

Universidad siglo 21



Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Impacto de la Marca Empleadora en empresas de la ciudad de Córdoba Capital

The impact of employer branding in companies settled in Cordoba City

Lucia Avellaneda

DNI:41115100

Legajo: RHU02207

2020

## **Agradecimientos**

A la universidad siglo 21.

A la profesora Gambino Natalia, por su compañía en este camino, brindando su apoyo constantemente.

A mi familia, que me apoyaron en cada decisión tomada y en cada paso que di.

A mis amigas que son el sostén más grande, que estuvieron ahí en cada lágrima y cada alegría para vivirla a la par mía.

A mis sobrinos que son una parte fundamental en mi vida, en especial a Francisco que es mi pequeño héroe en todo esto, que en plena carrera nos demostró su lucha y valentía e hizo que me hiciera fuerte y me enseñó a no bajar los brazos, este logro se lo dedico a él.

Y por último a Santiago que estuvo ahí desde el primer día, me vio progresar y me demostró su orgullo constantemente. Su compañía me hizo crecer cada día más.

Soy una eterna agradecida y bendecida.

## Resumen

El presente trabajo se basó en la investigación acerca del impacto de la marca empleadora en empresas ubicadas en la ciudad de Córdoba capital, a fin de conocer sus beneficios, como también cuáles son las características más comunes de estas.

Cabe aclarar qué marca empleadora se la puede definir como los atributos que destacan a una empresa en términos de imagen para atraer mejor talento.

Se realizaron entrevistas a directivos y responsables de recursos humanos en empresas instaladas en la ciudad de Córdoba, en las cuales se obtuvieron resultados que permiten observar cuestiones que no habían sido tenidas en cuenta previamente y que se ofrecen como nuevas líneas de investigaciones futuras, lo cual se considera un gran aporte de este trabajo.

**Palabras clave:** marca empleadora - retención de talento - beneficios y características.

## **Abstract**

The following thesis was based on an investigation about the impact of employer branding in companies located in the city of Córdoba. The goal was knowing its benefits as well as its main characteristics.

It is worth clarifying that employer branding can be defined as the attributes that set a company apart in terms of image, to attract the best talent.

Interviews were carried out with executives and human resources managers in companies in the city of Córdoba. The results obtained from these interviews allow to observe matters that had not been taken into account previously and that are offered as new lines for future investigations. This is considered a major contribution of this thesis.

**Key words:** Employer Branding – Talent Retention – Benefits and Characteristics

## Índice:

<b>Introducción</b> .....	6
<b>Métodos</b> .....	22
Diseño.....	22
Participantes.....	22
Instrumento de recolección de datos.....	23
Análisis de datos.....	24
<b>Resultados</b> .....	26
Factores que posicionan a las organizaciones con reputación de Me.....	26
Beneficios para los empleados y la organización.....	28
Retención de talento.....	30
<b>Discusión</b> .....	32

<b>Bibliografía</b> .....	41
<b>Anexos</b> .....	45
Anexo1 consentimiento informado .....	45
Anexo 2 modelo de entrevista en profundidad .....	46

## **INTRODUCCIÓN**

En la presente investigación, se abordará como temática el impacto que genera la marca empleadora en empresas de Córdoba Capital.

Desde este momento, se referirá indistintamente a la marca empleadora también como ME, por fines prácticos.

La importante relación entre los departamentos funcionales de una empresa: Los recursos humanos y el marketing se han tratado en la literatura académica, desde la década de 1970, pero hasta hace poco durante más de diez años, la literatura comenzó a utilizar habitualmente el termino employer branding (Marca empleadora).

El employer branding se refiere a cómo se presenta la marca de una organización a los empleados como público objeto de la misma.

Si bien la competencia en el mercado es cada vez más feroz, el mundo del trabajo ha experimentado una serie de cambios debido al auge de la tecnología digital, los cambios demográficos y la conveniencia de movilizar personas de un país a otro. El elemento clave para que las empresas afronten esta realidad es el capital humano. Sin empleados competentes, ninguna empresa puede seguir compitiendo en este tipo de mercado. En el siglo XXI, la competencia también es laboral. La demanda de los mejores empleados supera la oferta de capital humano, por lo tanto, en las empresas es necesario innovar sus prácticas para reclutar y retener talentos, para estar en el pico de la transición transfronteriza.

En las dos últimas décadas, la importancia de la relación empleado-organización no ha dejado de aumentar. Una plantilla motivada y comprometida es, junto a la marca, el gran activo intangible en las empresas del siglo xxi (Dolan, Schuler y Jackson, 2007).

Según la tesis final de grado de Alfaro la Torre, Fernando Chávez Silva, Ricardo Francisco Palomares García, Gonzalo Antonio, (2018) con el título “el atractivo organizacional: estudio de su valoración en profesores TPA en dos facultades de la pontificia universidad católica del Perú”, una investigación con un diseño cuantitativo, no experimental, un antecedente importante para nuestra investigación ya que habla de los factores claves de una Marca Empleadora.

Los valores son importantes, casi cruciales en el éxito de la organización, pero por sí solos son insuficientes, ya que son solo palabras. Para hacerlos realidad en la organización es necesario actuar sobre una serie de palancas que le permitirá a cada una expresar sus valores. Respecto a lo comentado, se deduce que son las siguientes:

Employer branding: un estudio sobre la construcción de la marca del empleador  
(Almudena Rodríguez Tarodo ,1980)

- Fuerte cultura corporativa
- Contratación para la adaptación
- Inversión en el personal
- Compartir la información de manera amplia y extensa
- Sistemas basados en equipos
- Reconocimiento y recompensas
- Liderar, no dirigir (Alfaro la Torre, Fernando Chávez Silva, Ricardo Francisco

Palomares García, Gonzalo Antonio, 2018)

Por otra parte, el trabajo final de grado de Paulo Sebastián Villani Leyva, (2017) con el título “La marca empleadora como estrategia de atracción y retención de talento” en Lima. Un trabajo cualitativo interpretativo y descriptivo, es una información clave para la investigación ya que expone los factores sobre cómo construir una ME afirma que:

La construcción de la marca empleadora se respalda fundamentalmente en dos ámbitos de la gestión organizacional: los Recursos Humanos y la Comunicación/Marketing Interno. Dentro de estos dos grandes campos, las empresas deberían intervenir en las siguientes esferas para lograr una marca empleadora eficiente (Sheen, 2018):

- Convocatoria de personal
- Selección y reclutamiento
- Inducción
- Capacitación y desarrollo
- Bienestar
- Clima laboral
- Comunicación
- Desvinculación laboral (Paulo Sebastián Villani Leyva,2017).

Según Blasco Lopez, Rodriguez Tarodo y Fernandez Lores (2014), en su trabajo con el nombre “Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del emplador ”en España con el objeto de estudio de comprobar como la construcción de la marca empleadora es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa, por medio de un estudio a una empresa multinacional del sector bancario.

La metodología utilizada fue mixta y estudio empírico. La primera etapa fue de tipo cualitativa y tiene como principal objetivo identificar los valores y ventajas que van a ser estudiados. La segunda, de carácter cuantitativo, y su finalidad es contrastar cuantitativamente los objetivos planteados en la investigación.

Siguiendo con el lineamiento de como se construye una marca empleadora, es importante para nuestra investigación, ya que nos revela los datos claves sobre los factores que debe tener una empresa para desarrollar una estrategia de ME.

