencian su EB, incentivando las relaciones con futuros candidatos en diferentes canales y plataformas.
- **Gestión del talento y habilidades de los trabajadores.** La filosofía *Agile* se centra en potenciar entornos de trabajo colaborativos donde todos forman parte de un objetivo, fomentando el desarrollo continuo y activo de las habilidades

Las metodologías ágiles son un conjunto de innovadoras técnicas que proporcionan al departamento de RRHH la oportunidad de evolucionar y mejorar. Esto es posible, gracias al feedback continuo de los empleados, la optimización en la gestión de talento, una mejor experiencia del empleado y candidatos, un incremento en el aprendizaje de los empleados. Los RRHH Ágiles son un ecosistema vivo y activo capaz de adaptarse a los cambios y ofrecer una amplia variedad de soluciones ante los problemas de la gestión diaria. A su vez, el capital humano disfruta de una mejora continua prevaleciendo como núcleo principal de la metodología de trabajo.

La metodología Ágil se basa en 4 pilares:

- Valoración de las personas y las relaciones sociales por encima de herramientas y procesos.
- Colaboración con el cliente para mantener una relación más cercana.
- Priorización funcional del producto por encima de la documentación.
- Responder de forma ágil y efectiva a los imprevistos y cambios.

Que a su vez, se desprenden de los 12 principios del manifiesto ágil redactado por Beck, K., Beedle M., van Bennekum A. et al (2001):

1. Nuestra mayor prioridad es satisfacer al cliente mediante la entrega temprana y continua de software con valor.
2. Aceptamos que los requisitos cambien, incluso en etapas tardías del desarrollo. Los procesos Ágiles aprovechan el cambio para proporcionar ventaja competitiva al cliente.
3. Entregamos software funcional frecuentemente, entre dos semanas y dos meses, con preferencia al periodo de tiempo más corto posible.
4. Los responsables de negocio y los desarrolladores trabajamos juntos de forma cotidiana durante todo el proyecto.
5. Los proyectos se desarrollan en torno a individuos motivados. Hay que darles el entorno y el apoyo que necesitan, y confiarles la ejecución del trabajo.
6. El método más eficiente y efectivo de comunicar información al equipo de desarrollo y entre sus miembros es la conversación cara a cara.
7. El software funcionando es la medida principal de progreso.
8. Los procesos Ágiles promueven el desarrollo sostenible. Los promotores, desarrolladores y usuarios debemos ser capaces de mantener un ritmo constante de forma indefinida.
9. La atención continua a la excelencia técnica y al buen diseño mejora la Agilidad.

10. La simplicidad, o el arte de maximizar la cantidad de trabajo no realizado, es esencial.
11. Las mejores arquitecturas, requisitos y diseños emergen de equipos auto-organizados.
12. A intervalos regulares el equipo reflexiona sobre cómo ser más efectivo para a continuación ajustar y perfeccionar su comportamiento en consecuencia.

Rodelgo (2019), habla de la gestión ágil versus la gestión tradicional de proyectos, e indica las diferencias enlistadas en la Tabla 1 entre estas dos formas de trabajo.

Tabla 1.

*Diferencias entre enfoque ágil y tradicional.*

<b>Características</b>	<b>Enfoque ágil</b>	<b>Enfoque tradicional</b>
Estructura organizativa	Iterativa	Lineal
Escala de proyectos	Pequeños y medios	Grandes
Requisitos	Dinámicos	Bien definidos antes de empezar
Implicación del cliente	Alta	Baja
Modelo de desarrollo	Entrega evolutiva	Ciclo de vida
Participación del cliente	Los clientes participan desde el momento en que se empieza a realizar el trabajo.	Los clientes se involucran al principio del proyecto, pero no una vez que la ejecución ha comenzado.
Gestión de escalado	Cuando ocurren problemas, todo el equipo trabaja junto para resolverlo.	El problema se escala a los gerentes del proyecto.
Preferencias del modelo	El modelo ágil favorece la adaptación.	El modelo tradicional favorece la anticipación.
Producto o proceso	Menos enfoque en los procesos formales y directivos.	Más enfocados sobre los procesos que sobre el producto.

Planificación	Se planifica de Sprint en Sprint.	Se planifica todo con gran detalle.
Estimación del esfuerzo	El Scrum Master facilita las tareas y el equipo hace la estimación.	El gestor del proyecto estima y obtiene la aprobación del propietario del proyecto.
Revisiones y aprobaciones	Las revisiones se realizan después de cada iteración.	Constantes revisiones y aprobaciones por parte de los líderes del proyecto.

Las metodologías ágiles, en el desarrollo de su evolución fueron permeando en diversos procesos organizacionales, ampliando el campo de acción y llegando a implementar sistemas de gestión, cómo los OKRs, para generar mejores resultados.

Doerr (2019), basado en la experiencia de empresas como Intel, Microsoft y especialmente Google, propone cambiar el modelo tradicional de GD [abreviatura para gestión de desempeño] a partir de la reconfiguración de uno de los elementos básicos de su arquitectura: los objetivos. Doerr crítica la tradicional formulación de objetivos anuales y cuantitativos que se asocian con el pago de compensaciones variables, y ofrece un esquema alternativo denominado OKR (Objetives and Key Results), que podría traducirse literalmente como Objetivos y resultados Claves. Los OKR se plantean en un modelo ágil a partir de conversaciones entre jefes y colaboradores, que tienen la facultad de cambiarlos todas las veces que sean necesarios, rompiendo de ese modo el ajuste al ciclo anual de la formulación tradicional que establece la DPO [Abreviatura para Dirección por Objetivos]. Los objetivos son proposiciones que se van estableciendo y conversando en función de los

logros parciales o de los cambios del contexto, sin necesidad de establecer una rutina de plantearlos a comienzo del año y revisarlos cuando el año ha finalizado (Cravino, 2019, pp. 46-47).