El principal hallazgo de estos autores fue la incorporación de cuatro conceptos claves para la construcción de la marca empleadora:

- a) La transmisión de valores de la compañía.
- b) La transmisión de ventajas de la compañía
- c) La comunicación interna empleada por la compañía.

d) El sentimiento de pertenencia a la marca del empleador. (Blasco López, Rodríguez Tarodo, & Fernandez Lores, 2014)

El artículo denominado “employer branding” realizado en España en el año 2013 se centró en analizar el mercado laboral local, el estudio lo realizó la empresa Randstad, sobre los factores que hacen atractivo un empleo para los trabajadores españoles.

Es importante este antecedente para mi investigación, ya que nos revela datos sobre cuáles son los factores que los empleados eligen para considerar un empleo atractivo y permanecer en él.

El employer branding se ha convertido en una herramienta importante para atraer y retener talento. Les permite a las compañías a seleccionar trabajadores cualificados y aumentar su compromiso con la organización. A su vez, incrementa la visibilidad de la organización en el mercado laboral. (Randstad,2013)

El estudio de Randstad se basa en una muestra de 7.516 personas encuestadas de todos los sectores y áreas funcionales el cual el objetivo es identificar cuáles son los factores más importantes a la hora de elegir una empresa donde trabajar, es decir, qué es lo que caracteriza su atractivo desde el punto de vista laboral, su marca empleadora. (Randstad 2013)

A continuación, los datos reflejados de la encuesta:

Uno de los factores más buscados a la hora de elegir una empresa para trabajar es la seguridad laboral a largo plazo (31%) y que la empresa tenga un buen soporte económico (19%), prioridades que no han cambiado sobre los resultados realizados el año pasado. La mayoría de los empleados potenciales, entre los 5 factores más importantes para buscar un empleo, señalan la seguridad a largo plazo (69%), las perspectivas de futuro (58%), las condiciones económicas (51%), un ambiente de trabajo agradable (47%) y un trabajo interesante (43%). Los factores que menos les preocupan a los empleados o que están en menor nivel son la gestión de la diversidad, los valores, la tecnología y la preocupación por el medio ambiente. (Randstad, 2013)

En relación al sexo, los hombres prefieren las empresas que ofrecen perspectivas de carrera globales (20%) y buena formación (13%), mientras que para las mujeres es más importante el horario flexible (17%), un buen ambiente de trabajo (12%) y la buena accesibilidad (7%). (Randstad,2013)

En cuanto a la edad también se encontraron diferencias. Los empleados potenciales de entre 40 y 45 años buscan más frecuentemente empresas que ofrecen productos o servicios de calidad (17%), buena situación financiera (8%), conciliación

(6%) y seguridad en el empleo (5%), mientras que los más jóvenes se sienten atraídos por empresas que ofrecen oportunidades de carrera (23%) y buena formación (12%). (Randstad,2013)

Los encuestados con mayor nivel educativo se sienten más atraídos por las empresas que ofrecen puestos de trabajo interesantes (11%), perspectivas de carrera y una gestión sólida, y por otro lado personas con menor nivel educativo buscan mayor seguridad, accesibilidad y calidad de productos y servicios.

Este estudio también revela que el ambiente de trabajo está principalmente relacionado

con el espíritu de equipo (64%), seguida de una comunicación abierta y honesta (50%) y

del reconocimiento por el trabajo bien hecho (48%). (Randstad,2013)

En relación a los factores del clima laboral, se analizó que un ambiente de trabajo interesante la mayoría de los encuestados los asocian con el reconocimiento de sus ideas (45%), esto les beneficia a las personas con menor nivel educativo ya que le otorga nuevas habilidades y conocimientos para realizar correctamente su labor. (Randstad,2013)

La buena atmósfera de trabajo (25%) y las oportunidades de carrera (21%) son razones que los empleados le otorgan suma importancia.

En cuanto a las razones que invocan para abandonar la empresa el (50%) lo haría por considerar insuficiente su remuneración, sobre todo los empleados más jóvenes. La falta de oportunidades (21%), un mal ambiente de trabajo (15%) y la inestabilidad

laboral. Los operarios indican que una baja remuneración es el mayor motivo por abandonar una empresa, mientras que los administrativos se centran más por en la falta de perspectivas de carrera como razón para desvincularse. (Ranstad, 2013)

Por otro lado, un estudio realizado por GOIntegro (2018) destacó que, en Latinoamérica, según el 2do Estudio Latinoamericano sobre Employer Branding: Tendencias y Mejores Prácticas el 41% de las empresas tiene una estrategia formal de *Employer Branding*. Este nivel de adopción se acentúa entre las empresas con más de 2.500 empleados, donde esta cifra llega a más de 60%. Sin embargo, se ven profundas diferencias entre las realidades de los principales países. Se destaca Uruguay con 53%, y como caso opuesto, Chile con solo 28% de adopción (GOIntegro, 2018).

El estudio precitado, concluye que para las empresas latinoamericanas puede ser crítico que estas aún no consideren que el Employer Branding se mueve en esta dirección, para tener acceso a colaboradores calificados cuando sea necesario y, principalmente, no perder a los mejores que tanto cuesta retener. Asimismo, las organizaciones que trabajan activamente su Marca empleadora deben seguir innovando, escuchando a los colaboradores y, sobre todo, consolidar una cultura donde los valores corporativos se vivan día a día (GOIntegro, 2018).

Este estudio es importante para mi investigación ya que cuenta con datos locales, sobre el employer branding, y como en Argentina todavía es un tema reciente y son muy pocas son las empresas que lo implementan por el momento.

El artículo publicado por Paul Sparrow & Lilian Otaye (2015), titulado “Employer Branding from Attraction to a core HR strategy” de Lancaster University Management School, se concentra en lo atrayente que se convierte una organización para un empleado, siendo esto un factor importante para predecir la capacidad de reclutar y, consecutivamente, retener, por lo que, desde hace varios años, las funciones de gestión de recursos humanos (HRM) han adoptado el concepto de marketing de la gestión de marca y han implementado este pensamiento de marketing a los recursos humanos dichas estrategias bajo la etiqueta de marca empleadora. (Paul Sparrow, Lilian Otaye, 2015)

Desde esta perspectiva, la marca empleadora se ve como una herramienta útil en el mercado de contratación, donde la organización puede utilizar técnicas de marketing tradicionales para destacarse en el mercado laboral y atraer y retener talentos con éxito. Aunque la investigación de la ME combina algunas teorías, la mayoría de ellas son estudios prácticos que se enfocan en estrategias importantes. (Paul Sparrow, Lilian Otaye, 2015)

Otro aporte a destacar en este artículo es la perspectiva histórica que conserva, que menciona cómo ha surgido la marca empleadora desde la década de 1990 y cómo otros autores discrepan de su definición para asegurar que no existe una definición específica. Este término, además del contenido anterior, el autor también enfatizó la importancia de los aspectos psicológicos a la hora de atraer nuevos solicitantes de la organización, en los que el entorno y otros aspectos tangibles e intangibles son de gran valor para la gestión de la marca empleadora. (Paul Sparrow, Lilian Otaye, 2015)

Con relación a lo anterior otro aspecto a mencionar, es la importancia y el rol que tienen los recursos humanos en el marketing, cuyo objetivo se basa en fortalecer las relaciones entre la empresa como marca empleadora y el empleado como cliente interno.

El concepto de "Marca Empleadora" (Employer Branding), se indica como un enfoque actual que podría apoyar eficazmente a las empresas en su esfuerzo por acercarse y retener a los empleados. También, la estrategia de marca empleadora se suma a la marca corporativa y coloca a la organización como una organización confiable y atractiva (Adibah & Daud, 2016) Dicho esto la marca empleadora se entiende como la forma de gestionar los recursos humanos de la organización basada en una perspectiva de marketing. (George & Grönroos, 1989)

Para la American Marketing Association (AMA) una marca es un nombre, término, signo, símbolo o diseño, o una combinación de estos, destinados a diferenciar los bienes y servicios de un vendedor y a diferenciarlos de sus competidores. La literatura sobre marcas se centra en la importancia de una serie de interacciones: cliente-cliente, empleado-cliente y organización-cliente - y argumenta que las dos últimas están más abiertas a la influencia de las organizaciones. (Sparrow & Otaye, Employer Branding From attraction to a core HR strategy., 2015)

Existen 3 tipos de employer branding (Barrow and Mosley, 2005):

*Monolítica:* Se presenta cuando la organización usa el mismo nombre e identidad visual para realizar todas sus operaciones. El nombre de la marca que utilizan para vender a sus clientes es el mismo que utilizan con sus empleados.

*Parent:* Está integrada por 2 versiones, una marca madre y una marca de operaciones.

*Subsidiaria:* Esta representa la contraparte de la compañía operadora a la marca matriz. La marca de empleador suele ser la misma que la marca del cliente.

Con el término Employer Branding (expresión anglosajona de Marca Empleadora), se visualiza la importante y evidente relación existente entre dos áreas funcionales de una empresa: Recursos Humanos y Marketing. Si bien se ha venido tratando en la literatura académica desde la década del setenta; el mismo como tal es un concepto reciente. Employer Branding (EB), se refiere a la actividad de las empresas empleadoras destinada a construir una imagen de marca en sus empleados, público interno de la compañía (Rodríguez, 2012), y en el centro de ello se encuentra la capacidad del empresario para poner de relieve las cualidades distintivas que expresan sus propios valores y su cultura, su estrategia y las opciones que de ella se derivan, así como sus condiciones de trabajo que lo diferencian de sus competidores (Emery y Koaudio, 2017)

La aplicación de los principios de marketing a la dirección de recursos humanos con el objetivo de fortalecer las relaciones entre la empresa – como marca empleadora -, y el empleado – como cliente interno, es lo que en la literatura se denomina employer branding (Ambler & Barrow, 1996) Adicionalmente, la marca empleadora ha sido

descrita como el esfuerzo de la organización por demostrar a los empleados actuales y potenciales que su lugar de trabajo es atractivo (Lloyd, 2002), ya que por este medio se puede mostrar la identidad de un empleador.

¿Cuáles son los principales errores a la hora de implementación del employer branding? (Jimenez Alfonso 2015)

- Arrancar la estrategia de *Employer Branding* sin el adecuado patrocinio de la Dirección.

- Empezar a trabajar “el parecer” (de puertas afuera), sin trabajar “el ser” un buen empleador de puertas hacia adentro.

- No saber por qué queremos ser un buen empleador.

- No tener claro el objetivo último, más allá de las modas, para ser percibidos como un buen empleador. Esto es un problema porque en función de la razón última,

los objetivos últimos que pretendemos lograr, orientaremos nuestras acciones en una dirección u otra.

- Insuficiente conocimiento del punto de partida, suponiendo que los esfuerzos son iguales para todas las compañías en todo tipo de contexto.

- Tomarse a la ligera el proceso de formulación de la propuesta de valor al empleado.

- No contar con un sólido plan de acción que defina claramente qué vamos a hacer.

- No definir el mapa de responsabilidades de la implantación y no definir adecuadamente los presupuestos de dichas acciones, así como no dedicar el tiempo suficiente a coordinar esfuerzos de integración de las diversas áreas de la empresa que tienen algo que decir (marketing, comunicación, marca, RSE, otras áreas de RR.HH.).

- No cuidar la coherencia de la implantación entre distintos países o unidades de negocio, perdiendo fuerza por el camino.
- Ignorar las redes sociales en un mundo que evoluciona hacia lo digital.
- No definir metas concretas con indicadores de evolución y mejora. (Jimenez Alfonso 2015)

Autores como Ambler y Barrow (1996) consideran la marca empleadora como el paquete de beneficios funcionales, económicos y psicológicos proporcionados por el empleador para generar identificación del empleado hacia la marca. Mientras que para Lloyd (2002), es la suma de los esfuerzos de una compañía para comunicarse con los futuros candidatos e indicarles que es un lugar deseable para trabajar.

Según Sparrow y Otake (2015) la idea de una marca empleadora se puede recopilar en dos puntos principales:

- Atraer y retener un talento valioso para la organización; y
- Asegurarse de que esa misma participación se mantenga activa en la cultura y la estrategia de la organización.

Tal y como indican Sparrow y Otake (2015), para llegar a la creación de una marca empleadora se debe pasar por un proceso de tres pasos, los cuales son:

- El desarrollo de la propuesta de valor encarnada en la marca, y ofrecida a los empleados, sobre la base de información sobre la cultura de la organización, el estilo de gestión, las cualidades de los empleados actuales, la imagen actual de los empleados, las impresiones sobre la calidad del producto o servicio.

- Comercialización externa de esta propuesta dirigida a empleados potenciales y otros agentes en el proceso de selección, diseñada principalmente para atraer a los candidatos y apoyar, alinear y mejorar la marca corporativa.
- Marketing interno de la marca empleadora para llevar a cabo la "promesa de marca" hecha a los reclutas en la organización, integrarla en la cultura y asegurar el compromiso de los empleados con los valores y objetivos inherentes a la marca.

El employment, como marca particular, tiene implicancias a largo plazo para los colaboradores y empleadores, y estas consecuencias motivan a potenciales trabajadores a invertir esfuerzos en ganar información acerca de las perspectivas de los trabajadores. Las marcas impactan en las actitudes de los colaboradores existentes (Wilden, Gudergan and Lings, 2010).

Desde la perspectiva de los potenciales trabajadores, la marca empleadora tiene algunas funciones:

- Provee orientación durante el proceso de selección.
- Da credibilidad a la compañía.
- Ayuda a los colaboradores a identificarse con el empleador.
- Incrementa la percepción de valor de pertenecer a la compañía

Sparrow y Otake (2015)

Para estimular el compromiso, las organizaciones deben proporcionar al empleado un buen ambiente de trabajo, formación, recompensas, un horario

flexible...—beneficios ya asumidos por los departamentos de personal— pero, además, deben conseguir que los empleados se sientan implicados con la organización a todos los niveles (Slack, Orife y Anderson, 2010).

Los beneficios que el *employerbranding* aporta a las organizaciones son claros. En primer lugar, la marca del empleador es una de las pocas soluciones a largo plazo para el problema de “escasez de talento”. Considerando que la mayoría de estrategias de empleo son a corto plazo y que hasta ahora se activaban mediante la oferta de sus vacantes de empleo, la construcción de una marca de empleador supone una solución a más largo plazo, proactiva, diseñada para proporcionar un flujo constante de solicitantes. La marca del empleador es una oportunidad pertinente y distintiva para que la empresa pueda diferenciarse de la competencia creando sus factores de marca, como su USP (*Unique Selling Proposition*), para la satisfacción y felicidad de sus empleados generando retención, eficiencia y productividad (Ambler y Barrow, 1996).