En el modelo recomendado por Doerr (2019), estos OKR pueden ser de naturaleza grupal, deben ser conocidos por todos y deben ser fijados de “abajo hacia arriba” o de manera participativa en un 50% por lo menos, promoviendo el empoderamiento y la mayor responsabilidad de los individuos y los grupos (Cravino, 2019, p. 47).

En su libro, Ismail S., Malone S. M. y Geest Van Y. (2016) explican que los OKR persiguen objetivos y resultados individuales, de equipo y de compañía de una forma abierta y transparente. En su manual, High Output Management (Gestión de alto rendimiento), Grove introduce los OKR como respuesta a dos simples preguntas: ¿A dónde quiero ir? y ¿Cómo sabré que estoy llegando?, la primera responde a los “Objetivos” y la segunda a los “Resultados Clave” para asegurarme de que estoy progresando. Los OKR consisten en foco, simplicidad, ciclos de feedback (más) cortos y apertura. Como resultado, las ideas y las mejoras son más fáciles de detectar y de implementar. Por el contrario, la complejidad, el secretismo y unos objetivos demasiados generales tienden a impedir el progreso, a menudo con consecuencias no deseadas.

La importancia de éste trabajo radica en el enfoque de la investigación, ya que no existe registro de estudios sobre marca empleadora que apunten a evaluar las acciones y herramientas llevadas a cabo por el sector de RRHH de las empresas para medir la eficiencia, evaluar y ajustar la estrategia de EB interno (EBI). Se ha encontrado información de cómo

aplicar la novedosa metodología ágil de OKR para potenciar la marca empleadora hacia el afuera, pero no así sobre cómo mejorar el EB interno. A partir del desarrollo de éste estudio, se considera que puede ser muy valioso para el éxito del negocio, gestionar con el tándem EBI-OKR.

La pregunta que dirige la investigación presentada en éste trabajo es ¿Cómo las organizaciones de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, o que poseen sede en ésta Ciudad, llevan a cabo la implementación, consecución, mejora y éxito de una gestión de marca empleadora interna?

*Objetivo general:*

Indagar sobre las métricas tradicionales y ágiles utilizadas por las empresas radicadas en C.A.B.A., para lograr el éxito de la gestión de marca empleadora desde el interior hacia exterior de la organización.

*Objetivos específicos:*

- Detectar si las organizaciones que se investigan, orientan más su gestión de marca empleadora externa o interna.
- Detectar los métodos e instrumentos que utilizan las organizaciones en estudio para evaluar el éxito de la gestión de marca empleadora interna.
- Conocer sobre la utilización de OKR (Objectives and Key Results), dentro de las prácticas del sector y particularmente sobre la gestión de marca empleadora para la fidelización y retención de talentos.

## MÉTODOS

### *Diseño*

En función de la problemática planteada y los objetivos establecidos para ésta investigación, se determinó que la misma tiene un alcance exploratorio, con un enfoque cualitativo y un diseño no experimental, transversal.

### *Participantes*

La población estudiada, está comprendida por todas las empresas de la C.A.B.A. que se posicionan cómo marca empleadora o que llevan acciones tendientes a lograrlo; debido a que no hay un registro de aquellas empresas que desarrollen su marca empleadora o que tengan profesionalizadas las gestiones de RRHH, se toma como población a todas las empresas de C.A.B.A., que según el Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación (2017) serían 42 empresas radicadas cada mil habitantes, y teniendo en cuenta la cantidad total de habitantes para ese año según Buenos Aires Data (2019), la población de estudio serían 128.676 empresas.

La muestra está constituida por cuatro empresas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.) o que tienen sede en ésta región: una empresa de seguros que opera a nivel nacional y tiene su sede administrativa central en C.A.B.A.; una empresa minera, que pertenece a un grupo mayor, multinacional y cuya sede administrativa central se encuentra en la región antes mencionada; y una empresa de servicios tecnológicos con foco en la provisión de recursos especializado en IT y consultoría de alto nivel; que a su vez tiene una nueva unidad de negocios surgida en el año 2020, ésta naciente *startup* dedicada al *software*

*factory* se consideró cómo una empresa más dentro de la muestra para participar de la investigación.

Se realizó un muestreo no probabilístico por cuotas, ya que se seleccionaron intencionalmente empresas que cumplen un requisito determinado: aquellas que implementen EB conscientemente, o que al menos tengan vigente una propuesta de valor al empleado y/o estrategias de fidelización de los colaboradores.

Cada participante fue notificado de las condiciones y derechos al colaborar en la presente investigación a través del consentimiento informado que fue entregado y firmado por cada uno de ellos. Se presenta un modelo del mismo en el Anexo I.

### *Instrumentos*

Atento al enfoque cualitativo de la investigación, se utilizó la técnica de entrevista en profundidad a los responsables del área de RRHH de cada empresa participante, con una guía de pautas y preguntas como instrumento de recolección de datos, que se puede ver en el Anexo II.