#### Las cuatro “C” del Employer Branding

Hay cuatro conceptos importantes que se deben tener en cuenta al momento de pensar en marca empleadora, éstos son:

Cocreación, haciendo que las nuevas generaciones consideren la autoridad mediante el respeto, talento y conocimiento.

Conocer, a las personas en sus gustos para que la búsqueda sea con la menor cantidad de contratiempos y experiencias negativas.

Colaborar, explicando lo necesario para saber los pasos a seguir y su posición en la empresa.

Compartir, sabiendo que no todo se trata del trabajo y que la vida forma parte del mismo (Borracchia, 2015).

Por otra parte, es de importancia conocer el significado de Propuesta de Valor al Empleado (PVE) Es el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada (Hernández, 2012). Así, hace referencia a todo lo tangible y lo intangible, tanto desde el punto de vista económico (salarios) como de otros beneficios (formación, flexibilidad, estabilidad, beneficios sociales). (Jiménez & Avilés 2013). La PVE muestra el ADN de la organización, pues deriva de la misión, visión y valores de ésta y se mezcla con la cultura de la empresa y la forma de ser de las personas y otros elementos que la constituyen, como los procesos organizativos, la forma de trabajar o el modo de gestionar a los equipos. Esta señal de identidad propia debe llevar implícito un mensaje claro que sustente la imagen de la compañía como empleadora, pero esto no debe quedar en teorías o ideas poco definidas, sino que se trata de un hecho y es un mensaje que se ha de transmitir a todos los grupos que mantienen relación con la organización, poniendo el foco en los empleados actuales y los candidatos (Rodríguez, 2014).

Según la tesis final de grado de Gómez, Sebastián Matías Ruibal, Camila Florencia Salom Violante, Alexia Victoria Stanta Salvati, Pablo Daniel (2016) con el título “employer branding: cómo controlar la rotación de personal en las empresas” (p. 27)

El Employee Value Proposition o "EVP" es definido por Minchington (2006) como un conjunto de asociaciones y ofrecimientos proveídos por la organización en retorno de las habilidades, capacidades, y experiencias que un empleado trae a la

organización. No son un paquete financiero a medida, sino la suma de beneficios específicos comprometidos a diversos grupos (Barrow y Mosley, 2005).

Como se puede observar, el problema de investigación propuesto, apunta a como la implementación de la marca empleadora en las empresas puede traer un beneficio no solo para atraer y retener talentos si no para generar una buena imagen empresarial.

Sin embargo, solo algunos aspectos parciales de esta problemática fueron investigados en el ámbito local, pues no se ha realizado una comparación entre empresas que utilizan marca empleadora y empresas que no lo utilizan, de modo de obtener información acerca de las ventajas reales de la aplicación de este método.

Se considera un trabajo de investigación relevante ya que trata un tema de actualidad y de las nuevas metodologías de llevar adelante una empresa con éxito.

Si bien existe información y bibliografía sobre el tema, son escasas las investigaciones empíricas vinculadas al problema de investigación planteado en el contexto local.

A su vez, se espera que el aporte ofrecido mediante la presente investigación, sirva de antecedente para la realización de un relevamiento actual más general, que permita obtener información útil que facilite a las empresas tomar decisiones respecto a la posibilidad de incorporar marca empleadora como ventaja organizacional.

Es por ello que la importancia de este trabajo se centra en indagar con mayor claridad cuáles son las empresas en Córdoba capital que implementan ME, poder ver el

impacto que genera no solo a los empleados si no a nivel organizacional y poder compararlo con empresas que no lo implementan.

A modo de **objetivo general** este trabajo se propone analizar la implementación de la marca empleadora en empresas ubicadas en Córdoba capital a fin de conocer sus beneficios y porque los empleados eligen trabajar en ellas.

Para lograrlo se requieren los siguientes **objetivos específicos**:

- Analizar cuáles son los factores que posicionan a las organizaciones con reputación de marca empleadora.
- Identificar los beneficios que surgen de la implementación de la marca empleadora para los empleados.
- Establecer los motivos por los que los empleados eligen trabajar en la organización (planes de retención de talento).

## MÉTODOS

### *Diseño:*

En la presente investigación se aplicó un alcance de tipo exploratorio, ya que este investiga problemas poco o nada estudiados, o bien que se estudiaron, pero de los cuales se alcanzaron pocos conocimientos científicos. Esta investigación busco conocer sobre el impacto que genera la ME en los empleados y que beneficios principales podría traer. El enfoque fue de tipo cualitativo, este se caracteriza por construir el conocimiento

a través de datos no numéricos, identificando preguntas de investigación que se desglosan de las respuestas de los entrevistados.

El objetivo de la investigación cualitativa es el de proporcionar una metodología de investigación que permita comprender el complejo mundo de la experiencia vivida desde el punto de vista de las personas que la viven (Taylor y Bogdan, 1984). A su vez estos autores explican al enfoque cualitativo como “...a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”

El diseño fue no experimental, ya que no se realizó ninguna modificación de variables, y a su vez se clasifica como transversal ya que esta se caracteriza por recopilar datos en un momento único, es decir en un solo momento o punto en el tiempo.

*Participantes:*

La población utilizada fue escogida entre las aproximadas 5351 empresas que se desempeñan en Córdoba Capital, según el informe económico, del departamento de economía de la cámara argentina de comercios y servicios (2018).

La muestra elegida abarco a cuatro empresas: tres pymes y una empresa industrial las cuales fueron consideradas de un modo no probabilístico intencional.

Dichas empresas fueron elegidas como unidades de análisis a partir del criterio de inclusión de que dos de ellas utiliza estrategias de employer branding y las otras dos que no utilizan fueron seleccionadas aleatoriamente para poder realizar comparaciones y obtener conclusiones.

Las entrevistas se realizaron a los responsables del sector de Recursos Humanos y en el caso de las empresas que no tienen las entrevistas se realizaran a los directivos o responsables de las mismas.

Se adjunta en el anexo 1 el consentimiento informado en el cual se explicó el procedimiento de la elaboración de las entrevistas a cada participante.

*Instrumentos:*

Como instrumento de recolección de datos se utilizó la guía de pautas, y la técnica que se implemento fue la entrevista a los directivos o responsables del área de recursos humanos, de las mencionadas empresas, la cual se adjunta en el anexo número dos y se desarrolla en función de las siguientes temáticas (Anexo N°2):

- Factores que posicionan a las organizaciones con reputación de marca empleadora.
- Beneficios que tiene la marca empleadora en las empresas que lo implementan.
- Motivos por los que los empleados eligen trabajar en la organización.

*Análisis de datos:*

En los datos conseguidos se analizó si las organizaciones estudiadas se encuentran preparadas para atravesar el proceso de marca empleadora y si las mismas cuentan con las competencias organizacionales y personales que se requieren en el mercado laboral del futuro a la hora de implementarlo, a su vez las organizaciones que ya lo implementan se va a analizar el impacto que la ME le genera. Las variables analizadas son las siguientes:

- Factores para posicionar la marca empleadora:

Algunos de estos factores son, fuerte cultura corporativa, contratación para la adaptación, inversión en el personal, compartir la información de manera amplia y extensa sistemas basados en equipos, reconocimiento y recompensas, liderar, no dirigir (Paulo Sebastián Villani Leyva,2017).

A fin de obtener información de este aspecto, se indago a los directivos y responsables del área de Recursos Humanos de las empresas mencionadas, mediante entrevistas en profundidad, con una única pregunta que fue si implementan alguna característica de marca empleadora y si la respuesta es sí, cuales son dichas características.

- Beneficios de la marca empleadora: tanto para los empleados como para la organización. Hay un sinfin de beneficios de esta implementación para las empresas ya que se logra una buena imagen

corporativa, los empleados van a optar por trabajar en ella, se genera un buen clima laboral, etc. Y por otro lado los beneficios para los empleados pueden ser crecimiento profesional y personal, planes de recompensaciones, flexibilidad, trabajo en equipo, etc.

La información al respecto se obtuvo en las empresas a través de las entrevistas realizadas. A través de la pregunta de qué beneficios crees que le trae a tu empresa la estrategia de marca empleadora.

#### -Retención de talento

Algunas de las actividades que realizan en las empresas con planes de retención de talento son: buen clima laboral, salario sujeto al CCT, retroalimentación o feedback, plan de compensaciones, y capacitaciones. A fin de obtener información sobre estos aspectos, se indago a los directivos o responsables de recursos humanos de las empresas, mediante entrevistas en profundidad, cuáles de estas características previamente nombradas se utilizan en su empresa.

## RESULTADOS

La presente investigación consistió en analizar el impacto e importancia de la implementación de marca empleadora en empresas ubicadas en la ciudad de Córdoba Capital, haciendo hincapié principalmente en si dichas empresas contienen factores de reputación de ME, los beneficios que le otorga a los empleados y cuáles son los motivos por los que estos deciden trabajar en una organización que implementa marca empleadora o cuales son los factores que buscan en una organización para permanecer en ella .

A fin de preservar la identidad de las empresas estudiadas, se las denominara Organización N°1, N°2, N°3, N°4, tomando en cuenta como dato relevante que la organización número 1 y 2 son las únicas que actualmente utilizan o están en proceso de utilizar marca empleadora.

*Factores que posicionan a las organizaciones con reputación de marca empleadora*

Se indago a los directivos o responsables de recursos humanos de las empresas mencionadas acerca de qué factores de marca empleadora están implementando.

*Organización N°1:*

A lo largo de los años se han ido esforzando cada vez más en implementar técnicas de marca empleadora para ser más eficientes. Implementaron el termino propuesta valor empleado (PVE), se caracterizan por mantener a sus empleados motivados y crear un buen clima laboral. Incorporaron como estrategia nuevos canales de comunicación como las redes sociales. Entienden que la marca empleadora debe ser

un pilar en su organización, creen que es de suma importancia hacer una inversión en el personal, crean una constante retroalimentación con los empleados, lideran no dirigir, además de considerarse con tener un salario acorde a cada puesto de trabajo, implementan planes de recompensaciones no remunerativas, y además se reconoce al empleado cuando está haciendo bien su labor, motivándolos a seguir trabajando de esa forma.

#### *Organización N°2*

Se encuentran en proceso de implementación de la marca empleadora, contienen un área de recursos humanos, que está influenciando en su incorporación, por el momento están implementando planes de mejora de la comunicación interna y actividades extracurriculares para afianzar el vínculo entre empleados. En el último año incorporaron un área de Recursos Humanos, en la cual pueden observar que la motivación de los empleados a aumentado ya que hay una mejora en el clima laboral y la comunicación entre los mismos, y además implementan planes de recompensaciones grupales.

#### *Organización N°3*

Actualmente se encuentran analizando si pueden incorporar dicha estrategia, al ser una Pyme y no contar con área de recursos humanos, se les dificulta la implementación. Destacan que su organización se caracteriza por ser flexible con los empleados, hay un buen clima laboral, la comunicación entre ellos es buena y les permiten si así lo quieren implementar el home office o teletrabajo.

#### *Organización N°4*

Están abiertos a incorporarla, dimensionando la necesidad de su implementación. Se encuentran con un alto índice de empleados con antigüedad mayor a 20 años, por lo tanto, hay un bajo índice de rotación de personal, pero según una encuesta que realizaron últimamente estos no se sienten motivados. Al no contar con un área de recursos humanos, no está desarrollado un diseño y descripción de puestos, los empleados no tienen delimitados cuáles son las tareas que deben cumplir, siendo este un desmotivante, pero a su vez se encuentran en proceso de realizar actividades extracurriculares para afianzar el vínculo entre los mismos.

*Beneficios de la marca empleadora para los empleados y la organización.*

*Beneficios de la organización:* La empresa N°1, se caracteriza por mantener una filosofía y cultura de trabajo centrada en las personas.

Explico que desde que se implementó la estrategia de marca empleadora, la organización cuenta con una menor cantidad de conflictos debido al sentido de pertenencia y a la buena convivencia que tienen los empleados en la organización, tienen a empleados cualificados trabajando en la empresa, por lo tanto hay mayor productividad, el índice de rotación disminuyó, se caracterizan por tener una buena imagen empresarial, y la gente se siente atraída por trabajar en dicha empresa por el buen clima laboral que existe y a su vez al incorporar el manejo de las redes sociales la gente conoce más de la marca.

Por otra parte, la empresa N2, cuenta que, si bien están realizando muy paulatinamente la incorporación de esta estrategia, se quieren centrar en que haya una buena imagen organizacional llevándola internamente, implementando técnicas de

comunicación y a su vez generando un buen clima laboral a través de incentivos para los empleados, como actividades extracurriculares, beneficios, retroalimentación y políticas flexibles. Con su temprana incorporación de la estrategia ya pueden afirmar que el índice de motivación de los empleados aumento consideradamente, ahora el principal hincapié que tienen los gerentes es el bienestar de los empleados, creando beneficios desde adentro hacia afuera ya que es una organización que las personas eligen para trabajar en ella, por la buena imagen que esta plasma.

Si bien la empresa N°3 y N°4 incorporan muy poco la estrategia, ambas, están informadas acerca del beneficio de la incorporación de marca empleadora, la empresa N°4 a pesar de tener empleados con una antigüedad mayor a 20 años por lo tanto un bajo índice de rotación, una encuesta realizada destaco que los empleados están bajamente motivados y permanecen en la empresa por el salario y la antigüedad.

#### *Beneficios para los empleados*

La empresa N1 cuenta con muchos beneficios para los empleados tras la incorporación de ME, tales como, desarrollo personal y profesional de los empleados, trabajar en un ambiente con buen clima laboral, sentido de pertenencia, plan de compensaciones donde está presente el salario emocional, se encuentran motivados, no hay competencia si no cooperación. Además, los gerentes son muy flexibles en cuanto decisiones y se caracterizan por liderar no por dirigir, haciendo que el clima sea más favorable.

En la empresa N°2 los beneficios que le otorgan a los empleados son: mayor flexibilidad, mejora en la comunicación interna, incorporaron la retroalimentación

donde los empleados pueden tener registro de cómo están realizando su trabajo, sumado con plan de compensaciones por ello. Si bien la incorporación de ME a esta empresa es temprana, pueden afirmar que el grado de motivación de los empleados ha subido notoriamente, a comparación de cuando no incorporaban ninguna estrategia, lo pueden notar por la creciente productividad y motivación en las tareas que realizan los empleados.