### *Análisis de datos*

El análisis de los datos fue cualitativo, por lo cual se transcribieron a texto las respuestas de las entrevistas realizadas, organizando los datos recogidos según las variables teóricas y operacionales presentadas en la Tabla 2.

Tabla 2:

*Análisis de las variables teóricas y variables operacionales.*

Variable Conceptual		Variable Operacional	
<i>Término</i>	<i>Concepto</i>	<i>Objetivo de Análisis</i>	<i>Instrumento</i>
Employer Branding (EB) o Marca Empleadora	El paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleo, e identificados con la empresa empleadora.	Conocer si la empresa la utiliza primordialmente para la atracción o para la fidelización/retención de talentos.	Entrevista de Profundidad Preguntas 1 a 8 y 10
Indicadores de gestión de EB	Índices específicos para medir el resultado de la gestión del área de RRHH en relación al EB	Conocer si el sector de RRHH lleva a cabo métricas relacionadas a la gestión de EB Interno (EBI).	Entrevista de Profundidad Preguntas 9 y 11 a 13
OKR (Objetives and Key Results) u Objetivos y Resultados Clave	Técnica de planificación y establecimiento de objetivos exigentes que definen los pasos cuantificables que se han de dar para conseguirlos.	Conocer si el sector de RRHH de la empresa los utiliza en sus gestiones en general y para EBI en particular.	Entrevista de Profundidad Preguntas 14 a 18

Con el fin de mantener la confidencialidad y preservar la identidad de las empresas participantes, las mismas se nombraron cómo: Empresa A, Empresa B, Empresa C y Empresa D.

## RESULTADOS

### *Marca Empleadora*

La **Empresa A**, es la única de las entrevistadas que no delega funciones en una consultora, respecto a la gestión de EB; Desde hace unos 4 años inició una forma diferente de hacer las cosas, pasaron de tener cómo elemento de atracción, a la reputación, prestigio y renombre de otra empresa del grupo, a implementar una PVE que sea atractiva por sí sola, aunque por el momento no es muy difundida externamente con el mismo fin, pero si funciona como elemento de retención.

Por su parte, la **Empresa B**, entorno a uno de los puntos de su nueva estrategia de RRHH, este año empezó a hablar formalmente de EB; trabajando junto a una consultora, buscan poder posicionarse dentro del ranking de las mejores marcas empleadoras del rubro, sin embargo desde hace ya algunos años vienen realizando acciones que en definitiva se pueden enmarcar en el EBI, cómo planes de capacitación y desarrollo para aquellos empleados detectados como talentos y una PVE superadora, que incluye desde un sueldo competitivo y prepaga para todo el grupo familiar hasta una serie de beneficios que se traducen en bienestar laboral; así mismo se encuentran realizando una fuerte campaña de transformación cultural, a partir de la redefinición del propósito y atributos de la compañía.

En la **Empresa C**, vienen implementando acciones con el fin de fidelizar a sus colaboradores, y hace poco tiempo comenzaron a trabajar sobre EB junto a una consultora, principalmente para generar y seleccionar contenido que potencie el EBE. Entre los atributos mencionados que generan una percepción positiva de la empresa en el mercado,

predominaron aquellos que hacen al EBI, cómo el ambiente laboral, el clima laboral, la libertad para opinar y proponer. También destacaron a los programas de integración, motivación, desarrollo y bienestar cómo acciones en el marco del EBI.

La **Empresa D** es nueva, comenzó a operar hace poco más de un año, pero lo hizo con la idea de incorporar desde el inicio, planes y acciones para abordar la marca empleadora, abocándose fundamentalmente al EBI, cómo lo demuestra su cultura colaborativa de estructura horizontal, dónde el empleado es consultado y escuchado constantemente teniendo una participación activa en todas las decisiones; mientras que la gestión del EBE la delegan en una consultora que se encarga básicamente de la comunicación externa, a través del manejo de las redes sociales, su mejor carta la juegan poniendo en el centro al empleado, cuidándolo, atendiendo a sus requerimientos y necesidades, porque entienden de la baja oferta de profesionales y la alta demanda que hay dentro del rubro al cual se dedican, y saben que el sistema de referidos resulta preponderante, ya que es muy utilizado y valorada la recomendación de proyectos, equipos y/o espacios de trabajo por el boca en boca; con lo cual es primordial para ellos desarrollar embajadores de marca dentro de la organización.

#### *Indicadores de gestión para el área de RRHH*

En cuanto a los métodos utilizados por las diferentes empresas para evaluar EBI, dos de ellas, la **Empresa A** y **B**, nombraron a la EC anual o bienal, cómo fuente de información que les permite de alguna forma censar cómo los empleados perciben el clima laboral y en consecuencia las acciones encaradas entorno al EBI; una de ellas, la **Empresa B**, utiliza encuestas de salida, para indagar sobre los motivos por los cuales los empleados deciden retirarse de la compañía, y tenerlos en cuenta a la hora de abordar planes de acción. También

utilizan encuestas de cliente interno anuales, con el objetivo de saber cómo es percibido el desempeño de cada área por el cliente interno, así cada colaborador que interactúa con determinada área evalúa su *performance*. Por otro lado, mediante los talleres de transformación cultural se mide la participación y compromiso de las personas que asisten, como indicador de su grado de compromiso con la empresa. Dichos talleres trabajan sobre el propósito y atributos de la compañía y tienen como objetivo estar todos alineados con respecto a éstos temas. La **Empresa A**, además realiza mediciones por pulsos semanales, los asesores de RRHH tienen a cargo ésta tarea como una de sus funciones; las otras dos empresas (**C** y **D**) utilizan una metodología similar donde un responsable del área de RRHH se encarga de tener conversaciones recurrentes con los colaboradores, generalmente semanales, para relevar necesidades e ir midiendo de ésta forma la recepción de las acciones que llevan adelante en torno al EBI entre otras cuestiones.