Por otro lado, la empresa N3, a pesar de no contar con estrategias de marca empleadora, se describen a los gerentes como líderes, abiertos a cualquier cambio, siendo flexibles con los empleados, y dándole importancia a que haya constantemente un buen clima laboral y mantener a los empleados motivados.

En la empresa N°4 los gerentes son de generaciones baby boomers ( entre 49 y 57 años) por lo tanto se caracterizan por ser inflexibles en cuanto a los empleados, generando que estos se encuentren desmotivados, no están abierto a los cambios, a su vez, los empleados también tienen un rango etario entre 40 a 50 años por lo que no están acostumbrados a cambios y se rehúsan a estos, pero a su vez se encuentran desmotivados, según la encuesta, están conformes con el salario pero no implementan ninguna otra técnica de motivación.

*Motivos por los que los empleados eligen permanecer en la organización planes de retención del talento.*

A continuación, se desarrolló un cuadro, en el cual se indago a los entrevistados si implementan algunas de las actividades que los empleados de hoy en día eligen para permanecer en una organización.

	Empresa N°1	Empresa N°2	Empresa N°3	Empresa N°4
Clima laboral	Existe un buen clima laboral y los empleados se sienten motivados.	El clima laboral es favorable.	La empresa afirma que el clima laboral es bueno.	Si bien existe un buen clima laboral, la empresa reconoce que hay falta de un plan de comunicación.
Salario	Salario acordado por el CCT. Plan de compensaciones monetarias.	Salario acordado por el CCT.	Salario acordado por el CCT.	Salario acordado por el CCT.
Retroalimentación	Existe una constante retroalimentación en las tareas que realizan los empleados, con el fin de mejorar algunas tareas o seguir desarrollándolas como se venían efectuando.	Los empleadores están en constante contacto con los empleados haciéndolos saber cómo están efectuando sus tareas.	Si bien se les dice a los empleados como realizar sus tareas, solo se hace saber cuándo están realizando erróneamente una actividad y no se les comunica cuando están realizando bien su labor.	No se implementa muy frecuentemente la retroalimentación, según una encuesta realizada anteriormente los empleados no tienen bien delimitadas cuáles son sus actividades, ni como la están desarrollando.

Plan de compensaciones	Se realizan bonos, premios, incentivos y cumplimientos de metas, empleado del mes.	Actividades en grupo, horarios flexibles.	Horario flexible.	Planes médicos, bonos, comedores, seguridad en el empleo.
Capacitaciones	Se realizan capacitaciones según el área de trabajo. También se realizan capacitaciones grupales.	Se realizan capacitaciones según el área de trabajo.	No se realizan capacitaciones por el momento.	Se realizan capacitaciones según el área de trabajo.

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

## DISCUSIÓN

El objetivo principal de este trabajo de investigación tiene por finalidad explorar el impacto que la implementación de la estrategia de marca empleadora ha tenido en empresas ubicadas en Córdoba Capital; a pesar de haber sido una investigación la cual se dificultó por la escasa cantidad de datos sobre este tema, se pudo sacar una conclusión general acerca del impacto positivo que esta estrategia trae para toda organización que la implemente.

A lo largo de los años en diferentes lugares del mundo este concepto empezó a marcar tendencia y las empresas empezaron a centrarse en retener el talento y la productividad del empleado.

Por ello cada vez son más las empresas que implementan marca empleadora, y a su vez son cada vez más los empleados que eligen trabajar en lugares donde se implemente dicho concepto.

Si bien este término se fue incorporando en Argentina en los últimos años, cada vez son más las empresas que lo implementan y conocen de sus beneficios.

Lo que muchas empresas argentinas están implementando es posicionarse como marca empleadora online, esto quiere decir que a través de las redes sociales dichas empresas logran transmitir mensajes claves, como una buena reputación, que se logre hablar de ella y se proyecte la imagen que realmente quiera transmitir. El objetivo principal que buscan es que la marca se posicione a través de los medios digitales como un lugar atractivo para trabajar.

el *Employer Brand Research* del año 2019 de la empresa Randstad indica que el 94% de los argentinos investigan la reputación del potencial empleador, siendo que un 62% de las personas, previo a aplicar en una empresa, buscan información por medio de las redes sociales de las mismas; teniendo gran peso en la decisión criterios como el salario y beneficios, las oportunidades de desarrollo profesional, el ambiente de trabajo, la seguridad laboral y, por último, el balance entre familia y trabajo.

Si bien son en muy pocas empresas que implementan marca empleadora en Argentina muchos de los empleados coinciden con lo que buscan en un lugar de trabajo,

algunas de estas cualidades son: Trabajo flexible, Salario y beneficios, Cultura organizacional, Desarrollo profesional, Clima laboral, Equilibrio entre trabajo y vida social.

Localmente en Córdoba Capital son muy escasas las empresas que implementan el termino employer branding, por lo tanto, se dificulto a la hora de responder el objetivo general.

Se analizaron dos empresas que implementan la estrategia, a través de encuestas con los responsables de recursos humanos, y a las otras dos empresas que se analizaron si bien no lo implementan, conocen sobre el tema y los beneficios que esta implementación le puede costar a su empresa, si bien se dificulto encontrar empresas locales que lo implementen la pregunta del objetivo se pudo responder con claridad, vinculándola con los antecedentes, queda claro el impacto positivo que genera la marca empleadora para cualquier tipo de empresa y sus empleados.

A su vez a nivel general las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Córdoba, conocen muy poco o desconocen el termino, por lo tanto, esta falta de conocimiento hace que sea muy escasa el nivel de empresas que lo implementen, por ello se dificulto a la hora de encontrarlas para poder responder la pregunta de la investigación.

El primer objetivo específico de este trabajo busca analizar cuáles son los factores que posicionan a las empresas con reputación de marca empleadora. La bibliografía existente presenta algunos ítems que responden a dicho objetivo los cuales son:

- Una fuerte cultura corporativa
- Definición y revisión constante de la imagen de la empresa y propuesta de valor empleado coherentes.
- Fusión entre los departamentos de marketing y recursos humanos
- Inclusión del personal en la estrategia organizacional.
- Sistemas basados en trabajo en equipo, feedback, reconocimiento y recompensas, etc.

Para las cuatro empresas analizadas, dos de ellas están posicionadas a través de la reputación de marca empleadora, y las otras dos empresas si bien cumplen con alguno de los factores de ME, no son suficientes para en su conjunto posicionarse como una empresa que tiene reputación de marca empleadora.

Llevando dicho objetivo a las empresas de Córdoba Capital, se puede decir que la mayoría de estas no implementan por completo el término de employer branding, si se puede decir que estas implementan algunos de estos factores de ME, pero son muy pocas las empresas que lo aplican en su totalidad posicionándose como tal.

La mayoría de los empleadores piensan que solo el beneficio salarial va a mantener a sus empleados motivados, pero son mucho más amplios los factores por los que los trabajadores van a sentirse a gusto trabajando en una empresa, influenciando esto en la productividad de sus actividades.

El segundo objetivo pretende analizar los beneficios que trae la marca empleadora para los empleados y las organizaciones que lo implementan.

Las empresas cuya marca empleadora es positiva duplica la recepción de solicitudes y son elegidas para trabajar, aunque sus salarios sean menores frente aquellas que presentan una imagen negativa, así lo señala Randstad en su informe Employer Brand Research realizado en Argentina en el año 2019.

Es por esto que el interés de las compañías por posicionarse como un “buen empleador” es creciente al querer mejorar su situación profesional ante la competencia (Fernández Lores, Avelló, Gavilán y Blasco, 2014). Los aportes que genera la marca empleadora se evidencian en dos planos:

- Interno: compromiso y eficacia de los empleados.
- Externo: crea una identidad que se diferencia, atrayendo y seleccionando los mejores candidatos (Fernández Lores et.al., 2014)

En este punto hay que tener claro que es lo que busca una empresa en sus empleados: Labor, Compromiso, Talento, Crecimiento.

Y a su vez los empleados buscan en sus empresas: Compensación económica, Beneficios adicionales, Cuidados, Ambiente agradable, Crecimiento futuro.

Si bien está claro los beneficios que trae la marca empleadora para los empleados y para la organización, podemos notar que las empresas analizadas que lo implementan, son empresas conocidas por todos los cordobeses, y son características de llevar una buena imagen empresarial, son organizaciones que a la mayoría de las personas le gustaría trabajar en ellas, más que nada a las nuevas generaciones, ya que implementan trabajo en equipo, horarios flexibles y otro tipo de actividades motivantes.

Por otra parte, las empresas investigadas con una cultura más tradicionalista y que a su vez no implementan dicho concepto, de a poco han ido implementando beneficios para sus empleados, para retener al mejor talento y no caer en la rotación de personal, son empresas que se caracterizan por ser rígidas a la hora de tomar decisiones pero son conscientes de que con todos los avances que ha ido surgiendo en los lugares de trabajo, al empleado no solo se lo beneficia remunerativamente, y cada vez es más el auge que tienen las organizaciones que se posicionan a través de las redes sociales.

Así como dice Goyenechea (2016) los requerimientos de los nuevos integrantes del mercado de talento forman parte de la generación millennial, haciendo que las empresas deban trabajar en post de demostrar atributos importantes como los psicológicos (pertenencia, participación e identificación), funcionales (crecimiento profesional y desarrollo dentro de la organización) y económicos (ligada al esfuerzo, cumplimiento de objetivos y beneficios de trabajo).

El tercer objetivo de este trabajo tiene por finalidad conocer cuáles son los motivos por el cual los empleados eligen trabajar en una organización que implementa ME.

Está claro que los empleados van a optar por trabajar en empresas que implementen planes de retención de talento.

Existen numerosas estrategias de retención, que tratan de motivar a los trabajadores para incentivar su satisfacción en las organizaciones. La fidelización del empleado, ya no solo se consigue con salarios altos y recompensas monetarias, por lo que el dinero ya no es el único elemento de motivación. Las pretensiones van más allá,

y esto las empresas lo saben, por eso ponen en marcha nuevos valores corporativos, beneficios no monetarios de todo tipo que construyen una “identidad de empresa”. Las políticas de rendimiento, reconocimiento, trato justo en el lugar de trabajo, la satisfacción laboral, desarrollo y oportunidades de carrera y la vida laboral vs calidad de vida son importantes a la hora de retener el talento (Payne, Cook, Horner, Shaub, & Boswell, 2010)

Las encuestas realizadas dieron con que las 4 empresas en mayor o menor medida implementan técnicas de retención de talento, el cual esto no quiere decir que implementen la estrategia de marca empleadora, pero es un buen determinante para mantener a los empleados motivados y elevar la productividad de la empresa.

Uno de los factores más importantes de la estrategia de marca empleadora es seleccionar y retener al personal idóneo para cada puesto de trabajo, beneficiando a esta en la productividad, ya que una persona cualificada va a estar desarrollando su tarea, y le va a costar a la empresa una reducción de tiempo, de costos en selección y de nuevas capacitaciones para nuevos empleados.

Las empresas analizadas de Córdoba Capital que lo implementan se puede decir que tienen al personal motivado y cualificado trabajando en su puesto de trabajo, teniendo delimitadas cuáles son sus tareas, a diferencia de las empresas que todavía optan por mantener una cultura más tradicionalista que tienen un grado más alto de renuncias de empleados por falta de motivación, o por encontrar trabajos mejores.

La marca empleadora es una herramienta que se encuentra en constante cambio y desarrollo, su implementación o el inicio de su gestión no implica que se realizará un

plan, quedando éste como perpetuo y repetitivo, sino que será objeto de recurrente estudio, cambio y perfeccionamiento.

Entre las fortalezas del trabajo se destaca que todos los entrevistados estuvieron dispuestos a colaborar con la investigación y que mis estudios corroboraron con los antecedentes ya que en ambas investigaciones se puede afirmar el impacto positivo que trae la ME ya que las empresas cuya marca empleadora es positiva duplica la recepción de solicitudes y son elegidas para trabajar, aunque sus salarios sean menores frente aquellas que presentan una imagen negativa, así lo señala Randstad en su informe *Employer Brand Research* realizado en Argentina en el año 2019.

Y en cuanto a las limitaciones se dificultó a la hora de encontrar organizaciones de Córdoba capital que implemente o como consecuente conozca del tema sobre marca empleadora, ya que es un tema nuevo en América Latina, si bien en los últimos años ha tenido un crecimiento del 53% en empresas de Argentina recién se está conociendo o implementando su término.

Otra de las dificultades que se presentó en la realización de este trabajo fue el tamaño de la muestra, ya que buscaba la implementación de ME, en empresas de Córdoba Capital y son muy pocas las que lo implementan, comparado con otras provincias de Argentina, por lo tanto, se vio limitado la posibilidad de generalizar los resultados a nivel país.

Como recomendación se puede decir para las empresas que no implementan este tipo de estrategia tomen postura desde un lugar más moderno y cambiante, que el mundo está en constante cambios y que las organizaciones tienen que estar abiertas a

estos para poder diferenciarse de la competencia, y ser más productivas, a su vez para las empresas que lo implementan la recomendación es, que no se queden con un solo plan de estrategia, si no a medida que pasa el tiempo eso se va cambiando y modificando en relación a los diferentes cambios que surgen en la empresa y el entorno que las rodea.

A modo de conclusiones debe decirse que a pesar de que son pocas las empresas en Córdoba Capital que implementan Marca Empleadora, el trabajo deja en claro el impacto del implemento del mismo.

Si bien es muy resiente este término en Córdoba, existen algunas empresas que implementan la estrategia, pero las que no, la mayoría implementa algún que otro factor de ME, y lo importante es que son conscientes del impacto benéfico que trae esto.

Las empresas que lo implementan, son reconocidas a nivel provincial con una buena imagen corporativa y a su vez las personas se sienten atraídas por trabajar en ellas, lo cual esto quiere decir que están haciendo una buena implementación de marca empleadora, desde adentro con sus empleados y desde afuera a nivel organizacional.

Por otro lado, es importante para el área de recursos humanos su implementación ya que beneficia a la organización atrayendo a personal cualificado y a su vez los retiene con sus planes de retención, dándole la oportunidad a los empleados del crecimiento personal y profesional aumentando la productividad, dándole beneficio a la organización y los empleados trabajando en la misma.

Si bien fue una desventaja el hecho de que la mayoría de las empresas de Córdoba capital no implementen la estrategia, con solo analizar dos empresas que lo implementen está claro el impacto positivo que esta puede traer

Por ultimo a modo de futuras líneas de investigación puede ser la de continuar con las investigaciones en la línea iniciada y profundizando ciertos aspectos específicos con base en lo hallado en el contexto local de Córdoba Capital, tales como la propuesta valor empleado, los beneficios de la implementación de la estrategia marca empleadora, y seguir analizando cuales son las empresas locales que implementan la estrategia o están por implementarla, es de suma importancia que las empresas conozcan de los beneficios de su implementación y que los tengan en cuenta.