Más allá de los métodos para evaluar EBI, sólo la **Empresa B**, manifestó que utiliza índices que les servirían como indicadores para evaluar las acciones de EBI, nombró dos: el índice de ausentismo y el índice de rotación (IR), que discriminan en dos, IR por salidas voluntarias e involuntarias.

### *OKR*

Mientras que las **Empresas A, B** y **C** nunca habían escuchado hablar de la metodología OKR, la **Empresa D** la tenía bien presente y con intención de poder incluirla en su esquema de trabajo.

Al resumir brevemente de que trataba y cómo se llevaba a cabo ésta metodología, en todos los casos demostraron aprobación, en el sentido de que sin duda lo consideraban cómo una buena herramienta para utilizar dentro del sector y específicamente ligado a la ejecución del EBI; el interés se vio reflejado apoyado en diferentes motivos:

- La **Empresa A** habló de la motivación que produciría en las personas el hecho de que sean objetivos alcanzables y la satisfacción de verlos concretados en el corto plazo por ser trimestrales;
- La **Empresa B**, también destacó la ventaja del corto tiempo en los ciclos de implementación por la alta probabilidad de lograr mejor eficiencia, desempeño y acompañamiento;
- La **Empresa C** resaltó las bondades de ésta metodología al utilizarla en tándem con el EBI, ya que tienen una tasa de rotación alta y piensan que sería de gran ayuda una herramienta de éste tipo;
- La **Empresa D**, remarcó el caudal de información que puede rescatarse del uso de metodologías cómo éstas.

Sin embargo, cómo se puede ver en la tabla 3, las **Empresas A y B** expusieron que dada las características de la metodología OKR, no ven viable poder aplicarla en el corto plazo, debido a la cultura de las empresas; hasta las **Empresas C y D**, que por el rubro están más acostumbrados a trabajar con metodologías ágiles y dinámicas, señalaron que no están preparadas para implementarla en lo inmediato.

Tabla 3:

*Respuestas de las empresas sobre la implementación del tándem OKR-EBI*

<b>Empresa A</b>	Manifestaron que de existir en la compañía, es de una manera informal porque alguien conoce la práctica y la quiere aplicar dentro de su equipo para un proceso o proyecto específico. Podrían pensar en linkear OKR-EBI, una vez que los empleados estén familiarizados con ese tipo de práctica y con fijar objetivos. Actualmente los objetivos se formulan en base a la metodología SMART y hasta es probable que hayan descartado algún objetivo que tenga que ver con la metodología OKR, justamente por adaptarse a la metodología SMART. Lo ven viable, pero muy a largo plazo, sobre todo porque hoy les cuesta imaginar objetivos que no estén atados a la evaluación de desempeño.
<b>Empresa B</b>	Explicaron que tal vez se realizan OKR de manera más informal en el trabajo del día a día. Deberían evaluar que posibilidades tienen de implementarlo como compañía, teniendo en cuenta el acompañamiento necesario para llevarlo a cabo. Hoy en día, en ciertos casos, todavía no están alineados para cumplir los plazos y los tiempos de cada proceso o de los objetivos anuales, al margen de que desarrollan instancias de feedback, con un acompañamiento trimestral que da la posibilidad de modificarlos. Por el tipo de rubro piensan que costaría mucho adoptar formalmente una metodología así.
<b>Empresa C</b>	Aseveran que quieren ir para ese lado, pero saben que deben dar varios pasos previos para poder empezar a hablar de ese tema; no pueden saltar a otras instancias que requieren cierto grado de madurez hasta no tener cubiertas esas prioridades.
<b>Empresa D</b>	Son conscientes de que la organización debe tener cierto grado de desarrollo y de comunicación sólida para plantear este tipo de objetivos.

## DISCUSIÓN

La presente investigación tiene la intención de develar el grado de compromiso que demuestran las organizaciones al encarar una estrategia de marca empleadora, a partir del uso de métricas que permitan llevar un control del efecto de las acciones que implementan desde el sector de RRHH, focalizado específicamente en el accionar hacia el interior de la compañía, entendiendo que si se pone el esfuerzo en potenciar el EBI, se tendrá gran parte del trabajo hecho a la hora de encarar el EBE; por ello el objetivo general del trabajo se enfoca en indagar sobre dichas métricas, discriminando si las empresas entrevistadas se basan en metodologías ágiles o más bien tradicionales. Cabe mencionar que no se han encontrado investigaciones sobre EBI que hagan hincapié en cómo se mide el propio sector de RRHH en su accionar; Tamanna, Sandeep y Kamini (2021) estudiaron cómo evoluciona temporalmente el comportamiento de los empleados relacionando los conceptos de EBI, Compromiso Organizacional, *Engagement* y Retención; y el impacto en dichas relaciones de aplicar Social Media hacia el interior de las organizaciones; lamentablemente el *paper* no es de acceso abierto, y del resumen no puede desprenderse en qué sentido hablan del Compromiso Organizacional, ni cómo hicieron para evaluarlo, éste es el único trabajo encontrado que más se acerca a la temática abordada en el presente manuscrito científico; existe otro trabajo, se trata de una revisión bibliográfica cuyo autor, Cravino (2019), recapitula cómo mejorar la gestión del desempeño, allí menciona un esquema alternativo de formulación de objetivos, pasando del tradicional planteo de objetivos anuales a un modelo ágil cómo lo es la implementación de OKRs, sin embargo en dicha revisión presentada por

Cravino (2019) la metodología ágil propuesta está pensada para ser abordada por toda la organización, en el marco de un proceso que se encuentra a cargo de los responsables de RRHH, pero no como herramienta que le sirva a éste departamento para evaluar cómo debe ajustar sus propias acciones; y aquí radica la relevancia de la presente investigación realizada, ya que a partir de la misma se pretende ahondar en un campo inexplorado del EB.

En primer lugar, se procede a indagar cómo las organizaciones evaluadas gestionan la marca empleadora, con el objetivo específico de detectar si los esfuerzos están puestos en atraer candidatos cualificados o en generar *engagement* para retener a los empleados, en éste sentido es importante destacar que las cuatro empresas entrevistadas se encuentran en un estadio temprano del proceso de gestión del EB; Por lo expuesto en el apartado de resultados al respecto, puede desprenderse que las cuatro organizaciones gestionan su marca empleadora de forma consciente y aunque creen que construir una imagen positiva para atraer candidatos cualificados es fundamental, le dan preponderancia a las acciones internas para desarrollar el EBI. El hallazgo de este resultado es elemental a la luz del primer objetivo específico; porque, aunque resulte una obviedad, dado lo expuesto en la introducción acerca de la importancia del desarrollo del EBI, es preciso corroborar con cada empresa participante cuál es su postura al respecto. Por supuesto este resultado se encuentra limitado a lo que expresen las personas entrevistadas y sería óptimo contrastarlo empíricamente a través de mediciones de tipo cuantitativas que exceden a esta investigación.

Lo antedicho puede relacionarse con lo expuesto por Abrate (2019), acerca de la rotación del personal; menciona que la misma es un efecto de las prácticas internas de la organización; muchas veces se ponen los esfuerzos en generar una visión de marca para el

exterior, con la intención de captar candidatos y luego no se complementa trabajando internamente para lograr que los colaboradores deseen permanecer y formar parte de la compañía. Es fundamental acompañar el desarrollo del EBE en el EBI o más bien inducirlo a partir de éste.

Otro punto importante que surge al analizar los resultados para este primer objetivo específico, es la necesidad de trabajar delegando parte de las tareas fuera del departamento de RRHH, cómo por ejemplo, en un proveedor externo que se encargue de cierta parte del proceso; ocurre que muchas veces, sucede incluso dentro de la misma compañía, trabajando conjuntamente con el departamento de Marketing; el hecho de apoyarse en aliados fuera del área resulta tan beneficioso cómo contraproducente; beneficioso, porque se nutre de la experiencia, el conocimiento, la habilidad y la posibilidad de ejecutar de su aliado, pero a la vez contraproducente porque para que resulte deben estar alineados y sentir el propósito de la misma forma.

En relación al segundo objetivo específico estudiado; según los métodos detallados que adoptan cada una de las empresas, se puede inferir que existe una diferencia de aquellos que utilizan las empresas de estilo más tradicional y los utilizados por las empresas más modernas, esto nos lleva a preguntarnos cómo influyen esas herramientas en los tiempos de gestión y en el proceso de toma de decisiones; mientras que las empresas tradicionales ejecutan planificaciones más largas y estructuradas para revertir o mejorar aquellas cuestiones relacionadas a EBI, (detectadas primordialmente con métodos de medición anuales y bienales); las empresas modernas, actúan de forma más dinámica midiendo constantemente y accionando de manera más inmediata. Por otro lado, en cuanto a los

indicadores de gestión nombrados, resultaron aislados y hasta subjetivos en algunos casos, mientras que en otros directamente están ausentes.

Borracchia C. (2021), en su reciente publicación destaca la relevancia y uso de los indicadores de gestión explicando que,

Los KPIs, o Key Performance Indicators, son los indicadores que podemos usar para medir el estado de cumplimiento de nuestros objetivos. Cada uno informa algo específico en un período puntual. Hay muchísimos KPIs usados por compañías de todo el mundo. Se puede mirar los que existen o crear propios. De cualquier manera, lo que se necesita es un conjunto de KPIs que nos permitan medir el estado de nuestro proyecto. La foto de éxito probablemente tenga un valor objetivo para varios de ellos, y en el camino puede haber otros que asistan. Los KPIs son los datos mediante los que tomamos decisiones. Por eso es vital saber cuáles son los correctos para nuestro propósito. Si usamos otros, nos van a ayudar a tomar malas decisiones, porque vamos a estar basados en datos que no son relevantes (P. 33).