A su vez también se sugiere profundizar acerca de las ventajas y desventajas de la estrategia implementada en las empresas de Córdoba capital, se considera que en el ámbito local hay mucho camino que recorrer sobre dicho tema.

La marca empleadora resulta ser un concepto nuevo para el presente trabajo, el cual no se había tenido en cuenta previamente a la realización del mismo y que abre futuras líneas de investigación, en el sentido de poder conocer el nivel de marca empleadora que poseen las empresas de la provincia de Córdoba. A su vez, relacionado con este concepto es que cabe mencionar la influencia del tipo de liderazgo dentro de cada organización, ya que es necesario que los líderes sean capaces de generar desarrollo personal y profesional, promover la participación y la innovación, ser abierto a escuchar, ayudar y evaluar a sus colaboradores, y mantener un buen clima laboral que favorezca el trabajo en equipo, etc.

**BIBLIOGRAFIA:**

**Adibah, N & Daud, S.** (2016). Engaging People with employer Branding. *Procedia Economics and Finance* 35 (2016) 690 – 698. doi:10.1016/S2212-5671(16)00086-1.

**Ambler, T. & Barrow, S.** (1996). “The employer brand”, *Journal of Brand Management*, Vol.4, n° 3, p. 185-206

**Ambler, T., & Barrow, S.** (1996). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. Recuperado de: <https://link.springer.com/article/10.1057/bm.1996.42>

**Barrow, S. y Mosley, R.** (2005). *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Inglaterra: John Wiley & Sons.

**Blasco López, M. F., Rodríguez Tarodo, A., & Fernandez Lores, S.** (2014). Employer branding: Estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia BusinessReview*, 34 - 52.

**Borracchia, C.** (2015). *It's a Match!: Cómo Ganar la Guerra del Talento*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Borracchia, Carolina

**Dolan, S.; Jackson, S. y Schuler, R.** (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos: Preparando profesionales para el siglo xxi*. 3° ed. Editorial: Mac Graw Gill.

[Capital Humano](#). oct2015, Vol. 28 Issue 302, p84-91. 8p.

[Capital Humano](#). may2013, Vol. 26 Issue 276, p20-23. 4p.

**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 ESIC*, 10 (10), 32-51. DOI: 10.7263/ADRESIC.010.002

**George, W.R. y Grönroos, C.** (1989): “Developing customer-conscious employees at every level-internal marketing”, in Congram, C.A. and Frieman, M.L. (Eds.), *Handbook of Services Marketing*, AMACOM, New York, NY.pp. 85–100.

**GOIntegro** (2018) Estudio Latinoamericano sobre Employer Branding: Tendencias y Mejores Prácticas.Disponible en: [http://mktg.gointegro.com/hubfs/PDF/El\\_Employer\\_Branding\\_se\\_consolida\\_en\\_Latinoameria/GOintegro\\_El\\_Employer\\_Branding\\_se\\_consolida\\_en\\_Latinoamericapdf](http://mktg.gointegro.com/hubfs/PDF/El_Employer_Branding_se_consolida_en_Latinoameria/GOintegro_El_Employer_Branding_se_consolida_en_Latinoamericapdf)

**Goyenechea, D.** (2016). *Las motivaciones y expectativas de la Generación “Y o Millennials”* (Tesis de Maestría en Administración de Negocios). Universidad de San Andrés, Buenos Aires.

<http://hdl.handle.net/20.500.12404/13230>

<http://doi.org/10.26439/ulima.tesis/6050>

<http://hdl.handle.net/20.500.11912/4504>

<http://hdl.handle.net/11323/5296>

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/5256/GOMEZ.%20RUIBAL.pdf?sequence=1>

**Minchington B.** (2006) *Your Employer Brand: Attract, Engage, Retain*. Australia, Ed. Collective Learning Australia.

**Lloyd, S.** (2002). Branding from the inside out. *Business Review Weekly*, 24(10): 64-66.

**Randstad** (2019). *Employer brand research 2019, country report Argentina*. Recuperada de [https://www.randstad.com.ar/descargas/country\\_report-2019-Randstad.pdf](https://www.randstad.com.ar/descargas/country_report-2019-Randstad.pdf)

**Payne, S., Cook, A., Horner, M., Shaub, M., & Boswell, W.** (2010). The relative influence of total rewards elements on attraction, motivation and retention. *WorldatWork*, 44

**Rodríguez, M. & Valerio, G.** (2017). Perfil del profesor universitario desde la perspectiva del estudiante. *SciELO Analytics*. 17(74), 109-124. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ie/v17n74/1665-2673-ie-17-74-00109.pdf>

**Sheen, R.** (2018). El 'employer brand' en el Perú. Buenas prácticas empresariales en el entorno global del trabajo. Lima: Universidad de Lima

**Slack F, Orife J, Anderson F** (2010) Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with Their Organization: An Empirical Study in the United States

**Sparrow, P & Otake, L.** (2015). Employer Branding From attraction to a core HR strategy. Nombre de la revista, volumen (número), pp-pp. Recuperado de: <http://www.research.lancs.ac.uk/portal/en/organisations/centre-for-performance-led-hr/>

**Sparrow, P & Otake, L.** (2015). Employer Branding From attraction to a core HR strategy. Nombre de la revista, volumen (número), pp-pp. Recuperado de: <http://www.research.lancs.ac.uk/portal/en/organisations/centre-for-performance-led-hr/>

**Sparrow, P. & Otake, L.** (2015). *Employer branding From attraction to a core HR strategy*

**Taylor, S.; Bogan, R.** (1986). Métodos cualitativos de investigación. Buenos Aires: Paidós.

**Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I.** (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*

## **ANEXOS:**

### **Anexo 1: Consentimiento informado**

La presente investigación pretende indagar y analizar acerca de la implementación de marca empleadora para las empresas ubicadas en Córdoba Capital y

a su vez respecto a las empresas que ya lo implementan conocer el impacto que esta modalidad le genera.

Para ello se realizará una entrevista al responsable de Recursos Humanos o en caso de no tenerlo al directivo de la empresa, para que este ofrezca su punto de vista respecto a los beneficios o a la importancia de Marca Empleadora no solo a nivel organizacional si no para los empleados trabajando en la misma.

Nombre y apellido del participante:

Empresa a la que pertenece:

La participación consiste en responder a un cuestionario o entrevista, la cual no implica ningún tipo de riesgo, y a su vez se brinda seguridad acerca de la confidencialidad de los datos recabados. Por otra parte, el participante puede abandonar la investigación en cualquier momento de la misma si así lo desea.

Firma del participante:

Firma del investigador:

Córdoba, septiembre 2020

## **Anexo numero 2: modelo de entrevista en profundidad**

Guía de pautas:

- ¿Cree que su empresa está posicionada desde la reputación de marca empleadora? Si la respuesta es sí, ¿Cuáles crees que son los factores que la posicionan en dicha estrategia? O Teniendo en cuenta las características de ME ¿Cuáles crees que tu empresa está incorporando?

- ¿Qué beneficios considera usted que tiene la marca empleadora para los empleados de la organización?

- ¿Implementan técnicas de retención de talentos? ¿Cuáles?