Es evidente la necesidad de gestionar teniendo presente los diferentes KPIs. De los resultados obtenidos, se puede observar la falta de integridad entre herramientas e indicadores respecto a una estrategia para desarrollar el EBI. Este desaprovechamiento de la herramienta de EB de una forma integral también se observó en el trabajo de Fernández (2019), dónde particularmente detectaron una discrepancia en los factores valorados por los empleados y la

PVE que las empresas diseñan; la presente investigación suma nueva información sobre aquel trabajo, proponiendo cómo una de las causas de dicha discrepancia el escaso uso de métricas dentro de la gestión del EB que se ha detectado al entrevistar a las diferentes empresas.

Articular la información que pueden otorgar los indicadores con acciones inmediatas a partir de herramientas que potencien el EBI, utilizando una metodología que lo facilite y que no genera un costo adicional sería beneficioso y de gran valor.

En un contexto tan dinámico como el actual, resulta necesario hacer una revisión de las prácticas y herramientas que se utilizan para gestionar el capital humano, y adaptarse para estar a la altura de los nuevos requerimientos de la sociedad y el mercado laboral, en éste sentido el tercer objetivo específico apuntó a ello, a sondear que conocimiento y uso se tiene de la metodología ágil de OKR. Cómo surge de los resultados obtenidos, el uso del tándem EBI-OKR tiene variados beneficios, y cada uno de ellos toma una relevancia diferente según los intereses y necesidades de cada organización; en cuanto a su aplicación se percibe cierto temor aparentemente asociado al desconocimiento de cómo funciona la herramienta.

Al trabajar sobre emergentes surgidos de relevamientos como las EC y teniendo en cuenta el tiempo que toman en la ejecución de un plan de mejora, se pierden de vista las variaciones que continúan ocurriendo en el tiempo intermedio, que pueden hasta modificar sustancialmente los resultados originales, dejando de tener sentido la aplicación de lo planificado, habiéndose perdido la inversión en tiempo y dinero realizada. Al trabajar con objetivos a corto plazo se podrían ir abordando pequeños cambios de a poco y ver el

crecimiento paulatino de la mejora del EBI; implementándolo a partir de objetivos sencillos con resultados esperables fáciles de detectar, sería una buena forma de ir incorporándolos y venciendo el temor con respecto a su implementación.

El contexto actual que viven las organizaciones dejó al descubierto la plasticidad que poseen, y enterró los prejuicios acerca de las barreras invisibles que ellas mismas se ponen para evitar dar el salto y avanzar hacia instancias de mejora. Un claro ejemplo es la resistencia que muchas empresas manifestaban en torno a la digitalización y migración a un sistema de trabajo remoto o híbrido; la pandemia irrumpió quebrando los planes y obligando a cambiar el rumbo, a pensar nuevas formas de hacer las cosas o incluso hasta eliminar otras que ya no tienen sentido. Esto demuestra que es necesario perder los miedos que frenan la implementación de nuevas metodologías.

En éste sentido, la empresa Española Up (s.f.) en su nota “Cómo y por qué aplicar las metodologías ágiles a los Recursos Humanos” habla de que los cambios producen temor y más si hablamos del engranaje productivo de una determinada área de una empresa. Agile no se basa en romper con todo y empezar de cero, permite un suave y progresivo cambio hacia prácticas “ágiles”. Además agrega que es necesario recalcar que ante cualquier cambio de metodología de trabajo, es necesario ser transparente y comunicativo. Esto es necesario, pues la buena disposición y participación de las personas hará que el proceso de adaptación sea más eficiente y óptimo para las partes interesadas. Además identifica algunos movimientos ágiles muy positivos y simples de llevar a la práctica, en el contexto de los departamentos de Recursos Humanos:

- De una tradicional ejecución de mecanismos funcionales, Agile fomenta la experiencia y la colaboración para la mejor toma de decisiones posible.
- De posiciones y roles jerárquicos de mando estáticos, Agile potencia la habilidad de “coach” de dichos mandos para que el resto de los empleados puedan sacar provecho de ello.
- De formación específica en momentos puntuales, Agile impulsa un ambiente de aprendizaje continuo para los empleados.
- De revisiones rutinarias anuales de rendimiento, Agile propone sistemas de retroalimentación, feedback continuo durante todo el año. En este punto destacan las reuniones personales (cara a cara) con el objetivo de obtener el más nítido y completo mensaje.
- De medir el éxito en respuesta al cumplimiento de un determinado objetivo, Agile añade, a los factores que suman el éxito, la satisfacción del empleado y la innovación.

Con ello nos da la pauta, de que es posible implementar la metodología OKR, sin pretender o temer que sea un cambio radical. De hecho, al ser flexible e iterativa contempla una serie de 6 ciclos trimestrales de implementación, hasta que comience a funcionar eficientemente.

Contero S. y Martín J (2021), en su publicación Manual OKR, para Singular exponen una experiencia superlativa y transformadora dónde se explayan acerca de las bondades sobre la implementación de OKR y metodologías ágiles a nivel organizacional:

Ahora, gracias a OKR, tenemos una razón para compartir de una manera más visible y organizada los Objetivos que se plantea la empresa y los Resultados Clave que ayudarán a lograr esos objetivos. De esta forma OKR se convierte en una especie de “Caballo de Troya” que puede ayudar a muchas empresas a mejorar, porque con la excusa de que nos ayuda a conseguir nuestros Objetivos, lo que va a hacer también es fomentar la adopción de una serie de buenas prácticas, como puede ser la transparencia, que puede ayudar muchísimo a las empresas en sus procesos de transformación. De hecho, este valor no solo lo promueve OKR, sino también las metodologías ágiles y los nuevos modelos de organización como la sociocracia, por lo que vemos que poco a poco van confluyendo muchas tendencias encaminadas a mejorar cómo se gestionan las organizaciones, especialmente aquellas que estén enfocadas en el talento y las personas (P. 84). [...] Por lo tanto, una de las mejores aportaciones de OKR es que se enfoca en aspectos relacionados con la persona para lograr unos objetivos más amplios, como son los de las empresas. Si ayudamos a cada persona a cumplir sus objetivos, toda la organización saldrá beneficiada, por lo tanto le estamos dando la vuelta al modelo: en lugar de que sea la empresa la que decida cuáles son sus objetivos y los de sus trabajadores, ayudemos a las personas a decidir cuáles son sus fines y cómo a través de ellos se pueden lograr los objetivos del conjunto (P. 11).

Contero S. y Martín J (2021), agregan que la verdadera competición que se ha comenzado a librar entre las organizaciones es sobre la atracción y fidelización del talento, que se ha revelado ya como el valor fundamental para el éxito de las empresas en el futuro. Para ello se debe contar con las mejores herramientas y sin dudas el presente estudio demuestra que el tándem EBI-OKR podría ser un buen aliado.

Una de las fortalezas de éste estudio, radica en la mirada innovadora del mismo, ya que apunta a estudiar un campo casi inexplorado del EB; la mayoría de las investigaciones publicadas de marca empleadora apuntan a “qué” deberían tener en cuenta las empresas para implementarla y no a “cómo” deben hacerlo, en éste manuscrito científico se propone la implementación del tándem EBI-OKR, cómo una solución no sólo al desarrollo de la marca empleadora hacia el interior de la compañía, sino también cómo una forma de medirse en su accionar, el sector de RRHH.

Las limitaciones de la investigación, radicaron en,

- el tamaño de las muestras utilizadas: para tener una muestra más representativa de la población estudiada, se tendría que haber entrevistado a más empresas de variados rubros.
- en los períodos de tiempo acotados: la disponibilidad de las empresas convocadas a participar y los tiempos límites para cumplir con las entregas, no permitieron realizar estudios más exhaustivos y de tipo cuantitativos que podrían complementar los resultados obtenidos;

Resumiendo, en éste estudio se pudo detectar, que las empresas que abordan conscientemente una gestión de marca empleadora, entienden de la importancia de abocar sus esfuerzos en la construcción y cuidado de su marca empleadora interna y accionan en pos de ello; que el compromiso organizacional para el desarrollo del EBI aún no es total debido a la falta de una gestión integral basado en métricas; que independientemente de la industria evaluada las organizaciones se sienten más seguras con métricas de enfoque tradicional; y que las organizaciones reconocen diferentes bondades del tándem EBI-OKR, que se ajustan a las particularidades de cada una.

Algunas sugerencias cómo futuras líneas de investigación:

- En un estudio experimental, podría estudiarse cómo responden las organizaciones a la aplicación del tándem EBI-OKR en un período de tiempo superior a 3 ciclos.
- Contrastar con los empleados, cómo perciben los esfuerzos de la organización en la construcción de la marca empleadora interna.

## REFERENCIAS

Abrate V.D. (2019). *Marca empleadora: Atracción y retención de jóvenes profesionales en las organizaciones*. [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional - Universidad Siglo 21.

Alles, M. A. (2014). *La marca recursos humanos: como lograr prestigio dentro de la organización*. (1ªed.). Granica.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand [La marca empleadora], *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206

Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited [Revisión de la marca del empleador], *Organization Management Journal*, 13(4). DOI:10.1080/15416518.2016.1245128

BA Data (2019). Población total estimada por sexo, superficie y densidad poblacional según comuna. Buenos Aires, Argentina: Buenos Aires Data. Recuperado de <https://data.buenosaires.gob.ar/dataset/estructura-poblacion/resource/cdf71939-cbc1-4a04-bcb2-d272e03afa79>

Beck, K., Beedle M., van Bennekum A. et al (2001). Principios del manifiesto ágil. <https://agilemanifesto.org/iso/es/principles.html>

Borracchia, C. (2018). *Las compañías también tienen zona de confort: errores más comunes en la gestión de marca empleadora*. (2ªed.). Candia.

Borracchia, C. (2021). *Data Driven Employer Branding : la transformación digital de la gestión de la marca empleadora*. (1ªed.). Candia.

Ismail S., Malone S. M. y Geest Van Y. (2016). Organizaciones Exponenciales. Bubok

Contero S. y Martín J. (2021). Manual OKR, Objectives & Key Results. [Manual OKR, Objetivos y resultados claves]. Singular People S.L.

Cravino L.M. (2019). Cómo mejorar la gestión del desempeño. *Revista de Ciencias Empresariales*, 4 (4), 44-52.

Fernández, M. M. (2019). *Factores que posicionan a empresas de Neuquén Capital como buenas Marcas Empleadoras*. [Trabajo final de grado, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional - Universidad Siglo 21.

Gilani H. & Cunningham L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review [Marca del empleador y su influencia en la retención de empleados: Una revisión de la literatura], *The Marketing Review*, 17(2), 239-256. DOI: 10.1362/146934717X14909733966209

Ministerio de desarrollo productivo (2017). Datos y Análisis. Argentina: GPS de empresas. Recuperado de <https://gpsempresas.produccion.gob.ar/datos-y-analisis/>

Rodelgo A. (20 de mayo 2019). GESTIÓN ÁGIL VS GESTIÓN TRADICIONAL DE PROYECTOS ¿CÓMO ELEGIR?. *Escuela de negocios FEDA*. <https://www.escueladenegociosfedacom/blog/50-la-huella-de-nuestros-docentes/471-gestion-agil-vs-gestion-tradicional-de-proyectos-como-elegir#:~:text=%E2%80%9CAgile%E2%80%9D%20sigue%20un%20proceso%20iterativo,respecto%20a%20los%20requerimientos%20iniciales.>

Tamanna A., Sandeep A. & Kamini B. (2021). The Evolution of Internal Employer Branding and Employee Engagement: The Temporal Role of Internal Social Media Usage

[La evolución de la marca del empleador interna y el compromiso del empleado: El rol temporal del uso de los medios de comunicación social], *Journal of Information & Knowledge Management* 20(1). DOI:10.1142/S021964922150012X

Up (s. f.). CÓMO Y POR QUÉ APLICAR LAS METODOLOGÍAS ÁGILES A LOS RECURSOS HUMANOS. *Up Spain*. <https://www.up-spain.com/blog/como-aplicar-metodolog%C3%ADas-agiles-rrhh/>

## ANEXOS

### *ANEXO I: Modelo de acta de consentimiento informado*



### UNIVERSIDAD SIGLO 21

#### ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo ..... acepto participar voluntaria y anónimamente en el Proyecto de Investigación “**Marca empleadora: un compromiso mutuo**” liderado por la Srta. Florencia Vodánovich, Investigadora Responsable, estudiante de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Siglo 21, dirigido por la Prof. Guía Natalia Gambino.

Declaro haber sido informado/a de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación. En relación a ello, cómo responsable de RRHH, acepto responder, una entrevista en profundidad sobre mi conocimiento de la propuesta de valor al empleado, fidelización de los colaboradores, engagement y/o marca empleadora, como así también de las herramientas y criterios métricos utilizados en la empresa dónde me desempeño, para llevarlas a cabo.

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.

_____ <b>Nombre del participante</b>	_____ <b>Firma</b>	_____ <b>Lugar y Fecha</b>
_____ <b>Nombre de la Investigadora Responsable</b>	_____ <b>Firma</b>	_____ <b>Lugar y Fecha</b>

Cualquier pregunta que desee hacer durante el proceso de investigación podrá contactar a la Srta. Florencia Vodánovich, Celular: +54(11)6557-5730, Correo electrónico: [florvoda@gmail.com](mailto:florvoda@gmail.com). Si Ud. siente que en este estudio se han vulnerado sus derechos podrá contactarse con: Universidad Siglo 21, *CAU Tribunales* Tel.:+54 (11)5382-1400, Correo electrónico: [cau.tribunales@ues21.edu.ar](mailto:cau.tribunales@ues21.edu.ar)

Las preguntas que se realizaron involucran los siguientes tópicos:

- ✚ Propuesta de valor al empleado (PVE)
- ✚ Acciones orientadas a promover la atracción de candidatos cualificados
- ✚ Acciones orientadas a aumentar la retención del talento
- ✚ Indicadores y métricas para evaluar, ajustar y mejorar las acciones mencionadas
- ✚ Engagement / Motivación / Desarrollo / Sentido de pertenencia
- ✚ Comunicación interna/externa (Social Media / Intranet / Otros)
- ✚ *Employer Branding* (EB) o Marca Empleadora
- ✚ EB Externo (EBE) / EB Interno (EBI)
- ✚ *Employee Net Promoter Score* (ENPS) / *Objectives & Key Results* (OKR)

- 1) ¿Cuál es la Propuesta de Valor al Empleado (PVE) que ofrecen a sus colaboradores?
- 2) ¿Conoce el concepto de Marca Empleadora o Employer Branding (EB)?
- 3) ¿Cómo cree que influye en el éxito de la compañía?
- 4) ¿Podrías hacer una distinción de EB en EB externo (EBE) y EB interno (EBI)?
- 5) ¿Cuáles fueron las últimas prácticas/acciones realizadas con el objetivo de atraer candidatos cualificados?
- 6) ¿Cuáles son los indicadores que les permiten evaluar el desarrollo de EBE?
- 7) ¿Cuáles son los atributos que generan una percepción positiva de la organización en el mercado?

- 8) ¿Cuáles son las prácticas o políticas implementadas para motivar, fidelizar y retener a los colaboradores?
- 9) ¿Qué métodos utilizan para desarrollar EBI?
- 10) ¿Cómo cree que influye el desarrollo de la EBI en EBE?
- 11) ¿Cuáles son los indicadores que les permiten evaluar el desarrollo de EBI?
- 12) ¿Cuáles son las herramientas que le permiten sentir el grado de motivación y fidelización de los empleados?
- 13) ¿Con que periodicidad censan formal o informalmente el estado de EBI?
- 14) ¿Conoces la metodología de OKR?
- 15) ¿Los aplican en la empresa?
- 16) ¿Crees que son o serían útiles para los proyectos/programas llevados a cabo por el sector de RRHH?
- 17) ¿Los aplican en relación a alguna práctica que lleven adelante, que consideres que tenga o pueda tener impacto en EBI?
- 18) ¿Cómo crees que puede funcionar el tándem OKR-EBI?